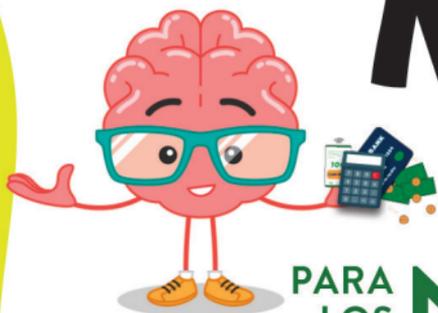




# **SIMPLE MENTE UNA GUÍA PARA LOS NEGOCIOS**



**HAY UNA MANERA CORRECTA Y UNA  
MANERA INCORRECTA PARA TODO**

**HACER NEGOCIOS DE LA MANERA CORRECTA  
NO SOLO GARANTIZA EL ÉXITO, SINO QUE  
TAMBIÉN GARANTIZA QUE DISFRUTARÁS  
DEL VIAJE Y DEL RESULTADO**



**TOM MAC GUINNESS**

# **SIMPLE MENTE UNA GUÍA PARA LOS NEGOCIOS**



**HAY UNA MANERA CORRECTA Y UNA  
MANERA INCORRECTA PARA TODO**

**HACER NEGOCIOS DE LA MANERA CORRECTA  
NO SOLO GARANTIZA EL ÉXITO, SINO QUE  
TAMBIÉN GARANTIZA QUE DISFRUTARÁS  
DEL VIAJE Y DEL RESULTADO**

**TOM MAC GUINNESS**



**simplemente.info**

**Jesús fue el empresario por excelencia y, 2 mil años después, el mundo sigue sin captar la esencia de su innovación.**

**Construyó un nuevo producto a partir de ideas que ya existían, presentándolas en un formato diferente y dándoles un nuevo giro.**

**Jesús fue el gran disruptor, cambió el mundo, saltándose la tecnología existente y creando un nuevo canal de distribución.**



# AGRADECIMIENTOS

La vida es un viaje y nadie puede llegar lejos sin el apoyo y la ayuda de muchas personas.

Este libro se lo dedico a esas personas de mi vida.

A mis padres, por haberme demostrado y enseñado cómo ser una persona decente. A mi familia, por amarme y hacer que me mantenga en el buen camino. A mis mentores, que me prepararon al compartir conmigo sus experiencias y conocimientos. A mis amigos y compañeros, por su lealtad y apoyo.



# ACERCA DEL AUTOR

Me llamo Tom Mac Guinness y nací en 1951 en Dundalk, un pueblo de tamaño medio en la costa este de Irlanda, a medio camino entre Dublín y Belfast.

Crecí en una buena familia irlandesa en la que era el mayor de cinco hermanos y una hermana. Mi padre era un respetable y reconocido empresario local.

Con veinte años, tuve una experiencia espiritual profunda que cambió mi vida y pasé los siguientes ocho años siendo misionero, sobre todo en Sudamérica.

Tras volver a Irlanda en 1979, me hice cargo de la gestión del centro ecuestre de la familia en Dundalk. Pronto se tornaron evidentes las limitaciones del negocio y, en 1985, fundé Horseware Products para fabricar y desarrollar mantas para caballos.

Desde entonces, Horseware ha crecido hasta convertirse en líder internacional indiscutible en su sector del mercado. Tiene más de 700 empleados en todo el mundo y plantas de producción en Irlanda, Camboya, China y Estados Unidos, donde se producen más de un millón de mantas al año.

Durante estos años, Horseware y yo hemos ganado muchos premios empresariales, de innovación y por la excelencia de los productos, entre los que se incluye el 35 BETA Innovation Awards for new product development, premio a la innovación en el desarrollo de productos nuevos. En el año 2002, me seleccionaron como Ernst and Young Emprendedor Industrial del Año en Irlanda.

En 2021, vendí mi participación mayoritaria en Horseware. Estoy involucrado en muchos proyectos, pero ahora mismo mi atención se centra en compartir todas las lecciones que he aprendido a través de la promoción de mis cuatro libros.

# OTROS LIBROS DE LA SERIE





# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>13</b>
<b>1. MI HISTORIA</b>	<b>17</b>
<b>2. EL <i>BRANDING</i></b>	<b>41</b>
<b>3. DESCRIBIENDO EL ESCENARIO</b>	<b>55</b>
<b>4. EL MEJOR CONSEJO EMPRESARIAL DE LA HISTORIA</b>	<b>67</b>
<b>5. DAR</b>	<b>77</b>
<b>6. FRACASA RÁPIDO</b>	<b>81</b>
<b>7. HACER NEGOCIOS ES DAR</b>	<b>89</b>
<b>8. SERVICIO AL CLIENTE</b>	<b>99</b>
<b>9. CALIDAD</b>	<b>105</b>
<b>10. CREER</b>	<b>111</b>
<b>11. SÉ UN PROFETA PARA OBTENER BENEFICIOS</b>	<b>125</b>
<b>12. LA LUCHA</b>	<b>135</b>
<b>13. SABIDURÍA</b>	<b>149</b>

<b>14. CREATIVIDAD</b>	<b>155</b>
<b>15. INNOVACIÓN</b>	<b>159</b>
<b>16. CONSISTENCIA E INCONSISTENCIA</b>	<b>185</b>
<b>17. CULTURA Y GESTIÓN</b>	<b>193</b>
<b>18. LA MENTALIDAD EMPRESARIAL</b>	<b>205</b>
<b>19. PROSPERIDAD</b>	<b>225</b>
<b>20. AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD</b>	<b>233</b>
<b>21. DILIGENCIA</b>	<b>247</b>
<b>22. GLORIA</b>	<b>251</b>
<b>23. HOY HACE UN AÑO</b>	<b>253</b>

# INTRODUCCIÓN

## **Primero de todo, este es un libro sobre hacer negocios**

Dirigido a personas interesadas en los negocios, sean del tipo que sean. Este es un libro de negocios con una perspectiva diferente. Lo que pretendo es entrar por la ventana de la cocina. La mayoría de la gente llega a la puerta principal, toca el timbre e intenta que le dejes entrar. En este caso, la puerta está custodiada por ideas preconcebidas y bloqueada por prejuicios y pensamientos erróneos, así que para qué voy a perder tiempo y energía aporreando la puerta cuando puedo entrar por la ventana de la cocina.

La gente no suele relacionar a Jesús y los evangelios con los negocios. No buscan consejos ni orientación en los evangelios, pero las primeras palabras registradas de Jesús fueron: “Debo ocuparme de los *negocios* de mi Padre”.

La mayoría de las parábolas de los evangelios tratan sobre negocios y gente que se dedica a ellos.

El comerciante, el soldado, el rey, el agricultor, el funcionario, el pastor de ovejas, el hombre de negocios que emprende un viaje, el sacerdote, las cosas de la vida cotidiana. Aquellos que hacen que el mundo gire, que funcione, porque trabajan.

Son los emprendedores, los pensadores, los desarrolladores, los procesadores, incluso los burócratas.

Me gustaría ver este libro en la sección de negocios, aunque también podría estar en el pasillo de religión o autoayuda.

Soy un hombre de negocios que, a lo largo de los últimos 35 años, ha levantado desde cero una empresa exitosa a nivel mundial con 50 millones de dólares en ventas en 25 países, 750 empleados y fabricación y distribución en Irlanda, Estados Unidos, China y Camboya.

Hay muchos libros sobre negocios, así que, ¿por qué escribir otro más? Creo que este es un libro con un objetivo diferente, un enfoque diferente, una motivación diferente y una perspectiva diferente.

## **¿Cuál es el secreto? Necesitas los cinco dedos**

La gente me pregunta a menudo cuál es el secreto, como si hubiera una fórmula mágica.

A menudo, levanto la mano y digo que miren mi dedo meñique. “No estoy seguro de para qué sirve o qué hace, pero ¡adivinen qué! Si lo perdiera mañana a las diez de la mañana, al mediodía ya podría decirles para qué servía”.

Puedes ser el mejor en innovación —y nosotros somos los mejores en nuestro sector—, pero, si no puedes fabricar algo, no vas a ninguna parte. Si eres capaz de inventar una cosa y fabricarla, pero no distribuirla y comercializarla, no vas a ninguna parte. Y, si no puedes cobrarlo y empezar el proceso de nuevo, fracasarás. Necesitas los cinco dedos.

Pero este libro no trata de operaciones; ya hay suficientes que hablan sobre ello. En este libro me gustaría desvelar los verdaderos orígenes que sustentan la actividad empresarial de éxito.

## **El origen: Jesús y los cuatro evangelios**

Cuando digo “orígenes”, eso es exactamente lo que quiero decir.

¿De dónde vienen nuestros fundamentos actuales? ¿Quién fue el fundador? ¿Quién los ideó? ¿Quién los inventó? ¿Dónde se originaron estas ideas? ¿Cómo entraron en la conciencia de nuestra cultura? ¿Dónde está el manantial?

Hay una razón por la que nos referimos a los años como a. C. y d. C., porque, **d**espués de **C**risto, el mundo cambió.

No digo que haya sido perfecto. Ha llevado su tiempo y ha habido fluctuaciones, pero innegablemente es diferente. En mi opinión, la cultura y la mentalidad judeocristianas han sido el principal motor del desarrollo empresarial y, de hecho, del avance científico de los últimos dos mil años.

No es necesario ser judío o cristiano para beneficiarse de estas ideas y mentalidad y, en este libro, dejaré muy claro que hay una distinción muy clara entre vivir según el mensaje y creer en el mensajero. ¡Puedes beneficiarte de ambos!

Jesús dijo: “No vine para abolir la ley de Moisés o los escritos de los profetas. Al contrario, vine para cumplir sus propósitos”. Sus palabras, su vida y sus acciones rellenaron las lagunas, aclararon y, en general, dieron vida a los conceptos enterrados en las páginas del Antiguo Testamento.

Son principios universales que funcionan para todos los que los aplican. Al igual que la gravedad, actúan para todo el mundo, sin distinción.

Espero demostrar que te funcionarán. No importa quién seas, dónde estés, lo que hagas o en qué circunstancias te encuentres.

## CAPÍTULO 1

# MI HISTORIA

### **Orígenes y trayectoria**

Supongo que la mejor manera de empezar es contarte un poco sobre mí. Lo hago tanto para ti como para mí. Me ayudará a enmarcar el libro, ya que lo que he aprendido y lo que me ha sido revelado forma parte de la historia de mi vida. No se trata de una autobiografía.

Mi modo de pensar y mi visión del mundo han cambiado con el tiempo, a medida que he ido recorriendo el camino de la vida. Mucho de lo que quiero compartir contigo es muy personal. No lo aprendí en la universidad. Son lecciones de vida e iré haciendo referencia a esta historia y aplicando estas lecciones a medida que avance el libro.

Soy irlandés, nací en 1951 en el seno de una familia grande y cariñosa, en una ciudad de tamaño medio, a cincuenta millas al norte de Dublín y a diez millas al sur de la frontera. Soy el mayor de siete hijos, seis varones y una mujer. Éramos una familia razonablemente acomodada, tuve una buena educación y me fue bastante bien académicamente, aunque tuve que luchar con una forma leve de

dislexia no diagnosticada en aquel momento. —¡Gracias a Dios por el corrector ortográfico!—.

La mayoría de mis familiares estaban en el mundo de los negocios, fuera de un tipo o de otro. Mis abuelos, tanto por parte materna como paterna, fueron unos magníficos emprendedores en su época, pues comenzaron sin nada y crearon importantes negocios locales. Cuando me preguntaban de niño qué quería ser de mayor, siempre respondía: “Empresario”. Se podría decir que tenía ventaja, pues estuve expuesto a los negocios a una edad temprana.

Mi padre era veterinario, con un gran consultorio que tuvo mucho éxito. A principios de los años sesenta, creó una empresa avícola y se convirtió en uno de los mayores criadores y proveedores de pollos de Irlanda. El negocio tuvo muchos altibajos. A veces, daba mucho dinero y, otras, era muy escaso. También sufrió problemas de salud y yo decidí colaborar en el negocio. En aquella época en Irlanda no era raro que el hijo mayor, especialmente en una familia numerosa, se uniera al negocio familiar. En ese entonces pude ver que las cosas no iban bien, pero no tenía la experiencia necesaria para ver lo mal que estaban realmente. La industria avícola no era especialmente glamurosa, pero sí era compleja e interesante. Así que me marché al Instituto de Agricultura para aprender el oficio.

Durante ese período, empecé a cuestionar una serie de cosas en mi vida, entre ellas los negocios y la religión.

Era y sigo siendo una persona que se cuestiona las cosas constantemente. En aquella época, discutía sobre cualquier cosa. Comencé a ver la hipocresía de la religión y la falta de ética en los negocios.

Aunque intenté tomarme la fe en serio, quedé totalmente decepcionado. Llegué a la conclusión de que era algo que me habían enseñado, algo que había heredado. Estaba vacía, no parecía funcionar ni ser útil para nada.

En los negocios vi que lo que yo percibía como bueno era castigado y que lo dudoso tenía éxito. ¿Era eso algo que yo quería o podía hacer?

Cuando miraba a mis familiares y a la sociedad en general, veía a personas sin respuestas reales. Buscaba una razón para vivir, para levantarme por la mañana. En cuanto al futuro, la sociedad me decía: ve a la universidad, obtén un título, consigue un trabajo, una esposa, una hipoteca, tres, cuatro o cinco hijos y todo irá bien. Podía ver la película completa y no terminaba bien —no para mí—.

Cuando miro hacia atrás ahora, mucho de aquello fue subliminal. No estaba analizando la situación con tanta claridad como en este instante, pero, en el fondo, en mi subconsciente, buscaba la verdad si es que la había. ¿Somos una especie de accidente o hay un plan y alguien que lo ha planeado? En definitiva, ¿hay alguien ahí fuera, un Dios, un Creador?

Hay que recordar que esto fue a finales de los sesenta —sí, soy así de viejo—, la era de la paz y el amor, de la filosofía *hippy*. Pensábamos que podíamos hacer un mundo mejor; ese era nuestro destino.

Empecé a probar cosas diferentes, a romper las reglas que no tenían sentido, a hacer más preguntas y a ver qué pasaba. El resultado fue que, en septiembre de 1969, conocí a Jesús y decidí seguirle. Dejé mis estudios y me uní a un grupo cristiano radical llamado Niños de Dios. Pasé casi ocho años como misionero a los jóvenes en el Reino Unido, Irlanda, Argentina, Brasil y Bolivia.

Vivíamos por fe, en pequeñas comunidades basadas en el libro de los Hechos y en el estilo de vida monástico de los primeros tiempos, donde se compartían el trabajo y los recursos. Era un estilo de vida duro, pero muy emocionante y gratificante, y viajamos mucho, sobre todo, por Sudamérica. En 1978, debido a la inestabilidad política y a problemas con los visados, decidimos dejar América Latina y volver a Europa. Una semana después, mis padres nos enviaron un billete para regresar a Irlanda con motivo de la boda de mi hermano David.

Tampoco nos sentíamos cómodos con la dirección que estaban tomando los Niños de Dios, así que, cuando llegamos de vuelta a Irlanda, no teníamos un plan claro de qué íbamos a hacer a continuación. Por varias razones,

terminé dirigiendo la escuela de equitación de la familia, entre ellas, porque no había nadie más.

La escuela de equitación familiar la creó mi padre para ayudar a pagar la universidad de mis hermanos y mi hermana. Al principio, fue a tiempo parcial, pero pronto tuvo mucho éxito porque estaba cerca de la ciudad, contaba con fácil acceso y era un lugar divertido.

Me propuse mejorarla, ampliando la pista cubierta, construyendo una de *cross country* y añadiendo caballos y ponis. También decidí que tenía que formarme, así que obtuve un certificado y un diploma en ciencias ecuestres y me convertí en uno de los pocos instructores intermedios de la British Horse Society de aquella época.

Con el fin de mejorar la doma para los exámenes, me dediqué a los eventos ecuestres, ya que combinan la doma, el *cross country* y los saltos de obstáculos. La doma me costaba un poco, pero sobresalía en el *cross country* y era bastante bueno en los saltos de obstáculos.

La escuela de equitación era un trabajo duro, pero lo disfrutaba. Pronto me di cuenta de que no era sostenible debido a la naturaleza estacional del negocio y al tamaño reducido del mercado local.

Alrededor de 1982, ocurrieron tres cosas que me hicieron verlo con toda claridad.

En primer lugar, Irlanda sufrió una gran recesión. A menudo, comento a los más jóvenes que la última “gran recesión” de 2008 no fue nada en comparación con lo que ocurrió en Irlanda a principios de los ochenta. En Dundalk, una ciudad de unos veinte mil habitantes en aquella época, se perdieron dos mil puestos de trabajo en nueve meses, el desempleo era del 21 %, los tipos de interés subieron al 16 %, la inflación era del 14 % y yo perdí a la mitad de mis clientes.

La segunda fue que nos demandaron. Fue por un accidente tonto, nada muy grave: un buen jinete, cliente de muchos años y amigo de la familia, montando un poni seguro. Las cosas nunca volverían a ser lo mismo.

Aparte de que nuestro seguro subió un 500 %, aquello dejó de parecer divertido. Siempre he sido muy consciente de la seguridad, pero los accidentes ocurren, especialmente, cuando trabajas con caballos. Son criaturas vivas, con voluntad propia y tienen sus días buenos y sus días malos. La destreza de cada cliente es diferente: algunos lo llevan en la sangre y otros, simplemente, no avanzan por mucho que lo intenten. Recuerdo con claridad que aquella mañana abrí la carta de su abogado y me di cuenta de que todo se había terminado.

La tercera fue la llegada de nuestra primera hija, Annie. Ahora tenía que ser un poco más serio. Por aquel entonces, conocí a un tipo llamado Pat Stranny que me habló

de Amway. Cuando realizan la presentación, hacen un ejercicio llamado “los círculos”, que me mostró claramente que mis ingresos no estaban en sintonía con mis necesidades potenciales.

Durante un tiempo, había estado acariciando una idea, y ahora tenía la motivación para hacer algo al respecto.

En la escuela de equitación teníamos unos veinte caballos y ponis, que manteníamos dentro de los establos la mayor parte del invierno porque no teníamos mucho terreno y, cuando hay frío y lluvia, los caballos destrozan el suelo.

Además, a los caballos los esquilábamos, al menos parcialmente, para evitar que sudaran. Lo que planteaba un desafío: ¿cómo mantenerlos calientes una vez les habíamos quitado lo que es su abrigo natural?

Utilizábamos mantas para caballos, pero no eran demasiado adecuadas para ese fin. En aquella época, estaban hechas principalmente de yute o lona, eran rígidas y pesadas, no abrigan mucho ni eran impermeables, no se podían lavar y tenían un aspecto horrible.

Sin embargo, el principal problema era que no se mantenían sobre el caballo y pasábamos horas y horas volviéndolas a colocar encima de los animales. Se resbalaban continuamente y, en muchos casos, lastimaban al animal

en el pecho o en la cruz —el hueso grande en la parte superior de la columna vertebral—.

Llegué al punto en que dejé de esquilar a la mayoría de los ponis. Eso significaba que había que pasearlos durante un tiempo para refrescarlos después de la clase, lo cual era muy incómodo, especialmente, después de las clases nocturnas, pero había que hacerlo para evitar que los caballos cogieran frío.

Un día se me ocurrió que, si podíamos enviar a un hombre a la luna, seguramente, podríamos hacer una manta mejor para los caballos, que funcionara y que fuera adecuada.

Tendría que ser abrigada, ligera, lavable, fácil de fabricar, no demasiado cara y, sobre todo, que se ajustara bien y no se cayera del caballo. Había que resolver unos cinco problemas diferentes, pero interconectados, así que, si no atajábamos uno de ellos, el producto no funcionaría. Era una tarea difícil.

Durante los doce meses siguientes, empecé a ordenar las cosas en mi mente: una idea por aquí, una tela por allá... Hasta que una mañana me levanté y me dije que era ahora o nunca. Me subí al coche y tres meses después vendí mi primera manta para caballos.

Aquellos tres meses fueron muy emocionantes. Cada día o semana encontraba otra parte del puzle. Iba de

contacto en contacto, y una pista me llevaba a otra. Me sorprendió lo útil que fue la gente y lo mucho que me animaron en la búsqueda, porque eso es lo que fue: una búsqueda.

El mayor reto fue encontrar el diseño adecuado, la forma perfecta. Esto supuso un gran desafío para mí. No porque no pudiera resolverlo, sino porque las conclusiones a las que llegué chocaban de pleno con el pensamiento aceptado.

“¿Quién te crees que eres? —me decía a mí mismo—. Piensas que tienes razón y que el resto del mundo ha estado haciéndolo mal durante cientos de años”. Por eso, para las primeras cien mantas no seguí al cien por cien mi intuición. Pero, como no funcionaron, volví a mi diseño original.

