



“El problema no es la herramienta tecnológica, sino la manera en la que cada persona la aprovecha”

Wtransnet fue la primera plataforma informática B2B del mercado que cambió la forma de trabajar de las empresas de transporte de mercancías por carretera. José María Sallés fue uno de los cofundadores de aquella apuesta disruptiva en el año 1996, a la que aportó voluntad, trabajo, visión emprendedora y su lema favorito “Yo preferiré siempre a los que sueñan... Aunque se equivoquen”. Su trayectoria profesional y éxito en los negocios le han llevado a plasmar este año sus experiencias y anécdotas en el libro ‘Objetivo: ¡Bailar!’, junto a la responsable de comunicación del Grupo Alpega, Verónica Rodríguez. El libro editado por El Mercantil Books es una historia simple y autobiográfica, plagada de anécdotas personales y profesionales para ilustrar lecciones útiles para cualquier emprendedor o empresario, sea del sector que sea. “Creo que una de las soluciones para afrontar esa crisis que estamos viviendo es el autoempleo, el ser emprendedor sin necesidad de invertir dinero para montar un proyecto, una iniciativa que solo dependa de ti y no de que tengas o no dinero para poder

llevarlo a cabo”, ha concretado Sallés.

¿Qué le ha motivado a escribir el libro ‘Objetivo: ¡Bailar!’?

Todo comenzó con la Fundación Wtransnet, con la que llevábamos a cabo jornadas formativas destinadas a los empresarios. Se componían de una parte técnica, que trataba el potencial que tenía Wtransnet o su aplicación y cómo lo tenían que llevar a cabo para sacarle partido. Con el paso del tiempo, nos dimos cuenta que había una parte que era casi incluso más importante que la propia técnica en sí, que era con el foco puesto en la propia persona. Podíamos explicarles el funcionamiento de esta herramienta a 15.000 clientes, pero la evolución de cada uno de ellos era muy distinta. El problema no es la herramienta, sino cómo la emplea la persona. Teníamos que inculcar el interés y el emprendimiento de las personas. Como destaco en el libro, pide para bailar y baila, porque si no lo pides, nadie te va a sacar a bailar a ti. Cuando vendimos la empresa, también se cerró la fundación y, un día, comentamos Verónica y yo la posibilidad de plasmar estas ideas en un libro. El secreto de su éxito es que lo hemos hecho en equipo.

¿Si tuviera que resumir las claves de su éxito empresarial en pocas palabras?

Muchos fracasos, esa es la clave. Hasta que llegó mi gran proyecto -que fue Wtransnet-, todo lo que anteriormente había vivido fue lo que al final me hizo acumular experiencias para poder llevar a cabo esa iniciativa con éxito. El éxito es fracasar muchas veces antes y aprender de ello. Si no fracasas, no puedes apreciar el éxito.

¿Qué le dirías a tu yo emprendedor de hace 30 años?

Le aconsejaría que no se rindiese. Cuando empiezas un proyecto, a menudo te asaltan muchas dudas, porque los inicios siempre son duros. La gran mayoría de personas acaban desistiendo. Me diría a mí mismo: 'No te rindas nunca y continúa'. Pero con cuidado y, evidentemente, con objetivos realistas y con un mínimo de conocimiento o formación. Tienes que creer en tu proyecto y contar con una mínima formación para poder tirarlo hacia delante.

¿Sería posible crear hoy día lo que ha sido Wtransnet, un modelo disruptivo sin fondos de inversión?

Es complicado si estuviese basado en tecnología. La inversión es cara y todo avanza muy rápido. Lo vería cada vez más difícil. No teníamos la ronda de financiación de una startup, pero por aquel entonces la tecnología se estaba desarrollando e iba todo más lento. El primer año tuvimos solo dos o tres competidores, pero el quinto teníamos 25. Cuando la vendimos, hace dos años, teníamos 25 cada media hora. La tecnología es dinero, todo lo que haces hoy ya queda obsoleto para cuando lo acabas, porque hay alguien que ya lo sabe hacer mejor y más rápido. Sin embargo, es más fácil que funcione si está basado en conocimiento o en servicios, entre otros ámbitos.

Defiende los equipos por encima de las individualidades, prueba de ello es este libro del que es coautor y que está plagado de colaboraciones, pero ¿está hoy día el sector empresarial preparado para crear equipos o faltan líderes?

Hay líderes en el transporte, aunque quizá no los que se necesitan. Muchas empresas todavía están gestionadas en forma piramidal, donde el que manda es el jefe. En una empresa, creo que lo principal es enamorar al colaborador, puesto que pasas a tener un fan de tu proyecto. En España, generalmente las empresas no confían excesivamente en sus equipos. Es verdad que es difícil de conseguir. En mi experiencia personal, hasta que no me di cuenta de la importancia de delegar en mi equipo, yo fui ese tipo de directivo. No me paraba a dar

explicaciones de ciertas cosas para evitar pérdidas de tiempo. Esa manera de pensar es errónea.

¿Puede cambiar esa dinámica con las lecciones de la pandemia?

Es cierto que, a raíz del coronavirus y la imposición del teletrabajo, muchos líderes se han visto forzados a confiar en sus equipos. El problema no es el teletrabajo en sí, sino la persona. El empleado que trabaja bien a distancia también lo hace de forma presencial, además es una herramienta muy eficaz para la conciliación familiar lo que normalmente se traduce en una mayor motivación. La única dificultad que veo respecto al teletrabajo es que los altos mandos deben tener mucho cuidado con el desarraigo. La pertenencia a una empresa se diluye con el teletrabajo. Los ejecutivos tienen que cuidar muy bien sus equipos en este sentido y crear mucho más una pertenencia al grupo.