Para conseguir que se mantuviera sobre el caballo, había que adecuar el diseño a la forma. Básicamente, tienes una pieza cuadrada de tela y debes lograr que se mantenga sobre un animal redondo que corre, se revuelca y está en constante movimiento.

La solución no fue una sola cosa, sino una combinación de varias. Algunas las tomé prestadas de productos existentes y otras las inventé. Pero la combinación funcionó. Tenía un producto que podía garantizar que no se caería. Aprendí a coser y fui a una compraventa de caballos con las treinta y cinco mantas que había hecho. Puse un gran

cartel que decía: “Treinta y cinco libras. Si se resbala, te devuelvo el dinero”. Las vendí todas en una hora y me fui de allí con cien pedidos más. Me había abierto el camino.

Los retos vinieron como las olas en una buena playa para surfear: a veces, coges la ola, otras te coge a ti o, incluso, te quedas atascado en el punto donde las olas rompen y te golpean y piensas que nunca saldrás de esa zona.

Cada ola que lograba coger me daba confianza y práctica para subirme a la siguiente, una más grande. Es básicamente la misma habilidad, pero con una dimensión distinta. Cada vez que me estrellé, aprendí una lección y gané experiencia. Con cada experiencia y lección que aprendes, viene una llave para abrir la puerta de otro problema. Después de un tiempo, acabas teniendo un montón de llaves, así que, en lugar de tener que forzar la cerradura o derribar la puerta, simplemente, eliges una llave.

El negocio tardó en despegar. Tardamos cinco años en facturar medio millón de libras —esto fue antes de que existiera el euro—. Fue un combate cuerpo a cuerpo todos los días: no teníamos mucha liquidez, los bancos no prestaban, así que trabajábamos 24/7.

No tenía ni idea de adónde podía llegar. Recuerdo que un amigo mío, Louis Lowery, me dijo un día en un evento: “Tom, si al vender dos mil ganaras diez libras por pieza, ¿no sería genial?”. ¡Menudo negocio!

Sabía que tenía que conseguir vender a gran escala y para eso tenía que exportar. Como había vivido y trabajado en el extranjero, en tantos países y ciudades, mentalmente no estaba confinado a nuestra pequeña isla en una esquina de Europa. Lo que es una maravillosa ventaja para preservar nuestra cultura e identidad era una enorme desventaja a la hora de exportar.

Eso era antes de que existiera internet y Ryanair, y los viajes eran largos y caros. Para ir a Birmingham, se necesitaban 12 horas y un ferri y, para llegar a París, 24 horas y dos ferris. Un vuelo a Londres con Aer Lingus costaba 300 libras, lo que equivaldría a 1500 euros de hoy.

Irlanda era y sigue siendo un gran exportador de caballos de deporte a todo el mundo y empecé a hacer mantas para los exportadores de caballos.

Esas mantas iban con los caballos como una especie de regalo con el logotipo del vendedor y, por supuesto, mi número de teléfono escrito en grande en la parte interior de la manta. También asistí a eventos de saltos y a compraventas de caballos e hice contacto con compradores y jinetes extranjeros. Comencé a recibir pedidos del extranjero, diez por aquí, veinte por allá, y en poco tiempo me llamaron algunos comerciantes al por menor.

En aquel tiempo, seguía dirigiendo la escuela de equitación y la utilizaba para tener liquidez y mantener a mi familia. Contraté a unas cuantas chicas para que me ayu-

darán a coser. Lo hacían mejor y más rápido que yo y pude contratar a una secretaria para que me ayudara a organizar las cosas. Trabajaba desde el sótano de la casa de mis padres y había ocupado el comedor para empaquetar y el salón para almacenar.

Todo eso era insostenible, así que, en 1986, cerré la escuela de equitación y convertí la mitad de la pista cubierta en una unidad de producción. Un salto sustancial: de 500 pies cuadrados a 3000. Pensé que era enorme, pero no tardamos en llenarlo.

Pero había un problema irresoluble que era un obstáculo: no podíamos hacer que la manta fuera impermeable sin convertirla en una bolsa de sudor. Se podía impermeabilizar la tela aplicándole un revestimiento, pero, como eso impedía que el sudor saliera, se resolvía un problema, aunque se creaba otro.

Hasta ese momento, había adquirido conocimientos en las ferias y preguntando a mis proveedores y a la gente que conocía sobre la marcha. Llegado a ese punto, sentí que necesitaba profundizar en mis conocimientos, así que decidí hacer un curso de producción textil en el Instituto Textil de Mánchester.

Una parte del curso era un módulo sobre el acabado textil, es decir, teñir, recubrir y, en general, aplicar tratamientos a los tejidos para mejorar o cambiar sus características o su función.

En aquella clase, el profesor mencionó una nueva tecnología desarrollada por la filial británica de una empresa química estadounidense llamada Hydrophilics. Básicamente, se trataba de un polímero sólido que permitía transportar químicamente el vapor de agua desde el interior al exterior de un tejido.

Mi tintorero escocés me había hablado de ese nuevo recubrimiento, pero yo me había mostrado escéptico. Después de que el profesor explicara que las moléculas de agua, en estado de vapor, eran transportadas a lo largo de una hélice química dentro del polímero, me convencí un poco más. En ese momento, la única forma de hacer que un tejido fuera impermeable y también transpirable era una tecnología conocida como laminados microporosos. Se trata de una capa de teflón que tiene grietas y fisuras microscópicas que posibilitan el paso del vapor de agua, pero las aberturas son demasiado estrechas para permitir el paso del agua en estado líquido.

Goretex tenía la patente de esa tecnología microporosa. Aparte de que su precio era prohibitivo, no se laminaba bien con el tipo de tejidos pesados que se necesitan para fabricar mantas de exterior y los microporos acababan obstruidos por la suciedad.

Decidí intentarlo. De camino a casa, recogí algunos metros de ese tejido hidrófilo de mi proveedor en Escocia. Estaba muy emocionado por ver si realmente funcionaba.

Hice una pequeña manta para Pip, el pequeño poni de mi hija, y le puse una manta muy abrigada encima. Recuerdo que pensé: “Si realmente funciona, estará seca por la mañana. Si no funciona, estará hecha una bola de sudor”.

Llegué a primera hora de la mañana y puse la mano debajo de la manta. Estaba seca y calentita. Fue un momento de enorme satisfacción que nunca olvidaré. ¡Había funcionado!

Resolví el diseño y la fabricación, y ahora tenía una solución al problema de la transpirabilidad. Mi proveedor escocés fabricaba un tejido de nailon de alta tenacidad para los chalecos antibalas de la policía y el ejército, y decidimos utilizar ese tejido. Aunque era caro, era extremadamente resistente, cubría bien y tenía un aspecto estupendo. ¡Así nació la manta de cuadra RAMBO!

Fue un fenómeno, pues no había nada parecido. Recuerdo que en la revista *Practical Horseman* de EE. UU. probaron su eficacia y publicaron una reseña tan positiva que hacía enrojecer de vergüenza. El único problema era que no podíamos hacer suficientes. No teníamos ni el dinero ni las instalaciones.

En 1994, compré una antigua fábrica de zapatos Clarks e invertí en un sistema sueco de manipulación de materiales llamado Eton que nos permitía ser supereficientes. Sin embargo, seguíamos sin poder satisfacer la demanda.

La mayoría de mis competidores empezaron a adquirir sus productos en China. No queríamos compartir nuestra tecnología con proveedores que también podían vender a nuestros competidores. La solución era tener nuestra propia producción en China, pero llegamos muy tarde a esa fiesta.

En 2004, la presión para deslocalizar la empresa fue tanta que cerramos una de nuestras fábricas en Irlanda y enviamos a todo el equipo y a la maquinaria a unas instalaciones que compramos en las afueras de una ciudad de China llamada Wuhan.

Fue una decisión muy dura para mí, ya que tuvimos que despedir a 150 personas la semana antes de Navidad. Recuerdo que el viernes en que se hizo el anuncio estaba en la otra punta del país, dando un discurso en la ISME —la convención de pequeñas y medianas empresas de Irlanda— cuyo tema fue “De la bellota al roble”, y, cuando me subí al coche para regresar a casa esa noche, recibí una llamada para informarme de que acababa de ser nominado como Empresario del Año en Louth. Fue un día extraño.

Sin duda, fue una decisión acertada. Podríamos haber seguido haciendo la manta de cuadra Rambo en Dundalk y todavía lo hacemos a día de hoy (mayo de 2020), pero esa estrategia nos habría limitado a la gama muy alta del mercado y necesitábamos desesperadamente una ofer-

ta de productos para satisfacer la necesidad en la gama media y baja.

En 2005, lanzamos la marca Amigo, que tuvo un éxito inmediato y, en veinticuatro meses, nuestra pequeña fábrica de Wuhan estaba al máximo de su capacidad. Alrededor de 2010, surgió la oportunidad de establecer la fabricación en Camboya.

Llevábamos algunos años visitando Camboya. Mi hermana trabajaba para la ONU en Phnom Penh e íbamos a verla para pasar unos días de descanso antes de regresar a casa después de los largos e intensos viajes a China.

A través de Just World International, nos involucramos con una ONG llamada PIO y los ayudamos a construir una escuela en el vertedero municipal. Nos gustaban Camboya y los camboyanos y, cuando se nos presentó la posibilidad de establecer la producción allí, aprovechamos la oportunidad de contribuir al desarrollo de ese país ofreciendo empleo significativo.

En ese momento, el valor de la moneda china estaba aumentando rápidamente frente al dólar y, como Camboya era básicamente una economía dolarizada, pensamos que eso nos ayudaría a equilibrar nuestra moneda. No obstante, la razón principal era colaborar en el desarrollo de la región y del país. Había riesgos y estábamos dispuestos a asumirlos.

Durante ese período, tuvimos una buena ración de desafíos. Aparte de los problemas del día a día, nos enfrentamos no solo a olas, sino a varios tsunamis.

En primer lugar, me lesioné gravemente en un accidente montando a caballo y acabé con una fractura por compresión en la C3 y veinte centímetros de acero y catorce tornillos en el codo izquierdo. A continuación, el huracán Floyd acabó con quinientos mil dólares de existencias en nuestras nuevas instalaciones de Carolina del Norte, pero el gran *kahuna* fue el incendio que destruyó por completo nuestra fábrica de Dundalk. Todo ello en un período de veinticuatro meses.

Dicen que las catástrofes vienen de tres en tres; pues bien, nosotros tuvimos una cuarta. Debido a todos los trastornos causados por la inundación, el incendio, la implementación de un nuevo sistema ERP, un banquero reacio y un montón de otras cosas tontas, perdimos el control del negocio y casi terminamos quebrando. Ya hablaremos de ello más adelante.

Como dicen, si fuera fácil todo el mundo lo haría. Pusimos las cosas en orden, así que, cuando llegó el gran tsunami mundial en 2008, estábamos en buena forma y nos mantuvimos, duplicando nuestra facturación entre 2004 y 2014.

Durante esos años, pasaba de dos a tres meses viajando por China y Camboya, muy centrado en la fabricación

y el desarrollo del producto. Mi objetivo era que nuestra producción en China fuera tan o más eficiente que nuestra fábrica en Irlanda y que la calidad fuera aún mejor.

En aquella época, el “estilo chino” era asignar a mucha gente para solucionar el problema y que lo vencieran por el mero peso de los números: la escuela de pensamiento que dice que “muchas manos hacen el trabajo ligero”. Cualquiera con una calculadora y un conocimiento básico de la política china de control de natalidad podría predecir lo que iba a ocurrir en los próximos cinco a diez años, así que nuestro objetivo era ser supereficientes.

Al final, ocurrió de modo mucho más repentino y dramático de lo que incluso yo esperaba. En febrero de 2005, después del Año Nuevo chino, el 30 % de los trabajadores no regresaron a sus puestos de trabajo en las grandes ciudades costeras, donde básicamente se alojaban en espacios muy pequeños durante la mayor parte del año. Nosotros, en cambio, estábamos cerca de una de las ciudades de segundo nivel y a tres horas de distancia. Contratábamos sobre todo a gente de la zona, mujeres casadas con un hijo, que en la mayoría de los casos tenían cuatro abuelos, por lo que el cuidado de los niños no era un problema. China se estaba desarrollando tan rápido que esas ciudades más pequeñas atraían industrias y puestos de trabajo, por lo que los chinos querían quedarse más cerca de casa.

Hay otros dos fenómenos que influían en el mercado laboral: en primer lugar, los matrimonios concertados siguen siendo la norma en China y la gente se casa muy joven. Con veintipocos años tienen su único bebé y vuelven a trabajar, y la abuela se encarga del niño.

En segundo lugar, cuando los abuelos son mayores o no están bien de salud, la responsabilidad de cuidarlos recae en el hijo, normalmente la hija. Esto significaba que tenían que quedarse cerca de ellos. Esquivamos esos inconvenientes porque empleamos, sobre todo, a mujeres casadas que ya habían tenido a su único hijo y estaban libres para trabajar.

Mi verdadero punto fuerte es el desarrollo de productos, que, en realidad, no es más que la resolución de problemas. Yo era el vendedor lento; mi idea era eliminar los fallos de los productos uno a uno hasta que no hubiera más objeciones y el producto se vendiera por sí solo.

En los últimos veinticinco años, Horseware ha ganado más premios a la innovación en la feria BETA —los Óscar de la industria ecuestre— que cualquier otra empresa. En el último recuento, alrededor de treinta y cinco. Creo que ninguna otra empresa ha logrado más de cinco.

En 2012, la Asociación Ecuestre Británica me concedió el premio a la trayectoria profesional. Además de eso, hemos recibido multitud de premios del Departamento de

Comercio e Industria. En 2001, gané el premio irlandés EY al empresario industrial del año.

Los premios están muy bien, pero no sirven para pagar las facturas. Cualquiera puede vender con pérdidas; lo que te permite crecer y prestar un servicio es hacerlo de forma rentable. Puedes decidir cuánto beneficio necesitas conservar o reinvertir. A lo largo de los años, solo nos quedábamos con los beneficios suficientes para mantener contentos a los bancos y reinvertíamos el resto en la empresa. El sistema irlandés del impuesto de sociedades permite hacerlo, ya que solo grava los beneficios reinvertidos con un 12,5 %. Cuando los sacas de la empresa como ingresos personales es cuando te machacan con hasta un 54 % de impuesto sobre la renta y luego otro 23 % de impuesto sobre las ventas cuando lo gastas.

Una vez que conseguimos que el negocio alcanzara los cuarenta millones de dólares en ventas, decidí que necesitábamos cosechar un poco más, por lo que alcanzar un nivel específico de beneficio neto se convirtió en un KPI de la empresa.

Hoy por hoy (mayo de 2020), Horseware está dirigida por 10 directivos clave, la mayoría de ellos radicados en Irlanda. Tenemos más de 700 empleados y más de medio millón de metros cuadrados de producción y distribución en todo el mundo.

En los últimos años, me he alejado de la gestión diaria del negocio para dedicarme a mí mismo y a algunas de mis pasiones ecuestres y de otro tipo.

En 2010, a la edad de cincuenta y nueve años, empecé a jugar al polo y me convertí rápidamente en un adicto a ese deporte. Aunque había montado a caballo la mayor parte de mi vida, el polo no me resultó fácil. Requiere reacciones instantáneas y una increíble coordinación mano-ojo, lo cual no es mi don. Me encanta el polo porque es un deporte intrincado y polifacético que incluye miembros del equipo, caballos rápidos, reglas, estrategia y gente interesante.

En 2013, descubrí para qué había nacido: la equitación de resistencia. Al principio, la idea era poder clasificarme para los Juegos Ecuestres Mundiales de Normandía en septiembre de 2014. La equitación de resistencia consiste en recorrer largas distancias entre 80 y 160 kilómetros con un solo caballo en un día, a veces, a velocidades de hasta 30 kilómetros por hora, dependiendo de la distancia, el terreno y el nivel de la carrera.

Los caballos son revisados por un equipo de veterinarios y descansan cada veinte o cuarenta kilómetros, y gana el caballo que cubre la distancia en menos tiempo.

Conseguí clasificarme para los Juegos Mundiales de Normandía y, desde entonces, he representado a Irlanda en cuarenta y seis ocasiones, incluida la vez que quedé

en el decimoprimer puesto en el Campeonato Europeo de Bélgica en 2017. Quedé en séptima posición en los Juegos Mundiales de 2018 en Tryon, Carolina del Norte, carrera bien polémica porque la detuvieron debido a las condiciones meteorológicas adversas a falta de treinta kilómetros.

También terminé en decimoprimer posición en el Campeonato Europeo en Euston Park, Inglaterra, en agosto de 2019 con otro caballo, y en septiembre de 2019 quedé en vigesimosegunda posición en la clasificación mundial de resistencia de la FEI. Actualmente, me estoy preparando para el Campeonato del Mundo que se celebrará en Pizza, Italia, en 2020.

La resistencia, al igual que el polo, tiene múltiples facetas, y comprende un equipo de apoyo, un entrenamiento intensivo, una enorme atención a los detalles y un enfoque muy estratégico. Desde la elección de las carreras adecuadas hasta la estrategia que se emplea en cada bucle, pasando por saber cómo va a afrontar el caballo las diferentes condiciones meteorológicas y el terreno y cómo progresará a medida que se pone en forma.

Es como el polo, pero a cámara lenta.

Esta es una pequeña instantánea de mi viaje hasta la fecha, para ayudarte a poner en contexto algunas de las historias y lecciones de vida que compartiré contigo en el resto del libro.

Horseware era un negocio polifacético que incluía el diseño, la producción, la comercialización y la distribución de una amplia gama de productos industriales, por lo que tuve que desarrollar habilidades en todos esos ámbitos para tener éxito.

Creo que podría haber tenido éxito en cualquier negocio, ya que los principios son los mismos. Es como conducir un coche o un camión, pues, aunque son máquinas distintas, tienen las mismas reglas: un volante, un acelerador, un embrague y un freno.

Esa es la razón por la que este libro servirá para cualquier situación, para cualquiera que aplique las reglas.

Escribí este libro a medida que se me ocurría, por lo que puede parecer que da algunos saltos, pero, al final, todo encaja. La vida no es una línea recta y los negocios tampoco.



## CAPÍTULO 2

# EL *BRANDING*

### **¿Qué importancia tiene el nombre? La magia del *marketing* es la marca**

Con Jesús, la marca siempre estaba presente: todo era Jesús esto y Jesús aquello. Una y otra vez, subrayó la importancia de la marca. Había muchos productos competidores en el mercado en aquel momento y la estrategia de marca del Antiguo Testamento era un tanto confusa. Dios tenía un montón de nombres o marcas, pero eran más bien descriptivas, casi genéricas: Dios el PROVEEDOR, el PROTECTOR, el LIBERTADOR. El primer nombre “YO SOY” tampoco era ninguna maravilla.

Además, había cientos de marcas locales como Mamón, Baal, Moloc, Diana. Algunas muy asociadas a una determinada región o comercio. Por ejemplo, Diana era una marca fuerte en Asia Menor.

Estas son algunas de las marcas competidoras del mundo griego y romano:



ZEUS



HERA



ÁRTEMIS



APOLO



AFRODITA



HERMES



DEMÉTER



ARES



ATENEA



DIONISO



HEFESTO



POSEIDÓN



HADES



HESTIA

Para establecer una marca totalmente nueva desde cero, el mensaje tenía que ser claro, sencillo, inequívoco y exclusivo.

## Jesus era el producto y la marca

La mayoría de las grandes marcas del mundo no solo incluyen un símbolo abstracto, sino que añaden el nombre del producto. Las excepciones son empresas como Apple,

Nike, Ralph Lauren, que son tan omnipresentes que pueden prescindir de la palabra y ser reconocidas solo por el símbolo, como Nike y el icono Swoosh, Jesús y la cruz. Millones de personas llevan ese símbolo, la cruz, aunque muchas no se den cuenta de su significado o de la oferta de productos asociados a ella.

Jesús no actuó solo. Fue enviado por el Padre, pero el Padre tenía un problema. Era un ser sin rostro, sin nombre, alguien que estaba en algún lugar ahí arriba. Pero ¿cómo se puede empatizar con eso? Tenía una imagen corporativa terrible: iracundo, cruel, moralista, vengativo. Obviamente, sintió que era hora de un cambio.

Jesús era diferente a lo anterior en casi todo.

Su mensaje era claro y sencillo, su estilo humilde, personal y amable. Él era un Nuevo Testamento.

¡Todo giraba en torno a Jesús!

Piensa en la forma en que nos referimos generalmente a las cosas metafísicas o espirituales hoy en día. Tratamos de ser políticamente correctos. Nos referimos al poder, la fuente, la energía, el universo y, si somos muy valientes, nos referimos al Espíritu o incluso a Dios.

Nos aterra usar la palabra “Jesús” porque nos dejamos atemorizar por una nueva especie de vigilantes espirituales

que se sienten ofendidos por la Palabra. ¿Por qué? ¿Es porque lo que representa es claro y sin ambigüedades?

Está bien referirse a la versión genérica de un producto, pero no a la marca específica. Podemos hablar de detergente, incluso ser más específicos y hablar de detergente para la ropa, pero, si decimos Tide, la gente podría ofenderse porque usa otra marca.

La marca Jesús y el producto que representaba eran claros, inequívocos y exclusivos.

Jesús dijo: “Yo soy el camino, la verdad y la vida; nadie puede ir al Padre si no es por medio de mí”. No se puede ser más claro.

“Pueden pedir cualquier cosa en MI NOMBRE, y yo la haré”.

“El Padre y yo somos uno”.

“Mi propósito es darles una vida plena y abundante”.

Como Coca-Cola y “Siente el sabor”.

Gillett y “Lo mejor para el hombre”.

Todos eslóganes inolvidables.

Tener una estrategia de marca clara es uno de los pilares más importantes de cualquier empresa de éxito.

La marca lo es todo. Es la forma en que comunicas. Es la manera en que la gente piensa de tu empresa y tu producto. Es el modo en que ven tu producto. Por eso estos dioses están representados por imágenes o iconos, porque la gente ve, siente y percibe las cosas con su mente y subconsciente. Si le preguntas a alguien qué piensa de una determinada marca, probablemente, no podrá decírtelo sin pararse a pensar un momento, porque es inconsciente.

La marca debe tener sentido, ser lógica y ser evidente. De lo contrario, las personas tienen que esforzarse demasiado. La gente tiene la disponibilidad que tiene: una cantidad limitada de tiempo. El tiempo es su posesión más preciada. Cada vez que una persona entra en contacto con tu marca, con tu imagen, le estás pidiendo que te dé un poco de su posesión más preciada: su tiempo, su atención.

Les estás pidiendo mucho, así que, en primer lugar, si tienes algún respeto por ellos, no les hagas perder el tiempo, y, en segundo lugar, si te dedican algo de tiempo, es un privilegio y un honor que no debes desperdiciar ni tomar a la ligera.

Como a Phil Knight, me costó encontrar un nombre para mi nueva empresa. Llamé a nuestro primer producto "Aislante" porque eso es lo que hacía, aislar al caballo. Pero no era lo suficientemente específico como para ser el nombre de una empresa, porque ¿qué estaba aislando?

Una tarde me encontraba en la Facultad de Veterinaria de Dublín tomando una taza de té con mi hermano John, que por aquel entonces trabajaba de becario allí. Le hablé de mi problema y me dijo: “HORSEWARE”. Al instante en que oí aquella palabra supe que era esa. Nunca la había escuchado. Era una nueva palabra que acabábamos de acuñar.

Hoy, treinta y cinco años después, se ha convertido en una palabra omnipresente, como HOVER lo es para las aspiradoras o VELCRO para los cierres. Pero entonces era una palabra nueva y pudimos registrarla en todo el mundo.

La escribimos “Horseware”. Recuerdo que, cuando estábamos haciendo el papeleo para registrar la marca, le preguntamos a nuestro abogado si no debíamos registrarla también con una E, “wear” (llevar puesto). Nos contestó que no era necesario, ya que fonéticamente era similar. Gran error. No sabes la cantidad de veces que nos han copiado el nombre, pero escribiendo *wEar* en lugar de *wAre*, y diciendo: “¡Ah! Pero no es lo mismo porque se escribe diferente”. Dejamos un resquicio.

Debes asegurar tu marca. Puede convertirse en tu mayor activo. Si dejas la puerta abierta, aunque sea un poquito, al final alguien la usará.

Horseware era el nombre perfecto porque el producto que vendíamos lo llevaba puesto un caballo. Sin embargo, cuando decidimos entrar en el sector de artículos de

competición de alta gama para jinetes no funcionó tan bien, así que desarrollamos una nueva marca con una imagen diferente.

## **Diferenciación y segmentación: Rambo, Rhino y Amigo**

### ***Segmentamos el mercado diferenciando el producto***

#### **Primero fue el aislante**

Al principio, fabricábamos el aislante con un material de nailon antidesgarro de cuatro onzas. Era un tejido bonito y resistente, pero no suficientemente fuerte. Estaba bien para los caballos de deporte maduros, pero no aguantaba el trote que los caballos jóvenes de pura sangre daban a las mantas.

¡Necesitábamos algo más resistente! Decidimos utilizar un tejido llamado cordura, fabricado con nailon 66 texturizado y de alta resistencia, desarrollado por DuPont.

Necesitábamos un nuevo nombre para aquel producto. Le encargué el trabajo a mi esposa Carol, pues se le dan muy bien ese tipo de cosas. Las instrucciones eran que el nombre debía dar la impresión de un producto robusto y fuerte, pero, al mismo tiempo, debía transmitir dulzura y calidez; resistente, pero atractivo. También tenía que ser corto, memorable y rimar con “rug”.

## Rambo, la manta que resiste

Una semana más tarde, todavía lo recuerdo con claridad, salimos del estadio de Dublín después de trabajar todo el día vendiendo en la Feria de Primavera. Ella se volvió hacia mí cuando estábamos a punto de cruzar la calle hacia el *pub* Horse Show House y dijo: “RAMBO, la manta que resiste”. De nuevo, supe inmediatamente que era el nombre perfecto, pero pensé que no podríamos registrarlo.

Resulta que la marca Rambo había sido registrada en todas las categorías, en todos los países del mundo, pero, por alguna razón, habían dejado caducar todas esas marcas seis meses antes. Pudimos registrarla en las categorías dieciocho y veinticinco en los países en los que vendíamos. La manta de cuadra Rambo tuvo tanto éxito que la gente, sobre todo en Estados Unidos, se refería a nosotros como la empresa de la manta Rambo.

Mientras estaba en el Instituto Textil de Mánchester, conocí un nuevo polímero llamado polipropileno. Era ligero, pero muy resistente en relación con su peso, tenía propiedades de absorción superiores y era menos caro que el nailon. Decidimos fabricar mantas con ese nuevo material, ¡pero necesitábamos un nombre!

Una tarde, mientras conducía mi furgoneta blanca por la M5 en el Reino Unido, un camión se puso delante de mí y casi me saca de la carretera; en la parte trasera del

camión había un enorme rinoceronte. El camión pertenecía a la empresa de muebles Rhino. ¡Ya tenía el nombre! Rimaba con Rambo, pero era lo suficientemente distinto como para no dar pie a confusión.

### **“Rhino, fuerte como un roble”**

Cuando empezamos a fabricar en China, nos dirigíamos al segmento de mercado de volumen y valor. Necesitábamos un nuevo nombre. De nuevo, le pedí a Carol que pensara en ello.

El nombre debía ser memorable, tener sentido en todos los países e idiomas, rimar con Rambo y Rhino y poderse registrar como marca. Una tarea difícil, una misión casi imposible.

### **El increíble Amigo**

¡Unos días más tarde, Carol ya lo tenía! AMIGO. Increíble. Perfecto. Pero ¿podríamos registrarlo? ¡Sí! Sorprendentemente, pudimos registrar la marca en las categorías dieciocho y veinticinco en todo el mundo.

La gama Amigo se iba a producir en nuestra fábrica de China y se suponía que iba a ser una marca de batalla, pero no nos atrevimos a bajar el nivel y acabó en el mercado de calidad media. Entonces, necesitábamos otra marca y se me ocurrió Mio. La marca Mio obtuvo un gran volumen de ventas, pero no mejora la imagen de Horseware,

por lo que ahora hemos comprado una antigua marca británica llamada *Loveson*, que tiene una imagen atractiva para el segmento de mercado de jinetes aficionados y se ha convertido en nuestra marca de batalla.

Rambo, Rhino, Amigo, Mio y ahora Loveson, todos de Horseware para servir a diferentes segmentos del mercado.

Además de las mantas para caballos, tenemos dos líneas de ropa, productos de terapia y la brida Micklem.



**AMIGO®**

**RHINO®**

**RAMBO®**

**RAMBO®**  
**MICKLEM**

**ICE-VIBE**  
CIRCULATION THERAPY

**loveson**  
*for people who love horses*

No es fácil mantener todas esas bolas en el aire, ya que cada una pide a gritos recursos y atención, así que, si tienes recursos limitados, tienes que elegir cuáles riegas, cuáles promocionas y a cuáles dedicas un menor esfuerzo.

Alrededor del 20 % de nuestras ventas corresponden a la categoría de ropa. Tenemos dos líneas de ropa: Horseware y AA. Horseware siempre ha sido conocida por su buena relación calidad-precio, por sus prendas resistentes, atractivas y prácticas.

Somos expertos en tejidos, tratamientos y producción y hemos utilizado esta experiencia para crear prendas de exterior que en muchos casos son muy superiores a las de las marcas líderes. Sin embargo, nos costó la transición a los sectores de la alta competición y de la ropa de lujo.

Hace un tiempo, compramos una marca italiana de gama alta para que nos ayudara a entrar en ese segmento de mercado. Al principio, resolver los problemas que venían con aquella empresa fue una verdadera batalla, pero, finalmente, lo logramos y ganamos dos activos muy útiles:

1. Pudimos aprovechar un diseño y una imagen italianos únicos.
2. Aplicamos nuestro conocimiento de la producción, los tejidos y el alcance comercial para darle la vuelta y desarrollamos lo que ahora es la chaqueta de competición más vendida, la AA MotionLite. No ocultamos que se trata de una marca de Horseware, pero la mayoría de los consumidores no son conscientes de ello.

Todas estas marcas forman parte de la cuadra de marcas de Horseware, al igual que Ford tiene el Mondeo, el Fiesta o el Focus, y Mercedes tiene la clase M o la clase A: todas las marcas secundarias bajo el paraguas de la marca madre. Como en cualquier cuadra, hay caballos que son mejores que otros o, mejor dicho, diferentes entre sí.

Un buen caballo de doma quizá no sea capaz de saltar fuera del itinerario marcado, pero un buen caballo de salto probablemente no hará un buen *piaffe*. Los caballos no son necesariamente unos mejores que otros, simplemente, son distintos.

En la hípica tenemos diversas disciplinas: los concursos completos, el salto de obstáculos, las carreras, la equitación de resistencia, el *cutting*, el *reining*, incluso las carreras de barriles, por lo que el mercado está naturalmente segmentado. ¿Conoces la expresión inglesa “horses for courses”? Aunque hoy en día se usa para decir que cada persona o cosa es apta para algo distinto, es perfecta porque literalmente significa que cada caballo es apto para un tipo de carrera.

No tiene ningún sentido intentar que un caballo corredor de carreras de barriles gane el Grand Prix de salto de obstáculos. Cada marca sirve para un propósito.

## Una buena estrategia de marca

El punto de partida de toda buena estrategia de marca debe ser la segmentación del mercado. Hay que entender el mercado y entonces diferenciar el producto para satisfacer las necesidades específicas de cada segmento. Luego, hay que comunicar claramente las ventajas a cada segmento, de modo individual, y el punto de partida debe ser el nombre, el símbolo, la marca.

Parece fácil, pero requiere mucha concentración, mucha escucha, mucha observación, análisis y, en última instancia, determinación. ¡Y, cuando sale bien, es la magia del *marketing*!

## El punto de inflexión definitivo: el Nuevo Testamento

A veces, pienso en Dios y me pregunto sobre el Padre y su hijo Jesús. ¡La imagen que tenemos de Jesús está tan alejada de la imagen que tenemos de Dios! Se parecen como un huevo a una castaña.

En un extremo tenemos un fenómeno inmenso, enorme, incomprendible. En el otro, a una persona sencilla, cariñosa y accesible, tan increíblemente única como para cambiarlo todo para ser un punto de inflexión en la historia, un Nuevo Testamento. Como habría dicho Andy Grove, de Intel, fue el punto de inflexión estratégico definitivo. Lleva la diferenciación a otro nivel. ¡Un cambio de imagen total!

Dios había abierto una línea directa. Como un internet espiritual, ahora todo el mundo podría conectarse directamente con él, desde cualquier lugar, en cualquier momento. Siempre encendido, siempre ahí, siempre listo, accesible, disponible.

## CAPÍTULO 3

# DESCRIBIENDO EL ESCENARIO

### **La importancia de la cultura**

Jesús dijo:

“Mi propósito es darles una vida plena y abundante”.

¿Qué ha fallado? Porque parece que no está funcionando...

¡Es que se tienen que dar unas condiciones!

La cultura es como la tierra de una nación u organización. Puedes ser una buena semilla, pero, si la sociedad en la que vives es una tierra mala, no puedes crecer hasta tu máximo potencial. Pero, cuando la tierra es buena, incluso una semilla débil puede florecer. Para que esta vida abundante crezca y se desarrolle, es necesario establecer una determinada cultura. La forma en que están organizadas las cosas actualmente no es la óptima para el establecimiento de esta cultura de la abundancia, aunque varía según la cultura y el país. Si observas la isla caribeña que

comparten Haití y la República Dominicana, verás que en una misma isla hay dos culturas distintas, con diferentes niveles de abundancia: pobreza en ambas regiones, pero en situaciones significativamente desiguales.

Allí donde los principios establecidos en el Antiguo y el Nuevo Testamento fueron absorbidos por la cultura hay un aumento de la abundancia. Este modelo cultural a menudo se ha denominado “la cultura occidental”, principalmente, porque estos principios han sido fuertemente adoptados por los europeos durante muchos siglos y, posteriormente, por los Estados Unidos de América.

El estado de derecho, basado en los diez mandamientos, la libertad del individuo, la democracia, el acceso a la educación, la igualdad de oportunidades, la recompensa por el trabajo, el derecho a la propiedad privada, la redistribución equitativa de la riqueza y el acceso al capital.

Ningún país o sociedad es perfecto, pero, si esta aspiración está presente en el tejido de la cultura y se entrena, se implementa o se “prende”, por así decirlo, tiene un efecto en el bienestar de la sociedad y del país dependiendo de cómo se aplique y en qué nivel de poder se usa.

Como cualquier receta, depende de qué ingredientes se utilicen, en qué proporciones y cómo se procesen. El resultado puede medirse, duplicarse y predecirse. Es una fórmula que funciona siempre y a todos los niveles. Lo que quiero decir es que actúa a nivel nacional, a nivel de

ciudad, a nivel de comunidad, a nivel de organización y a nivel individual.

No se basa necesariamente en la fe en el sentido religioso, aunque se necesita fe en la receta para ponerla en marcha. Siempre funciona: para una persona, una comunidad, una ciudad, un país, el mundo.

Si aplicas los principios, obtendrás el resultado esperado. Y, si este no se materializa, solo tienes que volver a la fórmula y ver en qué te has equivocado, rectificar y aplicarla de nuevo.

## **Abundancia**

En este libro hablo de los ingredientes necesarios para tener una vida abundante y exitosa. Abundancia a todos los niveles: salud física y mental; riqueza, económica y social; felicidad y satisfacción/contentamiento.

Estos ingredientes son los principios que constituyen los bloques de construcción de una vida, una empresa, una familia, una comunidad o un país de éxito.

Quiero empezar describiendo el escenario, el entorno habitual de los negocios.

## Ovejas en medio de lobos

Jesús no dio mucho asesoramiento operacional. La excepción fue cuando envió a los setenta discípulos en su primer viaje de ventas.

Les dio instrucciones detalladas sobre dónde debían ir, qué debían llevar, dónde debían alojarse y qué debían hacer.

Comenzó la sesión con una advertencia:

“Miren, los envió como ovejas en medio de lobos. Por lo tanto, sean astutos como serpientes e inofensivos como palomas”.

Soy muy fan de las versiones en diez palabras o menos de las cosas. Y aquí, en once palabras, Jesús describe el ambiente de los negocios y cómo sobrevivir en él.

“Miren, los envió como ovejas en medio de lobos. Por lo tanto, sean astutos como serpientes e inofensivos como palomas”.

### Describiendo el escenario.

#### La versión en 10 palabras...

**Ovejas entre lobos, astutos como serpientes,  
inofensivos como palomas.**

Jesús les estaba diciendo: no seáis tontos, pues el mundo es un lugar peligroso donde hay mucha gente que quiere aprovecharse de vosotros.

A continuación, les dio lo que parece ser un consejo contradictorio: sed astutos como serpientes, pero inofensivos como palomas.

En la tradición judía, la serpiente representaba al diablo, a Satanás, que sedujo a Eva en el jardín del Edén. Un mentiroso y un ladrón. La paloma, en cambio, era un símbolo de pureza, dulzura y vulnerabilidad. ¿Astutos e inofensivos al mismo tiempo?

Como he mencionado en mi historia, no ha sido fácil ver cómo vivir entre los lobos sin ser devorado o convertirme en uno de ellos. Para mí, el entorno empresarial ha sido tan peligroso como cualquier jungla, donde el perro se come al perro, donde prevalece la supervivencia del más fuerte.

Yo había abandonado los estudios y estuve casi ocho años viviendo como misionero. Sentía que no tenía la astucia o la crueldad para prosperar en aquel entorno.

Pero un día leí este pasaje y fue como si alguien encendiera la luz.

Jesús estaba confirmando lo que yo sentía en cuanto al mundo de los negocios. Yo era una oveja y había lobos

de verdad que querían desayunarme. No estaba siendo un paranoico. ¡Esa era la realidad! Pero... ¡Jesús también me estaba presentando una solución! Me di cuenta de que, siguiendo esas dos sencillas reglas, no solo podría sobrevivir en la jungla, sino también prosperar.

## **¡Astuto primero! Solo los paranoicos sobreviven**

Astuto como Satanás, pero inofensivo como una paloma: ¿dos instrucciones aparentemente contradictorias a la vez? Sí, pero no. No son simultáneas. ¡El orden es importante, crucial! ¡Astuto primero!

Tienes que ser sabio primero, y no solo medianamente sabio, sino más sabio que la mayoría, al menos, tan sabio como el propio Satanás.

*Es necesario ser astuto, inteligente y sabio primero para sobrevivir lo suficiente como para ser inofensivo.*

Cuando comprendí esto, muchas cosas encajaron.

Había visto a mi padre fracasar en los negocios porque, en mi opinión, había sido demasiado honesto y confiado, básicamente, demasiado bueno. Ahora me daba cuenta de lo que había sucedido en realidad: se había especializado en ser inofensivo y la parte de ser astuto lo había relegado a un lugar secundario.

Se había equivocado en el orden. Era listo, inteligente y muy emprendedor, pero no era astuto en los negocios. Tenía grandes ideas, pero contrataba a las personas equivocadas y luego no podía despedirlas. No insistía en los contratos y no aprovechaba su ventaja competitiva cuando la tenía.

Una vez puse en orden las prioridades, tomar decisiones difíciles se hizo más fácil.

Contratar gente siempre es difícil, pero despedirla es aún más difícil. Sin embargo, si no es la persona adecuada para el trabajo, no le haces un favor a nadie dejándola ahí. Un gancho cuadrado en un agujero redondo acabará soltándose y causando un problema. Me liberó de la culpa que a menudo acompaña a las decisiones difíciles.

Evidentemente, hay distintos grados en que uno puede ser lobo y oveja. Yo sabía que era una oveja, pero no tenía por qué ser una víctima y no quería serlo. Podía ser inteligente y, de hecho, tan astuto y competitivo como el que más. En realidad, esa era la instrucción, aunque siempre con equilibrio, consciente del lado inofensivo de la transacción.

Soy conocido por citar a Andy Grover de Intel cuando dijo: “Solo los paranoicos sobreviven”.

El mundo es un lugar peligroso, un territorio hostil. Pedro dijo que nuestro enemigo, el diablo, es un león rugiente que anda buscando a quién devorar.

¡Estén alerta! Cuídense de su gran enemigo, el diablo, porque anda al acecho como un león rugiente, buscando a quién devorar.

1 Pedro 5:8

Jesús decía constantemente: “Velen y oren para que no cedan ante la tentación”.

A las vírgenes prudentes se les dijo que velaran porque no sabían la hora a la que vendría su novio. A nosotros se nos dice constantemente que trabajemos y velemos.

En el huerto, cuando Jesús estaba pasando por una agonía inmensa, los discípulos se quedaron dormidos. Cuando se acercó a ellos les dijo: “¿No pudisteis velar conmigo ni siquiera una hora?”. No dijo “orar conmigo”, ¡sino velar!

Ser paranoico se asocia normalmente con el miedo. No creo que Andy Grove estuviera despierto toda la noche preocupándose. Pienso que lo que quiere decir es que, si no estás alerta, tu enemigo puede sorprenderte, pillarte desprevenido. Cuando Gedeón estaba eligiendo a sus hombres, les dijo que fueran a beber. A los que se arrodillaron para beber directamente del arroyo los rechazó. A los que bebieron con una mano, para seguir sosteniendo

la espada en la otra y poder seguir mirando al frente, los aceptó porque fueron prudentes. Ser prudente significa mirar alrededor, estar atento.