¿Es posible lograr las redes de relaciones y complicidades que se podían tejer antes en un mundo mediatizado por las pantallas?

Hay que hacerlo, el networking es vital. Aunque ahora sea más complicado, quiero creer que para el próximo año ya podremos volver a hacer encuentros presenciales con cierta normalidad. Y si no, haremos un mixto entre lo físico y digital. Ahora ya empezamos a ser todos cada vez más especialistas en videoconferencias.

Su vida profesional ha transcurrido por diferentes derroteros hasta llegar al transporte. ¿Es bueno ser una especialista de sector o enriquece haber pasado por otras actividades?

Destacaría dos tipos de personas: los que saben mucho y son especialistas de un tema y los que, con una visión más global, no se centran tanto en el negocio. Yo

abrí un hotel y nunca lo había gestionado antes. Cuando llegué, apliqué conocimientos aprendidos en la caja de ahorros donde había trabajado y funcionaban. Acabamos colocándonos como un gran hotel. Con lo cual, no creo que sea necesario tener un conocimiento muy estricto, aunque sí es esencial contar con gente en tu equipo que lo tenga. Al final, a menudo es más importante tener ganas o necesidad por conocer.

Desde sus inicios en el sector del transporte con la creación de Wtransnet hasta hoy, ¿qué balance realiza del sector logístico y del transporte? ¿Considera que queda mucho por hacer o vamos por buen camino?

Soy bastante crítico. Es un sector inconformista pese a su gran potencial. El sector del transporte se adaptó rápidamente ya en el año 1996 al uso de una bolsa de cargas vía internet. En 2006, pudimos ofrecer 5.000 firmas digitales a autónomos de transporte. Cuando me preguntaron cuál ha sido la clave para conseguir haber dado estas 5.000 firmas, yo les explicaba que había sido porque lo necesitaban. Si lo necesitan, los transportistas se adaptan. No obstante, siguen los mismos problemas desde entonces. Como me han comentado diversas personas, los problemas del transporte son tres: precio, plazo y pago. Es un sector que se queja constantemente pese a las grandes ventajas que poseen.

¿Tienen solución sus problemas?

En mi opinión, el mayor problema reside en la desunión del sector. Cada uno va por su lado. Si hubiese más unión, se lograrían más avances. Es un problema que siempre tendrán porque es un sector muy peculiar. Sería importante que entendiesen bien lo que significa la competencia hoy día, porque está mal entendida. Hemos demostrado gracias a Wtransnet que, siendo competencia, puedes incluso llegar a colaborar. Además, el problema no es solo el transportista, sino también el cargador, que todavía se encuentra en una posición de enfrentamiento más que de colaboración.

La morosidad es un problema en el transporte y como escribe en el libro, “no hay peor pagador que el que no quiere pagar”. ¿Cómo ponerle freno o remedio?

Es muy sencillo de resolver, en Francia no existe prácticamente morosidad. El problema de la morosidad en España se debe principalmente al plazo de pago. Y esto es así porque al sector le interesa, hay gente que gana dinero con esto. En lugar de pagar a 30 días, lo estipulado por la ley, lo pagan a 120 o 150 días. Propuse en su momento durante mi etapa en Wtransnet crear un sistema en el cual, desde la misma plataforma, pudiéramos implantar el e-CMR, al igual que lo está haciendo actualmente Astic. Esto ayuda a que, desde el momento en el que se realiza la entrega, puedas encadenar que el albarán viaje y se genere la factura de forma digital. ¿Por qué cuesta tanto implantar este sistema? Porque hay muchas empresas a las que no les interesa que vaya tan rápido, porque tendría que pagar antes. Muchas grandes compañías se benefician económicamente a base de anticipar los pagos que teóricamente tendrían que hacer y que financian hasta los autónomos que subcontratan.

En la actualidad, se encuentra muy ligado al ecosistema innovador. ¿No hay demasiadas startups con iniciativas similares entre sí que acabarán autofagocitándose?

Sí, hay muchas, pero creo que tienen que estar. Hoy día, el modelo de negocio de las personas jóvenes es a través de la creación de startups. Entonces, es su manera de empezar. Tienen que ofrecer un valor añadido, porque no sirve de nada digitalizar algo que ya funciona. En este sentido, hay que aprovechar la tecnología para crear un negocio que vaya a aportar un valor final. Lo que muchas veces no se ve en estas empresas es el valor, puesto que intentan crear empresas con muchísima preparación, pero quizá ni tan siquiera han realizado un primer test en el mercado y ya invierten en software para esta primera idea. Puede que el mercado no lo acepte porque no lo necesita. Quizá sería recomendable llevar a cabo una idea con lo mínimo, puesto que esa misma idea acabará siendo moldeada por el mercado, y después, si funciona, invierte.

¿Cómo se pueden tomar decisiones acertadas o con el menor riesgo a equivocarnos en un contexto algorítmico que nos obliga prácticamente a predecirlo todo?

La palabra 'algoritmo' es una palabra mágica actualmente. Yo mismo lo utilicé en Wtransnet, sin saber si había o no realmente un algoritmo. Las iniciativas no necesariamente deben pasar por la tecnología para tener éxito. Obviamente, la tecnología es importante, pero para ser innovador no se necesita siempre tener tecnología detrás. En el sector del transporte, la tecnología se basa en aplicaciones que las empresas requieren para optimizar sus resultados. Ahora bien, no todo el negocio tiene que ser informático, porque al final no hay que perder de vista que el core business del sector es llevar una carga de un destino a otro.