Cuando el pueblo de Israel reconstruyó las murallas de Jerusalén, trabajaron con una pala en una mano y una lanza o una espada en la otra. Fueron prudentes. Estuvieron alerta, preparados, listos. ¿Fueron unos paranoicos?

¿Cuántas batallas o guerras se han perdido porque el comandante no sabía lo que hacía el enemigo? ¡El Antiguo Testamento está lleno de historias de luchas de poder, de enemigos, victorias y derrotas, de ejércitos, batallas y guerras!

¡Estamos en guerra! No nos equivoquemos. Estamos en una competición y qué es la competición sino una forma civilizada de guerra. Hay ganadores y perdedores.

## **Jesús y la competición**

Aparentemente, soy una persona muy competitiva. ¡Digo aparentemente porque eso es lo que dicen las personas más cercanas a mí!

Me cuesta cuadrar el círculo. Por un lado, quiero ganar, pero no siempre ni a cualquier precio. No se trata de ganar a cualquier precio. El deseo de ganar da la concentración y la determinación necesarias para sacar lo mejor. Ser el mejor cocinero, el mejor saltador de altura, el mejor pe-

luquero. Primero hay que competir con uno mismo, dar lo mejor de ti y, si eso es mejor que el resto, ese día ganas.

En la mayoría de los deportes ecuestres, aparte de las carreras, compites de manera indirecta. No es como en el boxeo, donde quieres noquear al otro, o en el fútbol, donde quieres quitarle el balón al otro jugador. Eres tú, tu caballo, contra el itinerario y el reloj. El que salta los obstáculos sin derribarlos y hace el mejor tiempo gana.

El deseo de ganar, de dar lo mejor de ti, para poder ser el mejor. El deseo de hacerlo lo mejor posible no solo forma parte de la mentalidad del éxito, sino que también es necesario para producir la energía que necesitas para triunfar. No puedes perder con la mentalidad correcta. Puede que no siempre ganes la carrera, pero siempre ganarás algo.

Si te propones ganar cuota de mercado dando al cliente un mejor servicio que tu competidor, probablemente tendrás éxito. Pero, si simplemente quieres arruinar a tu competencia, probablemente, no lo tendrás.

¿Qué impulsa esta energía competitiva? ¿Es positiva o negativa? Los resultados podrán parecer iguales, pero el sabor será muy diferente. Un pastel hecho con sal puede tener el mismo aspecto que uno preparado con azúcar, pero el sabor será muy distinto al comerlo.

Son las pequeñas decisiones que tomas cada día las que, en última instancia, hacen que seas lo que eres. Todos nos equivocamos, juzgamos mal las situaciones, a veces porque tenemos prisa o por falta de experiencia. Pero, si cruzas la línea deliberadamente, pierdes un poco de ti mismo. Si lo haces demasiadas veces, te endureces y se convierte en un modo de hacer, en la norma.

Como dijo Jesús: “¿Y qué beneficio obtienes si ganas el mundo entero pero pierdes tu propia alma?”. “¿Hay algo que valga más que tu alma?”. ¿De qué alma estaba hablando aquí?

Yo estaba interesado en un éxito holístico: salud, riqueza y felicidad. Si falta alguno de ellos, entonces no tienes éxito. Muchos están dispuestos a sacrificar una de estas cosas o más para ganar la otra, pero, en última instancia, es una estupidez. Debe haber un equilibrio: astuto, pero inofensivo.



## CAPÍTULO 4

# EL MEJOR CONSEJO EMPRESARIAL DE LA HISTORIA

### **La regla de oro**

Uno de los eslóganes más famosos de Jesús es: “Ama a tu prójimo como a ti mismo”, a veces llamado la regla de oro.

Aparece en los cuatro evangelios, cuando uno de los maestros de la ley religiosa le pregunta a Jesús: “¿Cuál es el mandamiento más importante?”. Supongo que, como respuesta, esperaba que Jesús eligiera uno de los diez mandamientos, pero no lo hizo.

En lugar de eso, le sacó el jugo a los diez, de hecho, a los cientos de leyes y normas de la tradición judía y del Antiguo Testamento, y reveló cuál era su esencia, el centro, la motivación detrás de todos ellos, el punto de partida.

En el capítulo 19 de Mateo leemos:

Un hombre pregunta “¿Cuáles debo cumplir?”. Y Jesús le contesta: “No cometas asesinato; no cometas adulterio; no robes; no des falso testimonio; honra a tu padre y a tu madre; ama a tu prójimo como a ti mismo”.

Mateo 19:18-19

De nuevo en el capítulo 22:

Jesús contestó: “Ama al Señor tu Dios con todo tu corazón, con toda tu alma y con toda tu mente”. Este es el primer mandamiento y el más importante. Hay un segundo mandamiento que es igualmente importante: “Ama a tu prójimo como a ti mismo”. Toda la ley y las exigencias de los profetas se basan en estos dos mandamientos.

Mateo 22:37-40

En Marcos capítulo 12:

Jesús contestó: El mandamiento más importante es: “¡Escucha, oh Israel! El Señor nuestro Dios es el único Señor. Ama al Señor tu Dios con todo tu corazón, con toda tu alma, con toda tu mente y con todas tus fuerzas”. El segundo es igualmente importante: “Ama a tu prójimo

como a ti mismo”. Ningún otro mandamiento es más importante que estos”.

Marcos 12:29-31

Y otra vez en Lucas capítulo 10:

Jesús contestó: ¿Qué dice la ley de Moisés? ¿Cómo la interpretas?

El hombre contestó: “Ama al Señor tu Dios con todo tu corazón, con toda tu alma, con toda tu fuerza y con toda tu mente” y “Ama a tu prójimo como a ti mismo”.

Lucas 10:26-27

Jesús llegó a decir que no solo debíamos amar a nuestro prójimo, sino que también debíamos amar a nuestros enemigos:

Han oído la ley que dice: “Ama a tu prójimo” y odia a tu enemigo. Pero yo digo: ¡Ama a tus enemigos! ¡Ora por los que te persiguen! De esa manera, estarás actuando como verdadero hijo de tu Padre que está en el cielo. Pues él da la luz de su sol tanto a los malos como a los buenos y envía la lluvia sobre los justos y los injustos por igual.

Mateo 5:43-45

Así que ahora les doy un nuevo mandamiento: ámense unos a otros. Tal como yo los he amado, ustedes deben amarse unos a otros.

Juan 13:34

Este es mi mandamiento: ámense unos a otros de la misma manera que yo los he amado.

Juan 15:12

Este es mi mandamiento: ámense unos a otros.

Juan 15:17

### ***Haz a los demás, pero ámate a ti mismo***

Probablemente, el principio más duradero propugnado por Jesús es esta idea de hacer a los demás lo que te gustaría que te hicieran a ti. “Haz a los demás” es una frase citada con frecuencia, incluso por personas que no tienen ni idea de cuál es su origen. No saben que deriva de una instrucción similar, “Ama a tu prójimo como a ti mismo”, que a su vez está precedida por “Ama al Señor tu Dios con todo tu ser”.

Una parte importante de esta instrucción a la que no se presta mucha atención es la de “ámate a ti mismo”.

Evidentemente, se nos pide que amemos al prójimo, pero solo se espera que lo amemos tanto como a nosotros mismos. Si se espera que amemos a nuestro prójimo tanto como podamos, tanto como sea posible, debería-

mos, por tanto, amarnos a nosotros mismos con la misma intensidad.

Tenemos que amarnos a nosotros mismos al menos con la misma intensidad con la que Dios nos ama. Es necesario amarse para tener autoestima y confianza en uno mismo.

Dios quiere que nos amemos a nosotros mismos para que podamos amarlo a él y a los demás.

Debes recordar que, cuando Jesús dijo cosas como “ama a tu prójimo” hace dos mil años, eran instrucciones radicales, totalmente contrarias a la cultura de la época.

Ideas como “ama a tu enemigo”, “pon la otra mejilla” o “ve más allá de lo que te pidan” eran ideas radicales. Lo habitual en la época era el “ojo por ojo”, “aplasta a tus enemigos”, “destruye a los que te odian”. En muchos casos, aún hoy es así.

En este punto solo quiero subrayar que la regla de oro, como a veces se la denomina, tiene su origen en el Antiguo Testamento, pero fue Jesús quien la desarrolló, la amplió y la promovió.

Entonces, ¿cómo nos afecta esta regla de oro en los negocios y en la economía de mercado?

La gente siempre ha comerciado: te doy un poco de mi cebada por un poco de tu trigo. Pero he aquí una fórmula para el éxito.

## **Fórmula para el éxito**

No es la versión en diez palabras, pero...

**Si eres consciente de los peligros, astuto como una serpiente, pero inofensivo como una paloma, y tratas a tus clientes y a los demás como te gustaría que te trataran a ti, tienes una fórmula para el éxito empresarial a largo plazo.**

Sé que he tardado unas cuantas páginas en llegar a este punto, pero esta es la base del éxito empresarial a largo plazo.

Todo lo demás fluye de esto. Si puedes hacer esto bien, el resto simplemente sucederá. Equivócate tan solo en una parte y será difícil que te funcione a largo plazo. El largo plazo debe ser tu objetivo, no algo pasajero.

Sé que me van a acusar de simplista, pero no pretendo detenerme aquí.

Piensa en ello como en un árbol. Parece complicado con todas esas hojas y ramas. También hay todo un sistema de raíces bajo tierra que ni siquiera es visible. El árbol depende totalmente del tronco, es la parte unificadora, la parte identificable más visible, todo depende de él. Simplemente, yo estoy identificando la clave, sentando las bases, preparando el escenario, destilando la esencia.

Hay muchos libros de quinientas páginas en el mercado. Creo que, si necesitas tantas páginas para decir algo, no entiendes realmente de lo que estás hablando. Si necesitas quinientas páginas hay un problema, ya que la mayoría de la gente no puede digerir tal cantidad y solo acabas repitiéndote.

Una de mis frases célebres es: “Dame la versión de diez palabras o menos”. Si no puedes expresar el mensaje en menos de diez palabras, tendrás que tomarte más tiempo para examinarlo.

Entonces, ¿la versión en diez palabras?

Ovejas en medio de lobos, astutos como serpientes, inofensivos como palomas, ama al prójimo como a uno mismo.

O:

Ovejas-lobos, serpientes astutas, palomas inofensivas, trata al prójimo como a ti.

O:

**La fórmula. Veamos, 10 palabras...**

**Peligro, serpientes astutas, palomas inofensivas, trata al prójimo como a ti.**

## El modo “regla de oro”

Si vives en modo “regla de oro”, puedes lograr una serie de cosas que de otra manera serían improbables, incluso imposibles.

Cuando te pones en el lugar del otro, ves el problema desde su punto de vista y te coordinas, cooperas y empatizas con él. Te pones en posición de entender su necesidad.

Como dijo Henry Ford:

Si hay algún secreto para alcanzar el éxito, reside en la capacidad de entender el punto de vista de la otra persona y de ver las cosas desde su ángulo, no solo desde el tuyo propio.

Si entiendes su necesidad y puedes satisfacerla de alguna manera, la mayoría de la gente te permitirá obtener un beneficio por ofrecer ese producto o servicio.

¡De nuevo la versión en diez palabras!

### **La versión en 10 palabras o menos...**

**Sentir, ver, satisfacer la necesidad,  
obtener un beneficio.**

### ***Y así sucesivamente... y cada vez va a mejor***

Como realmente aprecias a tu cliente, te asegurarás de que esté satisfecho con tu producto o servicio. Si no

lo está, averiguarás el motivo y harás todo lo posible por rectificar el problema y mejorar el producto. Porque te preocupaste lo suficiente como para escuchar, los conservarás como amigos y clientes.

Cada vez va a mejor, los beneficios son infinitos. La versión en diez palabras.

***Marketing. La versión en 10 palabras o menos...***

**Sentir, ver, satisfacer necesidad, mejorar producto, obtener beneficios, conservar cliente.**

¡¿No te encanta?!

Se calcula que es entre cinco y nueve veces más barato conservar un cliente que conseguir uno nuevo, especialmente, en un sector pequeño como el ecuestre. Ganarás siempre. No puedes perder si lo haces bien, si eres honesto y justo.



## CAPÍTULO 5

# DAR

Siempre asociamos la economía de mercado con el acto de recibir, pero, como verás antes de que terminemos, aquí hay mucho de pensamiento inverso.

### **Dar es una actitud**

“Den y recibirán”.

Una tarde iba hacia el aeropuerto de Málaga y paré a repostar el coche de alquiler en una estación de servicio de la autopista. Cuando terminé de pagar fui al baño. Estaba tan limpio que regresé a donde estaba la cajera para comentarle lo impecable que se encontraba. Se quedó encantada. Cuando iba a salir de la tienda me llamó y me dio un ambientador de coche como regalo de agradecimiento.

Yo di, me tomé el tiempo de hacerle un cumplido y ella también se tomó el tiempo para agradecerme con un pequeño regalo —probablemente, solo valía un euro o dos, pero me lo llevé a casa, lo puse en mi coche y lo disfruté durante mucho tiempo—. El resultado de dar.

“Da y recibirás” es una ley universal que funciona siempre y para todo el mundo, como la gravedad. Es imposible que no funcione, ¡imposible!

En el sentido espiritual, es igual que la gravedad. Si dejas caer una piedra desde una altura, caerá al suelo a 9,75 metros por segundo. Eso es si lo recuerdo bien de mi clase de física, que fue hace mucho tiempo, pero, por alguna razón, siempre he recordado esa cifra.

### ***Sabiduría primero***

Pero no termina ahí. Este principio es aún mejor. Jesús también dice que, en la medida que des, será en la medida que te devolverán. Da a lo grande si quieres tener éxito a lo grande. Pero, evidentemente, hay que dar con sabiduría y amor, pero ¡con sabiduría primero!

Un buen ejemplo de esto es la parábola de las diez vírgenes.

Entonces las cinco necias les pidieron a las otras: “Por favor, dennos un poco de aceite, porque nuestras lámparas se están apagando”. Sin embargo, las sabias contestaron: “No tenemos suficiente para todas. Vayan a una tienda y compren un poco para ustedes”.

Mateo 25:8-9

Se podría decir que fueron unas tacañas, pero Jesús dijo que fueron sabias.

Contrasta esto con la exhortación a regalar tu abrigo. En ese caso, es muy posible que tengas dos abrigos o que, por lo menos, no va a afectar lo que se te ordena hacer.

Das con la expectativa de recibir, pero no das para recibir. Hay una sutil diferencia.

Si das solo para recibir, realmente no estás dando. Solo estás comerciando. Pero, si das incondicionalmente, entonces estás dando un regalo y un regalo es algo que se da. Ya no es tuyo. Has perdido el control sobre él. Ya no está.

Es como poner un mensaje en una botella y tirarlo al mar. Tienes la expectativa de que volverá a ti en algún lugar, en algún momento, pero has perdido el control sobre él. Es un acto de fe. Dar de verdad es un acto de fe. Es increíblemente liberador.

## **Dar es una mentalidad, es una forma de ser**

Conozco a personas generosas. Son libres, dan con gusto, simplemente, sabes que entienden lo que implica y lo disfrutan. Luego hay otros que siempre esperan que les devuelvas el favor.

Hay un pasaje en la Biblia que dice: “Envía tu grano por los mares, y a su tiempo recibirás ganancias”.

Envía, arroja, tu grano y tu dinero por los mares y a su tiempo volverá a ti.

“Den y recibirán. Lo que dan a otros les será devuelto por completo: apretado, sacudido para que haya lugar para más, desbordante y derramado sobre el regazo. La cantidad que den determinará la cantidad que recibirán a cambio”.

Pero siempre precedido de sabiduría, siempre debe haber un equilibrio.

“¡No arrojen sus perlas a los cerdos! Pisotearán las perlas y luego se darán vuelta y los atacarán”.

Siempre hay que volver a los fundamentos, siempre tiene que haber un equilibrio. Necesitas tener la visión de 360 grados.

### **Dar. La versión en 10 palabras o menos...**

**Inofensivo, sabio, da conscientemente,  
espera la cosecha, vuelve a hacerlo.**

Repite, repite, repite.

Incluso si te equivocas y das a la causa o persona equivocada, si das con sinceridad, serás bendecido, por lo menos, con una lección. Aprendemos haciendo. A veces, lo que hacemos está mal, no en el sentido de que sea pecado, sino en el sentido de que hemos cometido un error, hemos hecho un juicio erróneo. Podemos aprender de los errores, de los juicios erróneos. El truco está en aprender de verdad.

## CAPÍTULO 6

# FRACASA RÁPIDO

### **Aprender..., aprender..., aprender...**

Algunas personas parecen no aprender nunca. Para ellos, es como el día de la marmota. Son reincidentes.

Del mismo modo en que los problemas son tu amigo, el fracaso es tu mentor.

Como escribió Rudyard Kipling:

Si puedes encontrarte con el Triunfo y el  
Desastre y tratar a esos dos impostores por  
igual, entonces serás un hombre, hijo mío.

El éxito y el fracaso son dos caras de la misma moneda y muchas veces se reduce a eso. Cara o cruz, depende de cómo caiga la moneda. Cualquier buen vendedor te dirá que el éxito depende de muchos factores, pero el principal es el número de llamadas que haces, es decir, el número de veces que fallas. El éxito depende casi siempre del número de fracasos que estés dispuesto a acumular. Por tanto, ¡fracasa rápido!

El fracaso no tiene ningún valor si no se aprende de él y no se aprovecha. Como un saltador de altura, ¿cuántos fracasos y saltos necesita antes de ganar el oro en las Olimpiadas? ¿Miles?

Y qué decir de Dick Fosbury, que pensó en hacerlo de espaldas. Como no había ninguna regla que lo prohibiera, ideó una forma mejor. Si lo quieres con todas tus fuerzas, siempre puedes encontrar otra manera de hacerlo. Obviamente, el salto de altura es solo eso, lo alto que puedas saltar: no importa cómo aterrices, si de cabeza o de espaldas, siempre que dejes la barra en su lugar.

Soy un tipo pequeño, no demasiado inteligente, nada extraordinario en realidad, pero, por alguna razón, desde el principio me di cuenta de que tenía una ventaja. Al percatarme de mis limitaciones, comprendí dos cosas.

En primer lugar, era importante que aprendiera de mis errores. En segundo lugar, podía aprender de los errores de los demás.

Entendí que aprender de los errores de los demás era mucho menos costoso, lento y doloroso que cometerlos yo mismo.

## **Aprender. La versión en 10 palabras...**

**Aprende de tus errores y  
de los de los demás.**

¡Aprende de los demás, aprende de los grandes! Así que pasé unos días con Steve Jobs, Andy Groves, Bill Gates, Bono, Norman Vincent Peale, por nombrar algunos.

Un gran atajo es leer libros escritos por y sobre personas que han vivido situaciones similares y han tenido éxito.

Las cosas que quiero saber están en los libros; mi mejor amigo es el hombre que me consigue un libro que no he leído.

Abraham Lincoln

La capacidad de leer y el gusto por la lectura dan acceso a todo lo que ya ha sido descubierto por otros.

Abraham Lincoln

Hace poco vi un documental sobre Bill Gates y decía que lleva una bolsa de la compra llena de libros allá donde va.

Cuando alguien escribe un libro, tienes un asiento en primera fila para descubrir su mente y su mundo. Los mejores son los que escriben ellos mismos, aunque sea con la ayuda de un escritor contratado. Un libro escrito por ellos es diferente a uno escrito sobre ellos.

Actualmente, estoy leyendo *Nunca te pares*, de Phil Knight, el fundador de Nike. Es una historia tan personal y detallada que te sientes como si estuviera ahí, hablando contigo en un bar con una cerveza. No solo eso, sino que

se parece mucho a mi historia en muchos aspectos, pero a una escala distinta.

Incluye muchas historias interesantes y detalladas que parecen no venir a cuento y que, a primera vista, no parecerían tan atractivas, pero que son fascinantes para mí y para los muchos que me recomendaron el libro.

Su amor por el deporte, su obsesión por los productos, la producción y la innovación. Su pequeño y cercano equipo, sus primeras luchas con los bancos y proveedores, sus batallas y dudas personales. Pero, sobre todo, la determinación de hacer las cosas bien pasase lo que pasase. Puedes tener a todos los contables y expertos en *marketing* del mundo, pero, al final, lo importante es el producto. Si lo consigues, ¡todos ellos vendrán!

## **El libro**

Por eso los evangelios son tan poderosos. Recogen citas directas de Jesús, relatando hechos y experiencias reales. Transmitiendo la esencia, sin diluir, sin explicar, sin interpretar. Lo más cerca que se puede llegar a la verdad original no adulterada.

Mira la diferencia entre Bill Gates y Steve Jobs.

Apple tiene más dinero en el banco que el PIB de algunos países pequeños. Él siempre vestía de negro y ya no está entre nosotros. Bill y Melinda Gates probablemente

han regalado más dinero que nadie en toda la historia, casi han logrado erradicar la polio, siguen trabajando para erradicar la malaria y, aun así, Microsoft parece seguir creciendo de forma imparable.

Han hecho sus donaciones con sabiduría. Han adoptado el enfoque empresarial de coste-beneficio, rentabilidad de la inversión y sacar partido al dinero.

En 2005, vendimos muchas mantas antimoscas para caballos. Yo pasaba mucho tiempo en Camboya, donde había un problema serio de malaria y una falta de conocimiento y de protección contra los mosquitos que transmitían esa enfermedad.

Fui al mercado local de Phnom Penh y compré una mosquitera de tamaño familiar. Me costó dieciséis dólares, una fortuna si ganabas unos cientos de dólares al mes. Calculé que podría hacerla por dos o tres dólares.

Aquello era indecente, así que empezamos a donar uno o dos dólares por cada manta antimoscas que vendíamos.

Entonces descubrí que la última tecnología consistía en tratar la red con una sustancia a base de permetrina que está unida químicamente al tejido. Eso significa que la permetrina no se desprende y que la red, aunque se rompa, sigue siendo un elemento disuasorio eficaz.

Comenzamos a aplicar esa tecnología a las mantas para caballos y eso generó millones de ventas. Un acto de generosidad que dio enormes dividendos.

Hemos seguido en esa línea y ahora somos la única empresa que ha invertido para poder vender esa tecnología en el mercado europeo. Podremos invertir parte de los beneficios en el desarrollo de las comunidades de Asia en las que trabajamos.

En aquel instante, me di cuenta de que la malaria causaba muchos más daños de los que aparecían reflejados en las estadísticas oficiales.

La malaria no suele matar, excepto a los ancianos y a los pequeños. Lo que hace es debilitar a la gente y, por tanto, reduce su capacidad para llevar una vida sana normal, para afrontar una jornada laboral, para labrar un campo o para recoger la cosecha. La gente se enferma, su sistema inmunitario se ve afectado y acaba muriendo, por ejemplo, de neumonía o tuberculosis. Pero la causa real es la malaria.

Eso me dio una idea para un nuevo producto y lanzamos una manta para caballos que repele las moscas.

Uno o dos años después de lanzar la manta antimoscas tratada, el mundo empezó a comprender el daño que la malaria estaba causando y comenzó a producir cientos

de millones de mosquiteras, por lo que nos resultó más barato comprarlas.

Las mosquiteras para cama pasaron de ser un lujo a convertirse en un producto básico y, como consecuencia, la malaria está en retroceso en todo el mundo, por lo que ahora invertimos esos fondos en la educación de niños en Camboya.

La Fundación Gates tuvo un papel importante en la promoción de este cambio. No sé si hicieron las cuentas, imagino que sí. En aquel momento, calculé que, si el 10 % de lo que se estaba gastando en la lucha contra el SIDA se destinaba a la lucha contra la malaria, en particular a las mosquiteras, el rendimiento habría sido diez veces mayor en vidas salvadas, por no mencionar el rendimiento económico de que la gente pudiera trabajar y funcionar con normalidad.



## CAPÍTULO 7

# HACER NEGOCIOS ES DAR

### **Dar es divertido. Gastar es dar**

Me encanta dar. No dispongo de recursos ilimitados, así que mis donaciones tienen un límite. Tengo que dar de forma inteligente y buscar siempre el mejor rendimiento. La mayoría de las veces nos asociamos con una organización que ya está haciendo un buen trabajo, que tiene una infraestructura y personal sobre el terreno. Ellos tienen la maquinaria, así que nosotros solo aportamos la gasolina, la energía, la financiación.

Lo mismo ocurre con los jinetes y los eventos que patrocinamos. El patrocinio es invertir en la industria. Sin jinetes no habría espectáculos, no habría competiciones y, por lo tanto, no habría competidores. Así que dar es beneficioso a todos los niveles.

Veamos lo que ocurre en una recesión.

La gente deja de dar. La gente deja de gastar. O sea, gastar es dar.

Te doy un euro, me das un artilugio, consumo el artilugio, pero el euro sigue ahí. El euro pasa a otra persona, esa persona lo gasta y así sucesivamente.

Antes de que te des cuenta, el euro ha cambiado de manos unas diez veces en un año y, cada vez que se utiliza, se le añade un poco de valor. Crece y al final del año ya vale 1,10 euros. Así es como crecen las economías.

¿Qué ocurre en una recesión? Las recesiones se deben a todo tipo de razones, pero, fundamentalmente, están causadas por el miedo.

Tomemos el ejemplo del juego de las sillas. Al principio, siempre parece que hay una silla más, pero, durante la recesión, siempre hay una menos, como en el juego.

Cuando era niño solíamos jugar a ese juego montados en ponis. Siempre lo hacía bastante bien hasta que solo quedaba una silla. Mi estrategia era mirar a la siguiente silla, no a la que tenía más cerca, pero eso no funciona cuando solo queda una.

Al principio, hay muchas sillas, pero, a medida que el juego avanza, los que van ganando empiezan a ponerse nerviosos y a aburrirse por la ventaja. Quienes mueven dinero necesitan que haya recesiones, así que de vez en

cuando hay menos sillas, hay una estampida hacia la salida provocada por el miedo.

Disculpa si parece que no paro de hablar de dar, pero hacer negocios es dar. La gente tiene la falsa idea de que los negocios consisten en recibir, en obtener beneficios, pero, antes de llegar a la parte de los beneficios, tienes que vender algo. Y ¿qué es vender, sino dar?

Das un beneficio de algún tipo y la persona a la que se lo das te permite obtener un beneficio, te da un beneficio.

Mira lo que dijo Jesús:

Den y recibirán. Lo que den a otros les será devuelto por completo: apretado, sacudido para que haya lugar para más, desbordante y derramado sobre el regazo. La cantidad que den determinará la cantidad que recibirán a cambio.

Lucas 6:38

¿Qué crees que quiso decir con esto? A veces, caemos en espiritualizarlo, pero para mí significa que, si das mucho, recibes mucho.

En una recesión, el miedo hace que la rueda gire más lentamente y la gente deje de dar. Deja de compartir el pan de la riqueza. En lugar de cambiar de manos diez veces al año, el euro solo pasa a otras manos, es decir, solo se

gasta cuatro veces al año, por lo que no crece, sino que, en realidad, pierde valor.

La economía y la cultura japonesas se rigen por la cautela y el miedo. Por eso, desde que la economía se desplomó hace unos años, ha permanecido más o menos en un estado deflacionario. Como tienen miedo a gastar, su economía no puede crecer. Por más estímulo financiero que el Gobierno introduzca en la economía, no puede obligar al ciudadano de a pie a gastar.

No soy economista, solo un observador, y, simplemente, intento demostrar que dar funciona en multitud de niveles. Es mucho más significativo que meterse la mano en el bolsillo de vez en cuando.

Es importante tener una actitud dadivosa si quieres tener éxito en cualquier nivel. Siempre funciona: en lo personal, en los negocios, en el nivel nacional como Gobierno y en el nivel cultural como nación.

Dales a los que te pidan y no des la espalda a quienes te pidan prestado.

Han oído la ley que dice: “Ama a tu prójimo” y odia a tu enemigo. Pero yo digo: ¡ama a tus enemigos! ¡Ora por los que te persiguen! De esa manera, estarás actuando como verdadero hijo de tu Padre que está en el cielo. Pues él da la luz de su sol tanto a los malos como a los buenos

y envía la lluvia sobre los justos y los injustos por igual. Si solo amas a quienes te aman, ¿qué recompensa hay por eso? Hasta los corruptos cobradores de impuestos hacen lo mismo. Si eres amable solo con tus amigos, ¿en qué te diferencias de cualquier otro? Hasta los paganos hacen lo mismo. Pero tú debes ser perfecto, así como tu Padre en el cielo es perfecto.

Mateo 5:42-48

Sanen a los enfermos, resuciten a los muertos, curen a los leprosos y expulsen a los demonios. ¡Den tan gratuitamente como han recibido!

Mateo 10:8

¡Dale gratuitamente!

Dale a cualquiera que te pida; y cuando te quiten las cosas, no trates de recuperarlas. Traten a los demás como les gustaría que ellos los trataran a ustedes.

Si solo aman a quienes los aman a ustedes, ¿qué mérito tienen? ¡Hasta los pecadores aman a quienes los aman a ellos! Y si solo hacen bien a los que son buenos con ustedes, ¿qué mérito tienen? ¡Hasta los pecadores hacen eso! Y si prestan dinero solamente a quienes pueden devolverlo, ¿qué mérito tienen? Hasta los pe-

adores prestan a otros pecadores a cambio de un reembolso completo.

¡Amen a sus enemigos! Háganles bien. Presten sin esperar nada a cambio. Entonces su recompensa del cielo será grande, y se estarán comportando verdaderamente como hijos del Altísimo, pues él es bondadoso con los que son desagradecidos y perversos.

Lucas 6:30-35

Den, y recibirán. Lo que den a otros les será devuelto por completo: apretado, sacudido para que haya lugar para más, desbordante y derramado sobre el regazo. La cantidad que den determinará la cantidad que recibirán a cambio.

Lucas 6:38

Así que no se preocupe, pequeño rebaño. Pues al Padre le da mucha felicidad entregarles el reino.

Lucas 12:32

Y he sido un ejemplo constante de cómo pueden ayudar con trabajo y esfuerzo a los que están en necesidad. Deben recordar las palabras del Señor Jesús: “Hay más bendición en dar que en recibir”.

Hechos 20:35

## O lo usas, o lo pierdes

Todo crece o se erosiona: si no está creciendo o multiplicándose, se está muriendo, corroyendo o reduciendo.

De la parábola de los talentos se pueden extraer muchas lecciones. Una de ellas es el principio de invertir tu dinero, tu talento. O lo usas, o lo pierdes. Úsalo y crecerá. Déjalo en la estantería, envuélvelo en un pañuelo y se reducirá, incluso puede que lo pierdas.

También el reino del cielo puede ilustrarse mediante la historia de un hombre que tenía que emprender un largo viaje. Reunió a sus siervos y les confió su dinero mientras estuviera ausente. Lo dividió en proporción a las capacidades de cada uno. Al primero le dio cinco bolsas de plata; al segundo, dos bolsas de plata; al último, una bolsa de plata. Luego se fue de viaje.

El siervo que recibió las cinco bolsas de plata comenzó a invertir el dinero y ganó cinco más. El que tenía las dos bolsas de plata también salió a trabajar y ganó dos más. Pero el siervo que recibió una sola bolsa de plata cavó un hoyo en la tierra y allí escondió el dinero de su amo.

Después de mucho tiempo, el amo regresó de su viaje y los llamó para que rindieran cuentas de cómo habían usado su dinero. El siervo al

cual le había confiado las cinco bolsas de plata se presentó con cinco más y dijo: “Amo, usted me dio cinco bolsas de plata para invertir, y he ganado cinco más”.

El amo lo llenó de elogios. “Bien hecho, mi buen siervo fiel. Has sido fiel en administrar esta pequeña cantidad, así que ahora te daré muchas más responsabilidades. ¡Ven a celebrar conmigo!”.

Se presentó el siervo que había recibido las dos bolsas de plata y dijo: “Amo, usted me dio dos bolsas de plata para invertir, y he ganado dos más”.

El amo dijo: “Bien hecho, mi buen siervo fiel. Has sido fiel en administrar esta pequeña cantidad, así que ahora te daré muchas más responsabilidades. ¡Ven a celebrar conmigo!”.

Por último se presentó el siervo que tenía una sola bolsa de plata y dijo: “Amo, yo sabía que usted era un hombre severo, que cosecha lo que no sembró y recoge las cosechas que no cultivó. Tenía miedo de perder su dinero, así que lo escondí en la tierra. Mire, aquí está su dinero de vuelta”.

Pero el amo le respondió: “¡Siervo perverso y perezoso! Si sabías que cosechaba lo que no sembré y recogía lo que no cultivé, ¿por qué no depositaste mi dinero en el banco? Al menos hubiera podido obtener algún interés de él”.

Entonces ordenó: “Quítenle el dinero a este siervo y dónselo al que tiene las diez bolsas de plata. A los que usan bien lo que se les da, se les dará aún más y tendrán en abundancia; pero a los que no hacen nada se les quitará aun lo poco que tienen. Ahora bien, arrojen a este siervo inútil a la oscuridad de afuera, donde habrá llanto y rechinar de dientes”.

Mateo 25:14-30

No todos somos Bill Gates o Steve Jobs, pero eso no importa realmente. Todos tenemos algo, un talento especial que debemos encontrarlo, descubrirlo y utilizarlo e invertirlo.

De nuevo volvemos a la versión en diez palabras.

Da sin esperar nada a cambio, arroja tu grano al mar.

Da generosamente, da frecuentemente.

Los negocios consisten en dar.

## **Dar. La versión en 10 palabras...**

**Hacer negocios es dar, generosamente y  
frecuentemente, sin esperar nada.**

## CAPÍTULO 8

# SERVICIO AL CLIENTE

### **Jesús, el primer asesor de servicio al cliente**

Perdóname si parece que no dejo de hablar de dar, pero los negocios consisten en dar. Soy consciente de que me repito. La repetición es la ley de la memorización, y hay muchas cosas escondidas en esas pocas palabras que pronunció Jesús.

Si te acercas a ellas, con la historia de los cinco ciegos en mente (ver p. 185), y observas las palabras desde diferentes perspectivas, estas revelan muchos conceptos distintos, dependiendo del ángulo que adoptes.

La gente tiene la falsa idea de que los negocios consisten en sacar beneficios. Antes de llegar al beneficio, hay que vender algo, y ¿qué es vender, sino dar? Das un beneficio de algún tipo a una persona que está dispuesta a permitirte obtener un beneficio. Tú le das a ella y ella te da a ti.

Mira lo que dijo Jesús:

Den, y recibirán. Lo que den a otros les será devuelto por completo: apretado, sacudido para que haya lugar para más, desbordante y derramado sobre el regazo. La cantidad que den determinará la cantidad que recibirán a cambio.

Lucas 6:38

¿Qué crees que quiso decir con eso?

A veces, lo espiritualizamos, pero para mí significa que, si das mucho, recibes mucho. No se trataba solo de dar. También cuenta cómo das.

Debía ser una buena cantidad, apretada y sacudida. Yo nunca lo había visto así.

Imagínate a un tipo que vende harina o judías en el mercado y te da una cantidad grande, luego la agita para que entre un poco más y luego la aprieta para que aún quepa algo más.

Seguro que volverías a comprarle a él en lugar de al tipo que simplemente mete el producto en la bolsa rápidamente. Aunque no haya más que una pequeña diferencia en el importe total.

Recuerda que cuesta entre cinco y nueve veces más conseguir un cliente nuevo que conservar uno ya existente.

## Cómo dar. La versión en 14 palabras...

**Buena medida, apretada, sacudida para que quepa más, desbordante y derramada sobre el regazo.**

El primer principio del servicio al cliente es poner la otra mejilla. Cómo calmar una situación tensa, poner la otra mejilla y conservar al cliente.

Jesús dijo que, si alguien te pide llevarle la carga una milla, llévasela dos millas. Si alguien te pide el abrigo, dáselo.

¿Cómo convertir a un enemigo en amigo? Pon la otra mejilla. Ve más allá, dale tu abrigo. ¿De dónde crees que viene la expresión “la milla extra”? Las palabras de Jesús de hace dos mil años presentadas ahora como una nueva idea de *marketing*.

Ama a tu cliente. “El cliente siempre tiene razón”.

Haz el bien a los que te odian. Bendice a los que te maltratan y conservarás más del 90 % de tus clientes.

No me malinterpretes, pues es cierto que siempre habrá alguien que abuse de la situación. Siempre habrá clientes a los que no puedas complacer y con los que no quieras tratar. Tienes esa opción.

## **El servicio es una actitud**

Lo sé. ¡Ya estoy repitiendo lo mismo otra vez! La repetición es la ley de la memorización. Las reglas son sencillas, se aplican en todos los niveles, en todas las circunstancias, como la gravedad. Hay que mirar al elefante desde todas las perspectivas.

Hacer negocios es dar, pero ¿qué es dar, sino servicio?  
¡Hacer negocios es servicio!

Dejad que el más grande entre vosotros sea vuestro servidor. Los primeros serán los últimos y los últimos serán los primeros.

Así que Jesús los reunió a todos y les dijo: “Ustedes saben que los gobernantes de este mundo tratan a su pueblo con prepotencia y los funcionarios hacen alarde de su autoridad frente a los súbditos. Pero entre ustedes será diferente. El que quiera ser líder entre ustedes deberá ser sirviente, y el que quiera ser el primero entre ustedes deberá convertirse en esclavo. Pues ni aun el Hijo del Hombre vino para que le sirvan, sino para servir a otros y para dar su vida en rescate por muchos”.

Mateo 20:25-28

El más importante entre ustedes debe ser el sirviente de los demás; pero aquellos que se

exaltan a sí mismos serán humillados, y los que se humillan a sí mismos serán exaltados.  
Mateo 23:11-12

Jesús se sentó y llamó a los doce discípulos y dijo: “Quien quiera ser el primero debe tomar el último lugar y ser el sirviente de todos los demás”.  
Marcos 9:35

¿Qué es el servicio, sino el acto de un sirviente?

No estoy reinventando la rueda. Este es el ingrediente secreto, pero no es un secreto. Estas palabras sonaron muy radicales cuando Jesús las pronunció hace dos mil años. En aquellos tiempos en que la esclavitud era algo bien visible, un esclavo era menos que una persona y no tenía derechos ni siquiera sobre su propio cuerpo. Así que la idea de ser esclavo era extrema y contracultural.

Muchos han puesto en práctica estos principios y estos los han llevado al éxito.

Fíjate en lo que Henry Ford llegó a decir:

Un negocio absolutamente dedicado al servicio solo tendrá una preocupación sobre las ganancias: serán demasiado grandes.



## CAPÍTULO 9

# CALIDAD

### **Dios ama la calidad**

La calidad es parte integral del servicio al cliente.

Cuando creé la empresa, la Autoridad de Desarrollo Industrial irlandesa (IDA, por sus siglas en inglés) me incentivó a tomar un curso en el Irish Management Institute de Dublín. Fue bastante compromiso, pues eran tres días al mes durante nueve meses, más bien un año: mucho tiempo fuera de la empresa. Necesitaba la ayuda de la IDA, ya que concedían pequeñas subvenciones y préstamos a las empresas de nueva creación; y, como yo no había terminado la universidad, pensé que un poco de formación me vendría muy bien.

Tengo que decir que fue una buena decisión. El director del curso, Charles Carroll, era todo un personaje y lo hizo todo muy interesante. La piedra angular de los nueve meses fue un estudio de The Boston Consulting Group sobre el efecto de la calidad en la rentabilidad.

Básicamente, demostraba que la calidad era el factor más importante para predecir la rentabilidad futura. También mostraba que tu cuota de mercado dentro de un determinado mercado era otro indicador de rentabilidad. El estudio revelaba que solo la primera y la segunda posición en un mercado determinado tenían la posibilidad de ser altamente rentables.

*La tesis era que, si querías ser rentable, el camino más seguro era tener un producto de calidad y ser el primero o el segundo en cualquier segmento de mercado.*

En aquel momento, mi objetivo era conseguir que el negocio alcanzara las quinientas mil libras en ventas lo antes posible para poder obtener algunas economías de escala. Teníamos la calidad, pero estábamos muy lejos de ser primeros o segundos en cuota de mercado.

Estas dos lecciones me han acompañado todos estos años y han marcado algunas de mis decisiones más importantes.

Cuando me levanté esta mañana me vino a la cabeza la palabra “calidad” y pensé que no hay muchas referencias a ella en los evangelios. La única vez que se habla de calidad es cuando Jesús convirtió el agua en vino en la boda de Caná.

Pero, si volvemos a las versiones en diez palabras o menos, de hecho, a la versión en cuatro palabras “haz a los demás”, la calidad está implícita en estas cuatro palabras.

Dios ama la calidad, la coherencia, la belleza. En la naturaleza y en el universo, se hace evidente que Dios ama la calidad. Cuando terminó de crearlo todo, dijo: “¡Qué bueno!”.

### **Calidad. La versión en 10 palabras o menos...**

#### **Dios ama la calidad.**

Cuando desarrollamos la manta de cuadra Rambo, aparte del diseño, hubo otras cosas que incorporamos casi por defecto.

Por ejemplo, Dundalk era un centro de fabricación de calzado. Yo no sabía mucho de hilo, así que me limité a utilizar lo que estaba disponible en nuestra zona. Se trataba de un hilo de nailon que se utilizaba para la fabricación de zapatos y botas.

Utilizábamos los mejores materiales: nailon balístico del que usan para los chalecos antibalas, nailon de cuatro onzas para el revestimiento y la fibra termosellada más actualizada. Pero, al fin y al cabo, todo se mantenía unido por el hilo. Más tarde me di cuenta de que podía ahorrar treinta y cinco céntimos cambiando a un hilo de poliéster más barato, pero ¿por qué?

Con una inversión de treinta y cinco céntimos por mi parte, el cliente se ahorra cien dólares porque el producto duraba mucho más.

Mis clientes siempre se burlaban de mí y me decían: “Estos productos duran demasiado, son demasiado buenos, te estás labrando tu propia ruina”.

Yo estaba convencido de que la calidad era nuestra primera parada en el camino hacia la grandeza.

Al igual que no pierdes cuando das, tampoco pierdes cuando ofreces la mejor calidad. La calidad forma parte de la oferta de valor; está estrechamente unida al valor. El valor es una combinación de elementos y beneficios percibidos, algunos conscientes y otros inconscientes.

Al igual que el amor, la calidad nunca falla.

Regularmente, recibimos en nuestras páginas de Instagram y Facebook fotos de mantas que tienen veinte o treinta años y todavía están en uso. Esos clientes han sido nuestros mejores representantes: estaban tan encantados con la función y la calidad de la manta Rambo que hablan de ella y la recomiendan.

De hecho, en algunas cuerdas de los EE. UU. se hizo obligatorio tener una manta Rambo. Como esta podía usarse tanto en el interior como en el exterior, no había necesidad de cambiarle la manta al caballo. Eso suponía

un gran ahorro de tiempo y, debido al hecho de que la manta no resbalaba ni se caía, era más segura y requería menos supervisión.

Con el paso del tiempo, la manta Rambo se convirtió en una parte menor de nuestras ventas totales, ya que introdujimos un mayor volumen de productos menos costosos. Continuamos introduciendo las últimas innovaciones en la gama Rambo primero y después en las otras marcas.

En la actualidad, el volumen de nuestras mantas de cuadra Rambo es solo un 15 % de nuestras mantas de cuadra y seguimos fabricando la mayor parte de ellas en Irlanda. Pudimos hacerlo porque en los años noventa invertimos en un sistema de manipulación de materiales muy sofisticado. En aquel momento, cuando nuestras ventas totales solo alcanzaban los cinco millones, invertimos medio millón en ese sistema. A lo largo de los años lo hemos mejorado y ampliado, lo que nos permite ser muy eficientes y reducir la mano de obra y el esfuerzo necesarios en más de un 50 %.

Cuando finalmente tomamos la decisión de trasladar parte de nuestra producción al extranjero, cerramos una de nuestras fábricas, que, en realidad, tenía el equipo más moderno. Lo enviamos a China, por lo que fuimos supereficientes en nuestra producción china desde el primer día.

La calidad debe estar presente en todo lo que haces. Se puede saber mucho de una empresa visitando los baños,

el comedor, el almacén. ¿Está limpio? ¿Está bien conservado? Del mismo modo, se puede saber mucho de la gestión paseando por las oficinas o la planta de producción. ¿Es segura? ¿Cálida, bien ventilada? ¿Los miembros del personal están ocupados? ¿Te atienden bien? ¿Están contentos?

## CAPÍTULO 10

# CREER

Jesús le dijo al ciego: “¿Crees que puedo sanarte?”. Él respondió: “Sí, Señor, creo”. Y recuperó la vista.

Hay poca referencia directa al poder de la fe en el Antiguo Testamento, aunque estaba implícito porque los judíos creían en las promesas que Dios les había hecho a través de los profetas. Obedecer los mandamientos requería creer que habría consecuencias buenas o malas en función de si obedecías o desobedecías los mandamientos y cumplías o no la ley.

Jesús estaba elevando la fe a otro nivel. No solo era un fenómeno pasivo, sino a una fuerza proactiva que podía mover montañas.

### **El poder del pensamiento positivo**

Estaba revelando y desatando esa poderosa fuerza. El poder de creer, la fuerza de la fe.

No fue hasta el siglo XX cuando Norman Vincent Peale, un pastor de Nueva York, empezó a hablar de esa poderosísima fuerza a una sociedad que era lo suficientemente dinámica y abierta para recibir aquel viejo aunque nuevo paradigma. No fue hasta entonces que el mundo comenzó a sacar provecho de esa fuerza. Su libro *El poder del pensamiento positivo* cambió las reglas del juego.

Para ponerlo en perspectiva, permíteme volver a mi historia.

Como dije, pasé casi ocho años como misionero viviendo por fe. Literalmente, creyendo que el Señor supliría mis necesidades diarias. “Danos hoy el pan que necesitamos”.

No tenía ingresos ni medios visibles de sustento y, sin embargo, nunca me fui a la cama con hambre. Siempre tuve un lugar donde reclinar la cabeza. Vi muchos milagros. Cada día. Pequeños, pero cada uno de ellos enriquecían aquella vida basada en las promesas y la fe.

Como dijo Pablo: “Y este mismo Dios quien me cuida suplirá todo lo que necesiten, de las gloriosas riquezas que nos ha dado por medio de Cristo Jesús”. No obstante, cuando empecé mi empresa no lo hice desde la fe. Pensaba que era una esfera diferente, una misión distinta. Había pasado del espíritu a la carne, haciendo una separación entre ambos mundos.

En la tradición judía no existen tales separaciones: el mundo del trabajo, el mundo del templo, el mundo de la familia y la sociedad eran un gran círculo. No había distinción entre lo que se hacía el día de reposo y lo que se hacía los demás días. Todo era uno, todo estaba relacionado y conectado.

La idea de separar el cuerpo y el alma, la carne y el espíritu, procedía de la filosofía griega: la idea de que, de alguna manera, Dios estaba interesado en lo que hacías el sábado o el domingo, pero que podías arreglártelas por tu cuenta el resto de la semana. Es decir, el cómo te ganabas la vida no le preocupaba ni tenía nada que ver con él.

Yo había tenido muchas experiencias de fe, había sido testigo de muchos milagros y muchas oraciones contestadas. Había visto nuestras necesidades cubiertas a veces de la forma más extraordinaria, pero en mi nuevo negocio no me sentía con la libertad de acceder a ese recurso. ¿Por qué?

Los primeros años de la década de los ochenta en Irlanda fueron muy sombríos y yo siempre estaba deseando encontrar gente positiva y alentadora. Conocí a Pat Stranney, a quien me encontraba en algunas de las ferias rurales y *shows* a los que solía asistir para promocionar y vender mis mantas. Él vendía estufas de leña, pero también colaboraba con una organización llamada Amway. Aunque estaba muy ocupado creando mi nueva

empresa, me inscribí en su programa de iniciación, que incluía seminarios y un club de lectura mensual.

El primer libro que recibí fue *La magia de pensar en grande*. El siguiente, *El poder del pensamiento positivo*. Después de leer algunas de esas obras, me di cuenta de que la mayoría de las ideas estaban sacadas directamente de los evangelios, de las palabras de Jesús, pero presentadas en un contexto diferente a todo lo que había oído antes.

Esa manera de pensar la aplicaban a todas las facetas de la vida, independientemente del sistema de creencias, la religión, la cultura o la situación. A mí me parecía que los únicos que no pensaban en grande o de modo positivo eran los cristianos. La mayoría de los cristianos que conocía eran personas encantadoras, pero eran ingenuos, negativos, conservadores y nada soñadores.

Ahora me parece difícil de creer, pero básicamente hice el camino solo. No sé cuántos de esos libros leí en los años siguientes, pero serían cientos.

Esto fue a principios y mediados de los ochenta, cuando el movimiento de autoayuda estaba empezando a despegar. Comprender que debía aplicar mi fe a mis negocios fue una verdadera revelación para mí.

Entender que podía esperar que Dios respondiera a mis oraciones relacionadas con mi negocio, lo protegiera, cubriera sus necesidades y proveyera fue un cambio radical.

Si hacía mi parte, quitando la piedra, llevándole mis cinco panes y dos peces, siendo diligente, sabio, astuto e inofensivo, en ese orden, podía esperar su provisión, protección y bendición. ¡Tenía un **socio!**

## **La fe es un poder espiritual, es una fuerza**

Jesús dijo que, si tuvieras fe del tamaño de un grano de mostaza, podrías mover una montaña. Lo dijo, en primer lugar, para destacar que no se necesita mucha fe, pues el grano de mostaza es diminuto. En segundo lugar, la fe es extremadamente poderosa, pues una pequeña cantidad puede mover una montaña. La fe produce una creencia que, a su vez, produce pensamiento positivo; y el pensamiento positivo proactivo, unido a la sabiduría y la bondad, es una fuerza muy potente. El único modo que tengo de explicarlo es compararlo con el descubrimiento del poder del átomo.

El poder atómico siempre ha estado ahí, pero nadie sabía que estaba ahí, nadie sabía cómo liberarlo y, cuando lo descubrimos, tuvimos que aprender a usarlo de forma segura.

Creo que el descubrimiento del poder de la fe cambió el mundo en el siglo XX. Siempre había estado ahí, oculto en las Escrituras, luego revelado por Jesús y liberado por el Espíritu Santo, pero entonces el pensamiento erróneo y la ignorancia lo volvieron a ocultar hasta que Norman

Vincent Peale se subió al púlpito y empezó a revelárselo a un mundo que estaba preparado para recibirlo.

No me malinterpretes, ha habido mucha gente de fe. Pablo enumera toda una lista de ellos en el libro de Hebreos.

Los peregrinos tuvieron la fe y el valor de cruzar el Atlántico y construir una nueva vida en América. Los escoceses-irlandeses fueron pioneros en ese país, gente de fe y coraje, pero un coraje impulsado por la fe.

Es como un atleta con talento; a veces son los peores maestros. Ellos “simplemente lo hacen”, les sale de forma natural, así que no pueden explicar a los demás cómo lo hacen porque “simplemente lo hacen”.

Muchas veces, los talentos de segundo nivel son los mejores mentores porque han tenido que adquirir la habilidad, han tenido que trabajar en ello y aprender. Entienden cómo lo hacen y pueden explicárselo a los demás.

¡Soy un buen entrenador de polo! Sin embargo, no soy un buen jugador de polo. ¿Por qué? Porque no soy muy bueno y he tenido que aprender. Sé lo que hay que hacer y el hecho de que siga haciéndolo mal es irrelevante. Por otro lado, soy un buen jinete de carreras de resistencia. Simplemente, sé lo que hay que hacer y, como me sale de manera natural, no creo que fuera tan bueno enseñando porque “simplemente lo hago”.

No se puede tener éxito en los negocios ni en ninguna otra cosa a menos que tengas fe. La fe es una fuerza. Pablo la describió así: “La fe es la confianza de que en verdad sucederá lo que esperamos; es lo que nos da la certeza de las cosas que no podemos ver”. ¡La confianza! ¡La certeza!

Jesús dijo: “Ustedes pueden orar por cualquier cosa, y si tienen fe la recibirán”.

Jesús habló mucho de la fe y de creer. La mayoría de las veces fue en el contexto de los milagros que realizó, así que no se nos puede culpar por pensar que era algo especial, pues resucitó a muertos, curó a leprosos, devolvió la vista a ciegos... Pero yo tenía una convicción creciente de que esa fe estaba a mi disposición en todas las facetas de mi vida, incluso en mi nueva empresa.

Debo admitir que hasta hace poco he tenido reminiscencias de este pensamiento compartimentado. No me atrevía a aplicarlo a mi vida deportiva.

Sentía que era una parte de mi universo en la que no había incluido plenamente al Señor. No puedo explicar exactamente por qué... Es como si aquella área no fuera digna de su atención porque no era sagrada.

Pensaba que a él no le importaba, que no estaba interesado. Lo cual no tiene sentido, a no ser que yo creyera que estaba mal o que no debía involucrarme en una actividad

así. Ocurrió lo mismo con la empresa. Inconscientemente, sentía una especie de intranquilidad y desasosiego. ¿Realmente debía estar haciendo aquello? ¿O quizá estaba haciendo trampa porque tendría una ventaja a la que otros no tenían acceso?

Todas las señales eran positivas. Me sentía feliz, estaba entusiasmado y tenía éxito. Siempre podía ver el siguiente paso. Cada nuevo contacto, cada descubrimiento y cada venta me hacían progresar, era como un chute de adrenalina. ¡Me sentía tan bien!

Podía sentir el viento del Espíritu sobre mis velas. Era duro, pero no parecía trabajo. Yo era un emprendedor, sabía en mi fuero interno que había nacido para aquello, que era lo que se me daba bien, pero seguía teniendo esa duda persistente. ¿Era lo que el Señor quería que hiciera?

Luché con ese dilema durante algún tiempo hasta que me dieron un libro titulado *Ungido para los negocios*, escrito por el autor argentino Edgardo Silvano.

En ese libro, Silvano habla de la división que el pensamiento religioso erróneo ha creado: la división entre lo religioso y lo secular. Él comenta que, aunque siempre había fricción entre el rey y el profeta, eso no se manifestaba en una separación entre la vida de negocios y la dedicación a Dios.

De hecho, la prosperidad y el éxito en los negocios eran un signo de la bendición de Dios. Por eso, cuando estás vendiendo, construyendo o haciendo pan es muy posible que estés en el centro de la voluntad de Dios y su plan para ti.

## **Hacer negocios a la manera de Dios**

“Ahora que has rededicado tu vida a Dios y has abrazado tu destino en el mundo de los negocios, debes comenzar a trabajar en esta nueva vida. Para hacerlo de forma eficaz, será útil entender que hay diferentes manifestaciones y momentos para la unción. La unción es simplemente el poder de Dios para hacer su obra, para que la voluntad de Dios se haga en la tierra”.

Cuando leí esas palabras, me rendí ante lo que llevaba percibiendo desde hacía algún tiempo. Estaba en el lugar adecuado, haciendo lo que tenía que hacer, en el momento adecuado. Acepté que esa era mi vocación. Fue liberador y estimulante. Fue un punto de inflexión.

Aquella tarde celebramos nuestra primera reunión de oración en la empresa. Éramos mi esposa Carol, mi secretaria Anne Newell y yo. Le dimos la autoridad al Señor, lo incorporamos a nuestro equipo de dirección espiritual y lo nombramos presidente de la junta directiva.

A los quince minutos de terminar aquella reunión, el director del Departamento de Operaciones vino a mi oficina

y me informó de que nos dejaba para dirigir el hipódromo local, con el que ya había estado colaborando durante un tiempo. Esa persona llevaba conmigo diez años y habíamos construido juntos la empresa, llevándola de los dos millones en ventas a los diez millones en ventas. En los últimos meses, nuestra relación se había deteriorado porque yo no me sentía cómodo con la dirección que estaba tomando la empresa. Su renuncia fue toda una sorpresa, pero enseguida supe que el Señor estaba actuando. En los meses siguientes, descubrí que estábamos perdiendo dinero y, si no hubiera intervenido en ese momento, nos habríamos quedado sin liquidez en tres meses.

A partir de ese instante, todo cambió. Había aprendido dos lecciones importantes. En primer lugar, que estaba haciendo lo correcto y, en segundo lugar, que Dios no solo estaba **conmigo**, sino que estaba **en aquello** conmigo. Estaba comprometido conmigo y con la empresa. Era, por así decirlo, un inversor, un accionista.

Ahora, el escenario estaba preparado para pasar a otro nivel. Como puedes ver en esta progresión, no fue fácil. Mirando atrás, ¡todo parece tan obvio! Pero es lo que todo el mundo dice sobre Velcro.

El poder de la fe se reveló hace muchos años, pero hizo falta una persona especial en un momento especial de la historia para encender el fuego. El poder de la fe no se limita a ningún grupo o género de personas en particular.

No hace falta ser cristiano, ni siquiera hace falta ser una buena persona para aprovechar el poder de la fe y del pensamiento positivo. Un ladrón con pensamiento positivo es mejor ladrón que un ladrón con pensamiento negativo. Del mismo modo en que la lluvia cae sobre justos e injustos.

Es un principio espiritual, universal como la gravedad. Funciona siempre, para todo el mundo. La **AMP (Actitud Mental Positiva)** es la piedra angular de todos los sistemas modernos de autoayuda, pero rara vez mencionan a la fuente, al Creador, y eso es porque la mayoría de esos sistemas promueven la autosuficiencia. El mensaje es que el poder está dentro de ti, solo tienes que encontrarlo y liberarlo.

Esto es cierto hasta cierto punto, pero es como intentar levantarte por tus propios medios. Como he dicho, este principio espiritual funciona siempre que se aplica, es universal.

Puedes revelar tu fuerza interior cuando sabes cómo manejarla. Del mismo modo que puedes mejorar tu salud y tu fuerza haciendo ejercicio y con una dieta adecuada. Pero llega un instante en que ya no puedes avanzar, te quedas sin energía, te topas con un muro, con un límite. ¿Y entonces qué?

Ahí es donde entra en acción el poder del Espíritu, cuando llegas al final de tus propias reservas. Cuando te quedas sin gasolina, el poder del Espíritu se pone en marcha.

Sin embargo, nunca debes dejar que llegue ese punto. Es como un coche híbrido: a veces funciona con electricidad, pero, cuando llega el momento de hacer el trabajo pesado, entra en acción el motor de gasolina.

La mayor parte del tiempo funcionamos con nuestra propia energía, sin depender del poder del Espíritu. No tenemos que ser dependientes ni independientes, sino interdependientes.

Confiamos en que el Señor hará las cosas y él confía en que nosotros haremos las cosas.

Así es como aprendemos, haciendo nuestras propias elecciones y tomando nuestras propias decisiones, incluso cuando cometemos errores. Si dependes solo de la energía eléctrica, con el tiempo, se agota y no hay motor de gasolina para recargar el coche.

En resumen, necesitas fe para creer que el Señor está contigo en tu negocio.

Necesitas la fe para creer que es aquí donde Dios quiere que estés, aunque sea temporalmente. Necesitas la fe para creer.

Necesitas comprender cómo funcionan la fe y el acto de creer para que puedas aplicarlas en cualquier situación.

**El poder de la AMP. La versión en 10 palabras o menos...**

**Comprender cómo funciona la fe para aplicarla en cualquier situación.**



## CAPÍTULO 11

# SÉ UN PROFETA PARA OBTENER BENEFICIOS

Pablo decía que la fe es la garantía de lo que se espera, la certeza de lo que no se ve.

¿Has oído el término “visionario”? Imagino que sí. Pero ¿qué quiere decir la gente cuando llama a alguien “visionario”?

Visión significa ver, así que esas personas ven algo, perciben algo. Ven el futuro. Detectan una tendencia, cómo está cambiando el mundo, la evolución de un mercado o de un producto, pueden ver el futuro de un modo u otro. A veces, se trata simplemente de ver una tendencia, pero en ocasiones puede ser más que eso, puede ser profético.

Están viendo algo que todavía no existe y, porque lo ven, pueden hacerlo realidad, así que hay que ser profeta para obtener beneficios.

Aunque sea yo quien lo dice, los irlandeses somos creativos aun a pesar de que somos pocos y de nuestra tur-

bulenta historia. Los irlandeses somos, en general, una nación de pensadores laterales. En otras palabras, se nos da bien unir los puntos. No hemos producido muchos ingenieros aeroespaciales, pero sí todo tipo de artistas y emprendedores.

La fe es una parte integral de la creatividad. Hay que creer para crear. Yo creía que, si pudimos enviar a un hombre a la luna, podríamos hacer una manta mejor para los caballos. Realmente lo creía. Sabía que sería capaz de hacerlo. Al principio del proceso, no tenía ni idea de cómo iba a conseguirlo. Ni siquiera sabía enhebrar una máquina de coser.

Como estaba abierto a ello, creé el espacio necesario en mi consciencia y, cada vez que encontraba una pieza de la solución, la integraba en mi consciencia hasta que finalmente empezó a formarse una imagen.

Estas son algunas de las palabras que Jesús pronunció sobre la fe y sobre creer.

—Ustedes no tienen la fe suficiente—les dijo Jesús—. Les digo la verdad, si tuvieran fe, aunque fuera tan pequeña como una semilla de mostaza, podrían decirle a esta montaña: “Muévete de aquí hasta allá”, y la montaña se movería. Nada sería imposible.

Mateo 17:20

Si creéis, recibiréis todo lo que pidáis en oración.

Mateo 21:22, CST

Entonces Jesús les dijo: Les digo la verdad, si tienen fe y no dudan, pueden hacer cosas como esa y mucho más. Hasta pueden decirle a esta montaña: “Levántate y échate al mar”, y sucederá. Ustedes pueden orar por cualquier cosa, y si tienen fe la recibirán.

Mateo 21:21-22

¿Por qué tienen miedo?—preguntó Jesús—. ¡Tienen tan poca fe!

Entonces se levantó y reprendió al viento y a las olas y, de repente, hubo una gran calma.

Mateo 8:26

Unos hombres le llevaron a un parálítico en una camilla. Al ver la fe de ellos, Jesús le dijo al parálítico: “¡Ánimo, hijo mío! Tus pecados son perdonados”.

Mateo 9:2

De inmediato, Jesús extendió la mano y lo agarró. —Tienes tan poca fe —le dijo Jesús—. ¿Por qué dudaste de mí?

Mateo 14:31

Y él le dijo: “Hija, tu fe te ha sanado. Ve en paz. Se acabó tu sufrimiento”.

Marcos 5:34

Jesús oyó lo que decían y le dijo a Jairo: “No tengas miedo. Solo ten fe”.

Marcos 5:36

A menudo el espíritu lo arroja al fuego o al agua para matarlo. Ten misericordia de nosotros y ayúdanos si puedes.

—¿Cómo que “si puedo”?—preguntó Jesús—. Todo es posible si uno cree.

Marcos 9:22-23

Y Jesús le dijo: Puedes irte, pues tu fe te ha sanado. Al instante el hombre pudo ver y siguió a Jesús por el camino.

Marcos 10:52

Entonces Jesús dijo a los discípulos: Tengan fe en Dios. Les digo la verdad, ustedes pueden decir a esta montaña: “Levántate y échate al mar”, y sucederá; pero deben creer de verdad que ocurrirá y no tener ninguna duda en el corazón. Les digo, ustedes pueden orar por cualquier cosa y si creen que la han recibido, será suya.

Marcos 11:22-24

Al ver la fe de ellos, Jesús le dijo al hombre:  
“Joven, tus pecados son perdonados”.

Lucas 5:20

Jesús vio la fe de aquellos hombres.

Al oírlo, Jesús quedó asombrado. Se dirigió a la multitud que lo seguía y dijo: “Les digo, ¡no he visto una fe como esta en todo Israel!”.

Lucas 7:9

Y Jesús le dijo a la mujer: “Tu fe te ha salvado; ve en paz”.

Lucas 7:50

Entonces les preguntó: “¿Dónde está su fe?”.

Lucas 8:25

“Hija —le dijo Jesús—, tu fe te ha sanado. Ve en paz”.

Lucas 8:48

Jesús subraya que es la fe de la mujer y no la suya la que ha activado su poder.

Cuando Jesús oyó lo que había sucedido, le dijo a Jairo: “No tengas miedo. Solo ten fe, y ella será sanada”.

Lucas 8:50

Y, si Dios cuida de manera tan maravillosa a las flores que hoy están y mañana se echan al fuego, tengan por seguro que cuidará de ustedes. ¿Por qué tienen tan poca fe?

Lucas 12:28

Los apóstoles le dijeron al Señor:

—Muéstranos cómo aumentar nuestra fe.

El Señor respondió:

—Si tuvieran fe, aunque fuera tan pequeña como una semilla de mostaza, podrían decirle a este árbol de moras: “Desarráigate y plántate en el mar”, ¡y les obedecería!

Lucas 17:5-6

Y Jesús le dijo al hombre: “Levántate y sigue tu camino. Tu fe te ha sanado”.

Lucas 17:19

Fue la fe del hombre. Pudo haber sido el poder de Jesús, pero hizo falta su fe para liberarlo.

Jesús le dijo:

—Bien, recibe la vista. Tu fe te ha sanado.

Lucas 18:42

Una y otra vez vemos cómo Jesús habla de la fe de ellos, no de su propia fe o su poder.

Le dice a la mujer: “Tu fe te ha salvado”.

“Cuando vio la fe de ellos”.

“¿Dónde está vuestra fe?”.

“¡Oh, hombres de poca fe!”.

“Todo es posible si crees, si tienes fe”.

Vemos que la fe es el interruptor para activar el poder del universo.

Es como un grifo: abres el grifo y el agua fluye. O como un interruptor: lo accionas y la energía fluye. Es un acto, una actividad, es una acción, requiere actuar.

La cantidad de energía que se libera no depende de la red, sino de la cantidad que se consume, de la demanda. Una pequeña luz LED puede consumir solo un vatio, pero una caldera de agua consume mil veces más.

El suministro es infinito, pero se necesita fe y creer para acceder a él.

Muchos se niegan a hacer su parte, se niegan a tener fe. Ponen su fe en alguien o en algo más. Es obvio, por las palabras anteriores de Jesús, que él espera que tú tengas tu propia fe.

La fe mueve montañas, domestica el miedo, da valor, enciende la luz de la creatividad y, sin ella, no puedes agradar a Dios.

## **Fe. La versión en 10 palabras o menos...**

**Debe ser tuya, mueve montañas,  
doma miedos, agrada a Dios.**

## **La fe y creer son como dos gemelos, parecidos pero no iguales**

No siempre necesitas fe para creer, como le dijo Jesús a Tomás: "Tú crees porque me has visto". No obstante, luego añadió que son más bienaventurados los que no lo han visto, pero creen, porque su creencia está basada en la fe.

Yo creo que la Tierra es redonda. No necesito fe para creerlo porque he visto innumerables fotos tomadas desde el espacio que muestran que, en realidad, es redonda y gira como un balón de fútbol.

Pero, si hubiera vivido antes de que Galileo demostrara que era redonda, me habrían quemado en la hoguera como hereje por creer que no era plana.

Ese es un ejemplo extremo. Se necesitaba fe para creer que la Tierra era plana porque no había pruebas, y cualquiera que mirara al cielo en una noche clara y pensara

bien en la luna, llegaría a la conclusión de que la Tierra era redonda como una esfera.

La mayoría inculta de la época confiaba en la minoría culta, sobre todo, en los líderes religiosos. El pensamiento de grupo estaba a la orden del día. Cabría preguntarse por qué la clase dirigente religiosa se involucraba en ese tipo de debates... ¿Qué diantres tenía que ver con su misión? A menudo, me pregunto qué pensamiento similar al de la Tierra plana nos acecha hoy en día.

No me cansaré de hablar de la fe y de creer. Nada sucede si no tenemos fe, si no creemos. Como dijo Jesús, todo es posible para el que cree. Eso incluye tu negocio, tu familia, tu comunidad o tu país.



## CAPÍTULO 12

# LA LUCHA

### **Los problemas son tus amigos**

Los problemas son como las olas, no paran de llegar. Algunos días hay calma y solo hay olas pequeñas, pero, si el viento es contrario, pueden ser grandes e impredecibles.

En un día tranquilo, esas pequeñas olas no suponen un gran reto ni una gran oportunidad, no tienen la fuerza suficiente para ser de utilidad. A algunas personas eso les gusta y es lo que buscan.

Otros buscan olas que tengan el potencial y la fuerza para llevarlos a un gran destino, pero eso no es para todos.

Un día, al principio de crear la empresa, mientras volvía a casa desde Dublín tras un largo día de trabajo, me dije a mí mismo: “¿Cuándo van a acabar los problemas?”. En ese preciso momento, tuve una revelación, una clara intuición.

**“Siempre tendrás problemas”.**

Los problemas forman parte de la vida y, cuanto más avanzas en ella, mayores serán.

Tuve un momento de aceptación, de reconocer que siempre iba a tener problemas. Y desde entonces nunca he visto los problemas del mismo modo. De hecho, he aprendido a amarlos, incluso a darles la bienvenida como oportunidades, a utilizar su poder para llevarme a donde necesito ir.

Es exactamente lo que dijo Jesús, solo que yo no lo había aplicado en este contexto.

Les he dicho todo lo anterior para que en mí tengan paz. Aquí en el mundo tendrán muchas pruebas y tristezas; pero anímense, porque yo he vencido al mundo.

Juan 16:33

Aquí de nuevo vemos las diez palabras o menos. Breve, simple, pero tan completo.

Primero, él dice que puedes tener paz, paz en el corazón y la mente. Sí, tendrás problemas grandes, no solo pequeños, sino tribulaciones. Las tribulaciones son problemas realmente grandes, pero él dice que los ames, que tengas buen ánimo, que los disfrutes: él los tiene bajo control porque ha vencido al mundo.

## Problemas. Las 10 palabras de nuevo...

**Tendrás problemas, ten paz, sé feliz, está todo bajo control.**

Es fácil decir eso ahora, pero en aquel momento me encontraba en una zona muerta. Así es como yo llamo al lugar donde rompen las olas. Ese es el sitio donde la gente se ahoga. Se necesita habilidad y energía para salir de ese punto. Si alguna vez has estado ahí, sabrás lo que quiero decir.

Una ola te golpea. Te hundes. Aguantas la respiración. Es como si estuvieras atado al fondo. Vuelves a subir solo para ser golpeado por la siguiente ola. Te hundes de nuevo. Tal vez tienes la oportunidad de tomar aliento, quizás no. Esta vez no es tan divertido. Sientes una presión en el pecho. Vuelves a subir justo a tiempo para la siguiente ola. Y estás de nuevo bajo el agua.

Empiezan a faltarte las fuerzas. Tal vez el pánico se empieza a apoderar de ti. La corriente es fuerte, como una bomba aspiradora que te succiona hacia abajo. Una ola más y estarás en verdaderos apuros.

Eso me pasó una vez en la playa de Ipanema, en Río de Janeiro. Estaba observando las olas para no meterme en la zona de peligro, pero fui a ayudar a otro tipo que estaba en apuros. Bajé la guardia y, de repente, me golpeó una ola enorme. Fue como estar dentro de una lavadora. Soy

un buen nadador, pero en aquella época no estaba muy en forma y enseguida me cansé. Nunca me había pasado algo así. Estaba completamente indefenso.

Después de cuatro o cinco olas, y cuando el pánico se estaba empezando a apoderar de mí, un socorrista me sacó de allí.

Así es como me sentía aquella tarde, como si cada vez que salía a tomar aire me caía encima otro problema.

Más adelante aprendí lo que hay que hacer cuando te encuentras en esa situación. Hay que relajarse, conservar aire y energía y nadar con la corriente, que te sacará de la zona de peligro.

Al menos, esa es la teoría, pero lo más inteligente es no llegar a esa situación. Una vez que acepté que los problemas eran mis amigos, me relajé, me dejé arrastrar y utilicé la energía de la corriente para salir del peligro.

También aprendí a evitar la zona peligrosa, pero, para llegar a las olas grandes, hay que pasar por el lugar donde rompen las olas. Debes aprender a esperar el momento adecuado y a hacerlo con habilidad y rapidez.

La fuerza de la ola se convierte en tu amiga. Los surfistas esperan la ola perfecta durante horas y, cuando llega, se unen y se suben a ella aprovechando la oportunidad.

Los problemas, al igual que las olas, son oportunidades. Pero “subirse a ellas” requiere habilidad y práctica. Primero debes comenzar con las pequeñas. Tienes que aprender a subirte a la tabla, mantener el equilibrio y moverte en tándem con la ola. Te caerás de la tabla muchas veces antes de dominarla. Del mismo modo, ante los problemas fracasarás muchas veces, pero tienes que salir ahí fuera y empezar a enfrentarlos.

Todos los problemas, como las olas, tienen la misma estructura básica y, al igual que las olas, no hay dos problemas exactamente iguales. Sin embargo, “subirse a ellos” requiere el mismo conjunto de habilidades.

Una ola es una fuerza que se desplaza por el agua. No es tanto que el agua se mueva, sino que la fuerza utiliza el agua como medio. La fuerza se mueve a través del agua. Si quieres que la fuerza te acompañe, como en *La guerra de las galaxias*, tú tienes que acompañar a la fuerza.

A los surfistas les encantan las olas y a las personas exitosas les encantan los problemas.

Resulta que, mientras escribo estas líneas, estoy en un vuelo de trece horas; y lo único decente para ver es la historia de la vida de un surfista llamado Laird Hamilton. De niño le costaba socializar y tenía problemas en la escuela, pero encontró su lugar en el surf. Amaba las olas. Los surfistas tienen una expresión para describir a los que se enfrentan a las olas grandes de forma agresiva.

Les llaman *chargers* (caballos de guerra). Aquel chico literalmente amaba las olas, cuanto más grandes, mejor. Era un *charger*.

## **Hay problemas y oportunidades en todas partes**

Aquí es donde entra en juego la sabiduría. No vas a Hawái a subirte al gran *kahuna* en tu primera semana. Antes tienes mucho que aprender. Hamilton no dejó las cosas al azar, se entrenó y se preparó.

El rey David no empezó siendo el rey. Era el más joven de la familia, así que no pudo ir a la guerra ni a la universidad. A él lo enviaron al desierto para cuidar de las ovejas y las cabras.

Podría decirse que allí no había muchas oportunidades. Pero, si lo piensas bien, en realidad, allí había muchas lecciones que aprender.

**Planificación:** cuándo venir, dónde ir.

**Gestión:** aunque solo fueran ovejas, había que gestionarlas; y no puedes gestionar ovejas y cabras de la misma manera. Había que atender la salud del rebaño y, sobre todo, proveer seguridad y protección de los ladrones y los animales salvajes.

Por lo tanto, aunque podría decirse que no eran más que ovejas, si se tiene la actitud adecuada, se puede aprender y sobresalir. También tenía mucho tiempo a solas para pensar y escuchar al Creador y recibir de su sabiduría para resolver problemas.

Un sábado por la mañana, recibí una llamada de mi transportista diciendo que no había podido cobrar a un cliente francés el envío contra reembolso que le habíamos hecho. Ese cliente siempre parecía tener problemas de liquidez y yo sabía que algún día me iba a fallar, de ahí lo del cobro contra reembolso.

Era una cantidad pequeña, dos mil o tres mil libras, pero, en aquel entonces, para mí era mucho dinero. Estaba a punto de comenzar a preocuparme, pero en eso me vino a la mente la historia de David.

Cuando David fue a ver a Saúl, le contó la historia de cómo había sometido a un león que había amenazado al rebaño y cómo más tarde había matado a un oso que los había atacado. No estoy seguro de qué es peor, si el león o el oso, pero la idea es que hubo una progresión del león al oso y ahora iba a matar a Goliat.

Se empieza por los pequeños problemas y te vas abriendo camino hasta llegar a los más grandes, complicados y complejos. Aquel tipo me debía 2000 o 3000 libras. Ahora tengo un cliente que me debe 350 000 dólares.

Es relativo. Empiezas por algo pequeño y vas escalando. —En caso de que te lo preguntes, cobré hasta el último céntimo—.

## **Extrae una cosecha de tus problemas**

Hay dos cosas que se pueden cosechar de los problemas: experiencia y confianza.

Cuando eres joven e inexperto, con más energía y tiempo que experiencia y sabiduría, puedes abrirte paso con pura energía y entusiasmo.

**Si** aprendes del proceso, adquieres experiencia. Esa experiencia es como una llave que puedes probar en la siguiente puerta. Y, después de un tiempo, tienes un montón de llaves, por lo tanto, puedes moverte rápidamente de puerta en puerta sin tener que pararte a forzar la cerradura o romperla.

Muchos no aprenden, no se toman el tiempo para pensar: ¿cuál era la llave para solucionar el problema? No se molestan en recoger la llave, no entienden la importancia de coleccionarlas.

Ese manajo de llaves es como una caja de herramientas y, con la actitud correcta, esa caja de herramientas se convierte en tu almacén de sabiduría, porque la sabiduría es una combinación de experiencia y actitud.

## **En resumen, tu actitud ante los problemas y tu capacidad para resolverlos determinarán tu éxito**

No puedes resolver un problema si no te enfrentas a él. Hay que atacarlo, hay que correr hacia él, hay que interactuar con él.

Como en cualquier batalla, no puedes ganarla huyendo de ella. Eso no significa que nunca te rendirás o te retirarás. A veces, es lo que hay que hacer en un momento dado.

En la Segunda Guerra Mundial, los rusos ganaron retirándose. Lograron que los alemanes se adentraran tanto en Rusia en pleno invierno que, ante la falta de suministros, empezaron a morir de hambre y, finalmente, tuvieron que retirarse.

Enfrentarse al problema no conduce automáticamente a una solución. Requiere tiempo, concentración y paciencia. Pero nunca tendremos una solución si lo ignoramos o fingimos que no existe.

El problema que ignoras va creciendo bajo la superficie y acabará surgiendo y mordtiéndote. Es mucho más fácil tratar con él mientras es un cachorro, antes de que se convierta en un león.

A los caballos jóvenes, especialmente los que son testarudos, los mando a que los entrenen y acostumbren a

la silla y al jinete cuando tienen tres años, y luego los dejo descansar. Y repito lo mismo cuando tienen cuatro, antes de comenzar a trabajar en serio a los cinco. Si lo dejas hasta los cinco, son tan fuertes y obstinados que, si se te ponen en contra, tienes un gran problema.

Hay muchos tipos de problemas y muchas maneras de tratarlos, pero lo importante es no tenerles miedo. ¿Cómo te enfrentas a un perro agresivo? Tienes que mirarle fijamente. Si muestras miedo, te das la vuelta y huyes, ¡te atacará!

Lo que me ocurrió aquel día fue que mi actitud cambió. Tuve una epifanía o, si lo prefieres, algo sucedió en mi cerebro. Esa cualidad especial del pensamiento por la que algo se conecta en nuestro cerebro y tenemos una intuición, una revelación. En ese instante, acepté que siempre iba a haber problemas, que tenía que buscarlos e, incluso, cazarlos para verlos como oportunidades. Tenía que amarlos. Si amas tus problemas, no los temerás.

Hasta ese momento había sido un procrastinador, lo que básicamente significa que era consciente de los problemas, pero los posponía, me mostraba indeciso y aplazaba la solución. Eso lleva a una situación parecida a la que se da durante una emergencia en un gran aeropuerto, donde tienes todos esos aviones dando vueltas, problemas estancados y dando vueltas en tu cabeza.

Problemas como los aviones en Heathrow o JFK. No pueden aterrizar todos al mismo tiempo, así que el hecho de que aterricen de uno en uno no es relevante. Con el tiempo, con más recursos, sabiduría y experiencia, podrás construir otra pista en tu mente para que aterricen de dos en dos.

Hay quienes están rodeados de problemas, pero no son conscientes de ellos. No es tanto que los ignoren, sino que no son conscientes de ellos, no los ven. Eso puede ser una bendición o una maldición, dependiendo de la situación.

## **Los problemas están en la mente**

El hecho es que los problemas existen en la mente. Es ahí donde los apercibimos y reconocemos. Por tanto, primero hay que abordarlos en la mente.

Si eres un procrastinador, es difícil, pues los problemas demandan decisiones y acción.

En la mayoría de los casos, para resolver un problema hay que decidir qué hacer al respecto, es decir, hay que tomar una decisión.

La decisión inicial puede no ser la solución total, puede ser solo el primer paso: una llamada telefónica, una reunión, un correo electrónico. Es asombroso cómo algo que puede parecer complejo e insuperable empieza a reducirse y a diluirse una vez que empiezas a buscar una solución.

Es muy raro que yo vea la solución total al principio. Normalmente, puedo ver hasta cierto punto, pero más allá de eso solo tengo una orientación general. Como cuando conduces de noche: las luces te dan una visión clara, pero más allá de esa luz solo tienes una idea general de lo que te espera. No obstante, a medida que avanzas, la luz también se mueve contigo.

Debes tener fe en que la luz avanzará contigo para iluminar la siguiente parte de la carretera.

Si dijeras “solo puedo ver cien metros más allá” y te detuvieras por miedo a lo que pueda haber detrás de la siguiente curva, la luz también se detendría. Cuanto más rápido vayas, más rápido se moverá la luz. A veces, puede haber bruma o niebla y la luz solo puede penetrar hasta cierto punto, por lo que tienes que reducir la velocidad.

El tipo de carretera también determina los metros de visibilidad y la velocidad a la que puedes ir. En una autopista ancha y recta puedes ir muy rápido y hacerlo tranquilo y seguro. Pero en una carretera estrecha de montaña es otra historia.

Recuerdo estar conduciendo una noche del aeropuerto de Denver a Winter Park. Nevaba copiosamente. Conducía un monovolumen, que no es precisamente el vehículo más estable. Llevaba a mi familia e íbamos por una carretera estrecha de montaña. Apenas podía ver treinta metros por

delante. Requería máxima concentración. No sabes cuánto me alegré cuando por fin llegamos al hotel.

Jesús habló de eso. Dijo que ancha es la senda y recta la calzada que lleva a la destrucción, y muchos son los que la toman; pero que estrecho es el camino y tortuoso el sendero que lleva a la vida, y pocos son los que lo encuentran.

Solo puedes entrar en el reino de Dios a través de la puerta angosta. La carretera al infierno es ancha para los muchos que escogen ese camino. Sin embargo, la puerta de acceso a la vida es muy angosta y el camino es difícil, y son solo unos pocos los que alguna vez lo encuentran.  
Mateo 7:13-14

El verdadero éxito consiste en encontrar la puerta estrecha y el camino difícil. Si fuera fácil, todo el mundo lo estaría haciendo. Una vez que Roger Bannister corrió una milla en menos de cuatro minutos, todo el mundo empezó a hacerlo.

### **Problemas. La versión en 10 palabras o menos...**

**Los problemas, tus amigos: acéptalos, ámalos, enfréntalos, resuélvelos, triunfa, repite.**



## CAPÍTULO 13

# SABIDURÍA

La sabiduría se construye, se desarrolla, lleva su tiempo. ¿Cuánto tiempo? Depende de cuánto inviertas para adquirirla, de cuánto deseo real tengas, de cuánto esfuerzo hagas. También, de cuántas experiencias buenas o malas vivas. No puedes meterle prisa, pero puedes acelerar el proceso adquiriéndola de otros.

Hasta ahora me he centrado en las habilidades blandas, en lo que tiene que ver con ser “inofensivos como palomas”. Ahora veremos la sabiduría que está relacionada con ser “astutos como serpientes”. Notarás que Jesús asoció ese atributo con Satanás. Cuando dijo “sed astutos como serpientes” estaba diciendo “sed por lo menos tan astutos como Satanás”. Pero ¿realmente Satanás es astuto o sabio? Bueno, tampoco es estúpido. ¡Lo que Jesús hace es exhortarnos a ser más astutos, más sabios aún!

¿Qué es la sabiduría? ¿Dónde la encontramos? ¿Cómo la adquirimos?

Santiago dice: “Si a alguien le falta sabiduría, que se la pida a Dios”.

Si necesitan sabiduría, pídanse a nuestro generoso Dios, y él se la dará; no los reprenderá por pedirla.

Santiago 1:5

La historia de Salomón es interesante y reveladora. Después de ser hecho rey de Israel, el Señor se le apareció en un sueño.

Esa noche, el Señor se le apareció a Salomón en un sueño y Dios le dijo:

—¿Qué es lo que quieres? ¡Pídeme, y yo te lo daré!

Salomón contestó:

—Tú mostraste gran y fiel amor hacia tu siervo David, mi padre, un hombre transparente y leal, quien te fue fiel. Hoy sigues mostrándole este gran y fiel amor al darle un hijo que se siente en su trono.

Ahora, oh Señor mi Dios, tú me has hecho rey en lugar de mi padre, David, pero soy como un niño pequeño que no sabe por dónde ir. Sin embargo, aquí estoy en medio de tu pueblo escogido, ¡una nación tan grande y numerosa que no se puede contar! Dame un corazón comprensivo para que pueda gobernar bien a

tu pueblo, y sepa la diferencia entre el bien y el mal. Pues, ¿quién puede gobernar por su propia cuenta a este gran pueblo tuyo?

Al Señor le agradó que Salomón pidiera sabiduría. Así que le respondió:

—Como pediste sabiduría para gobernar a mi pueblo con justicia y no has pedido una larga vida, ni riqueza, ni la muerte de tus enemigos, ¡te concederé lo que me has pedido! Te daré un corazón sabio y comprensivo, como nadie nunca ha tenido ni jamás tendrá. Además, te daré lo que no me pediste: riquezas y fama. Ningún otro rey del mundo se comparará a ti por el resto de tu vida. Y si tú me sigues y obedeces mis decretos y mis mandatos como lo hizo tu padre David, también te daré una larga vida.

1 Reyes 3:5-14

Salomón acertó en el orden. No empezó la casa por el tejado, sino por los fundamentos. Obtén sabiduría y todo lo demás vendrá después.

Su corazón estaba en el lugar correcto. Como ves, no es solo una mentalidad. Para hacerlo bien, también debe ser una actitud del corazón, algo más profundo.

Es una mezcla de lo innato y lo adquirido, la experiencia, el deseo, la humildad, el valor y la confianza en uno mismo.

Salomón tuvo la experiencia de nacer en la casa del rey, de ser el hijo de la esposa favorita de David. Lo acababan de nombrar rey y, para ello, había tenido que hacer frente a una serie de amenazas, puesto que no era el hijo mayor de David.

Tenía la experiencia, la confianza en sí mismo y el valor para asumir el cargo. Tenía el deseo de ser rey, pero también la humildad suficiente para ver que necesitaba ayuda.

En este libro me he centrado principalmente en los evangelios, pero el tema de la sabiduría me obliga a incluir pasajes de Proverbios y Eclesiastés, libros escritos por Salomón.

Dios le dio a Salomón muchísima sabiduría y gran entendimiento, y un conocimiento tan vasto como la arena a la orilla del mar. De hecho, su sabiduría superaba la de todos los sabios del Oriente y la de los sabios de Egipto. Era más sabio que cualquier otro, entre ellos Etán, el ezraíta, y los hijos de Mahol: Hemán, Calcol y Darda. Su fama se extendía por todas las naciones vecinas. Compuso unos tres mil proverbios y escribió mil cinco canciones. Podía hablar con autoridad acerca de todo tipo de plantas, desde el gran cedro del Líbano hasta el diminuto hisopo que crece en las grietas de las paredes. También era versado en materia de

animales, aves, reptiles y peces. Y los reyes de todas las naciones enviaban a sus embajadores a escuchar la sabiduría de Salomón.

1 Reyes 4:29-34

En la introducción al libro de Proverbios escribe:

Estos son los proverbios de Salomón, hijo de David, rey de Israel.

El propósito de los proverbios es enseñar sabiduría y disciplina, y ayudar a las personas a comprender la inteligencia de los sabios. Su propósito es enseñarles a vivir una vida disciplinada y exitosa, y ayudarles a hacer lo que es correcto, justo e imparcial. Estos proverbios darán inteligencia al ingenuo, conocimiento y discernimiento al joven.

Que el sabio escuche estos proverbios y se haga aún más sabio. Que los que tienen entendimiento reciban dirección al estudiar el significado de estos proverbios y estas parábolas, las palabras de los sabios y sus enigmas.

El temor del Señor es la base del verdadero conocimiento, pero los necios desprecian la sabiduría y la disciplina.

Hijo mío, presta atención cuando tu padre te corrige; no descuides la instrucción de tu madre. Lo que aprendas de ellos te coronará de gracia y será como un collar de honor alrededor de tu cuello.

Proverbios 1:1-9

Proverbios, la guía definitiva para encontrar sabiduría en diez palabras o menos.

¡Adquirir sabiduría es lo más sabio que puedes hacer! Y en todo lo demás que hagas, desarrolla buen juicio.

Proverbios 4:7

Yo, la Sabiduría, convivo con el buen juicio. Sé dónde encontrar conocimiento y discernimiento.

Proverbios 8:12

El temor del Señor es la base de la sabiduría. Conocer al Santo da por resultado el buen juicio.

Proverbios 9:10

¡Cuánto mejor es adquirir sabiduría que oro, y el buen juicio que la plata!

Proverbios 16:16

## CAPÍTULO 14

# CREATIVIDAD

Haz las cuarenta preguntas.

Piensa fuera de la caja.

Cualquier negocio o empresa que no sea creativa acabará muriendo, fracasará.

¿Por qué? Porque así es el mundo. Todo nace, crece y muere. Hay ciclos dondequiera que mires, la mayoría dirigidos por el tiempo.

### **Dirigidos por el tiempo**

Estamos circunscritos en el círculo del tiempo. Vivimos dentro del tiempo y estamos definidos por el tiempo. Todos tenemos un tiempo asignado. Salomón dijo que hay un tiempo para todo y hay un tiempo óptimo para todo, especialmente, en los negocios. Si quieres tener éxito, debes estar en el lugar adecuado, en el momento adecuado, con la oferta adecuada.

Demasiado pronto para comercializar porque no tienes los recursos, para esperar hasta que llegue la ola,

o demasiado tarde porque otro ha llegado antes que tú, ambas situaciones son igualmente dolorosas y potencialmente letales.

Dios es el Creador. La primera línea del Antiguo Testamento dice: “En el principio, Dios creó los cielos y la tierra”, es decir, todo. El primer nombre de Dios —¿y qué es un nombre, sino una descripción?— es Creador. La creatividad es una característica inherente a la Divinidad.

## **La creatividad es una característica inherente a la Divinidad**

En las primeras páginas dije que este era un libro de negocios y ahora cada dos por tres me estoy desviando hacia la metafísica. Mantener ambos reinos separados es más difícil de lo que había previsto.

Cada vez parece más claro que tendré que escribir dos libros que traten los temas en dos niveles diferentes. Hay dos niveles, con sus variaciones. En los dos extremos están los que son conscientes del Espíritu y conectan con él de una manera deliberada y consciente, y los que no son conscientes del Espíritu, pero, aun así, consiguen conectar con él sin saberlo.

En mi experiencia, el primer grupo muchas veces está limitado por el pensamiento religioso, los prejuicios, las ideas preconcebidas y las presunciones.

Muchas veces, el segundo grupo es más eficiente y eficaz a la hora de acceder y utilizar los recursos disponibles, ya que no tienen esas limitaciones.

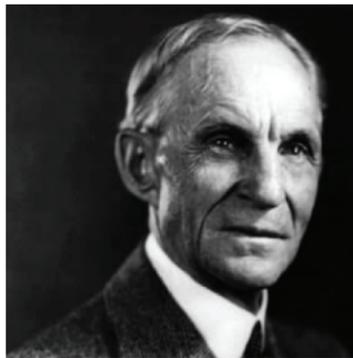
Un cierto grado de limitación no es malo. La historia está plagada de ejemplos de personas que fueron demasiado lejos, inspiradas, impulsadas, que se adentraron en el reino espiritual. Como he dicho en repetidas ocasiones, las leyes funcionan para todos. Los justos y los injustos; así que, si la motivación de raíz es destructiva y se aplica el poder, entonces el mal se amplifica.

Naciones enteras han sido arrastradas por individuos que han accedido a ese poder. Mao, Stalin, Hitler, Pol Pot, por nombrar solo algunos. Yo era consciente de una poderosa fuerza del mal operando en el mundo. No era tanto una creencia, sino más bien una percepción. Era evidente, obvio para mí.

El hecho de que existiera me llevó a preguntarme si había una fuerza que la contrarrestara con el bien. Tenía que haberla, aunque no fuera tan evidente. Hay una lucha entre el bien y el mal.

### **Las 12 palabras. Que la FUERZA te acompañe.**

**Una fuerza poderosa, brutal, egoísta y cruel, contra una gentil, bondadosa, generosa y amorosa.**



**“Si le hubiera preguntado  
a la gente qué querían,  
habrían dicho caballos  
más rápidos”.**

—Henry Ford

# INNOVACIÓN

## **Una solución elegante**

Hablemos de innovación.

¿Qué quiero decir con innovación? Innovación y creatividad son gemelos. Dos caras de la misma moneda, pero no son idénticas.

La innovación suele verse “como la aplicación de mejores soluciones que satisfacen nuevos requerimientos, necesidades no expresadas o necesidades existentes en el mercado para hacer algo diferente o nuevo”.

No significa que tenga que ser un avance totalmente nuevo en la ciencia. Solo significa hacer algo de modo distinto, una mejora.

Incluso una pequeña mejora progresiva puede suponer una diferencia significativa. Por ejemplo, colocamos en las mantas unas hebillas para asegurar las correas delanteras y las diagonales de la barriga. Estos juegos de hebillas se diseñaron originalmente para cinturones y

bolsos, y, normalmente, se utilizan bajo tensión de forma horizontal o vertical.

Sin embargo, en las correas diagonales de la barriga, que llamamos “sobrecinchas”, se utilizaban en un ángulo de cuarenta y cinco grados y sin tensión y, a menudo, se abrían. Siempre recibíamos mantas para reparar que tenían la correa trasera derecha arrancada. Eso ocurría porque, cuando el caballo estaba tumbado, la hebilla de la manta se abría y cuando se levantaba, pisaba la correa suelta y tiraba de ella, dañando la manta.

Resolví aquel problema rediseñando la parte hembra de la hebilla, estrechando la abertura de cuatro milímetros a dos milímetros. Eso significaba que la parte macho tenía que estar exactamente en ángulo recto para poder abrirse. Ese pequeño cambio, que no costó casi nada, solucionó la mayor parte del problema. De tanto en tanto, aún recibíamos alguna hebilla que se abría. Yo todavía no estaba plenamente satisfecho, pues el problema no se había resuelto por completo.

Un día, mientras estaba en nuestro local de venta al público, un amigo mío productor de leche vino a lavar y reparar unas mantas. Me di cuenta de que tenía unas pequeñas anillas de goma alrededor del cuello de la parte macho de las hebillas. Me explicó que las hebillas se le abrían y que había pensado en aquella sencilla solución.

Cortó las anillas de unos tubos de goma que utilizaba en la sala de ordeño y los puso alrededor del cuello de la parte macho de la hebilla.

Eso significaba que no solo necesitaba estar en ángulo recto, sino que también había que aplicar una pequeña cantidad de presión. Ingenioso. ¡Problema resuelto!

Estas dos pequeñas innovaciones que cuestan menos de 0,10 dólares resolvieron el 99,99 % del problema. Y hoy en día, el 99 % de las hebillas de manta de todo el mundo siguen este diseño.

Contrasta esto con el desarrollo de nuestro sistema de cierre frontal con cuello en “V”.

Es una historia un poco larga y no voy a aburrirte con todos los detalles, pero yo había desarrollado un sistema de cierre frontal en forma de “V” que le daba al caballo mayor libertad de movimiento.

Parte de ese sistema incluía dos hebillas que eran bastante caras y pesadas. Estaban bien para las mantas pesadas de invierno, pero eran excesivos para las mantas ligeras de verano o las mantas ligeras antimoscas. Encargué a mi hijo Tommy que ideara una alternativa.

La última mañana antes de su partida a Estados Unidos, me presentó un sencillo disco con cuatro ranuras. Muy simple, pero muy novedoso. En cuanto lo vi, supe que

era la solución: visible, fácil de usar, sencillo de fabricar y relativamente barato. Era una solución elegante en todos los sentidos.

Como mencioné en la introducción, he participado en muchos eventos ecuestres o, como se denominan internacionalmente, en concursos completos de equitación.

Esta competición incorpora tres fases o disciplinas en una sola competición. Es una prueba completa para el caballo y para el jinete.

La primera fase es la doma clásica, que se realiza en una pista pequeña con movimientos muy precisos, realizados siempre en un orden exacto.

La segunda fase es el *cross country*, que suele tener una longitud de entre seis y doce kilómetros. Se recorren a una velocidad mínima, normalmente a trote rápido o a galope, y hay que saltar una serie de obstáculos cuyo número varía entre dieciocho y veintiocho.

Por último, está la fase de salto de obstáculos, que se celebraba en un espacio reducido, pero más grande que la pista de doma, donde hay aproximadamente dieciséis vallas que se pueden derribar.

La fase que más disfrutaba era la del *cross country* o campo a través.

Tengo un rasgo de personalidad que es a la vez una bendición y una maldición. Me cuesta hacer siempre lo mismo, hacer las cosas de la misma manera, todo el tiempo.

La fase de doma era un verdadero problema para mí: por mucho que me gustara, en los entrenamientos no podía llevar al caballo a un nivel lo suficientemente alto porque los caballos necesitan consistencia. Aprenden haciendo, repitiendo, así que es muy importante hacer siempre lo mismo, del mismo modo, todo el tiempo.

En cambio, la fase de *cross country* siempre era diferente: terreno, condiciones del suelo y vallas distintas. Hay que medir la velocidad para llegar a la meta dentro del tiempo permitido, pero no demasiado rápido, ya que eso aumentaría el riesgo de lesiones y gastaría la energía necesaria para la fase de salto de obstáculos.

El salto de obstáculos estaba en un punto intermedio. Se realizaba en un espacio reducido, a velocidad controlada. Todas las vallas eran prácticamente iguales: barras de distintos colores combinadas de formas diversas. Exigía concentración y precisión, pero no innovación.

La fase de *cross country* se me daba bastante bien y me encantaba la velocidad, la adrenalina y el desafío. El salto de obstáculos se me daba razonablemente bien, pero la doma era mi punto débil.

No sé muy bien de dónde viene esa necesidad de hacer retoques constantemente, de hacer las cosas de manera diferente. Pero, sin duda, es parte de mi personalidad. Eso me ayuda a aceptar los cambios, a darles la bienvenida y a amarlos. Si has llegado a esta parte del libro, te habrás dado cuenta de que fluye, pero de un modo inesperado y poco convencional. Normalmente, los temas conectados se agrupan ordenadamente en secciones, pero yo no lo hago así. Yo los voy poniendo tal y como vienen. Incluso mi obsesión con las diez palabras o menos es un retoque.

## **Para ser innovador, tienes que aceptar y amar el cambio**

*El cambio es la implementación de la innovación.*

El cambio y la innovación son gemelos, como la fe y creer: son similares pero diferentes.

Puedes ser innovador y no gustarte el cambio. Hay muchos científicos que se centran en un único problema y pueden ser muy innovadores en su forma de abordarlo, pero, por lo demás, son muy predecibles y evitan el cambio en sus vidas.

Por eso las universidades tienen dificultades para comercializar sus investigaciones. Normalmente, hace falta un agente de cambio que vea la oportunidad y la comercialice. La innovación debe aplicarse a un problema, con el deseo de provocar un cambio y que este resulte útil.

## Sé curioso. Haz la pregunta adecuada. Newton y la manzana

Hay que ser curioso para ser innovador, inquisitivo. Mi primera reacción siempre es preguntar por qué. Antes de preguntar dónde o cuándo, siempre pregunto por qué.

*¿Por qué?* Es una de las expresiones más poderosas de la lengua.

Cuando Newton estaba sentado bajo el manzano, le cayó una manzana en la cabeza. Tuvo un pensamiento genial: ¿POR QUÉ? ¿Por qué me ha caído esa manzana en la cabeza? Durante miles de años a la gente le han caído manzanas, cocos y todo tipo de cosas de los árboles, pero nadie se había hecho nunca esa pregunta: ¿por qué?

Estoy seguro de que mucha gente se lo había preguntado, pero Newton ofreció una respuesta. ¡Debe ser una fuerza! Algo debe haber causado que cayera.

Entonces vino el QUÉ, el hermano de POR QUÉ. ¿Qué es esa fuerza que ha hecho caer la manzana?

Llevó mucho tiempo descifrar los detalles, dar un nombre a esa fuerza y describirla.

Pero fue la pregunta **¿POR QUÉ?**, seguida de la pregunta **¿QUÉ?**, lo que llevó a la respuesta.

*La innovación consiste en hacer la pregunta adecuada.* La capacidad de plantear la pregunta adecuada, a veces denominado sentido común, permite encontrar soluciones rápidas a los problemas, y la innovación no es más que otra palabra para referirse a la resolución de problemas.

Aprender a hacer las preguntas adecuadas es la clave para dar con soluciones a largo plazo. Cualquiera puede poner parches, hacer pequeños cambios y encontrar un apañó rápido, pero se necesita un conjunto de habilidades especiales para llegar a la fuente del problema y solucionarlo.

Requiere tiempo, paciencia, experiencia y ese “je ne sais pas quoi” que a veces se denomina sentido común o intuición.

Obviamente, Newton era un hombre inteligente, pero también era un hombre listo. No descubrió la gravedad en su laboratorio. No, estaba descansando en su jardín. También fue lo suficientemente listo como para hacer una pregunta realmente tonta: ¿por qué ha caído esta manzana? No se necesitaba inteligencia para hacer aquella pregunta, pero sí algo especial para aceptar la respuesta.

Una vez que aceptó que se trataba de una “fuerza”, entonces sí necesitó inteligencia para nombrarla y describirla.

También debemos recordar que se trataba de una idea nueva y que había que venderla a la comunidad científica. Newton fue lo bastante inteligente como para darle un nombre estupendo, GRAVEDAD, y había una historia interesante detrás: él, la manzana, el jardín.

Hay muchas cosas que van de dos en dos: por qué y qué, innovación y cambio, fe y creer.

Qué y por qué pueden intercambiarse en función del contexto. Tomemos la historia de las hebillas de las mantas. Lo que llamó mi atención fue el qué: ¿qué problema hay? El problema era obvio: un número desproporcionado de mantas llegaban para ser reparadas con la correa trasera derecha o sobrecincha arrancada. Ese era el problema.

Ahora veamos el proceso, el camino hacia la solución. ¿Por qué se arrancaba la sobrecincha trasera derecha? ¿Por qué esa correa? Porque la correa delantera derecha a veces también se abría. ¿Por qué esa? ¿Por qué la trasera derecha?

Respuesta: por alguna razón, la correa se abría mientras el caballo estaba tumbado y, cuando se levantaba, esa correa quedaba suelta en el suelo bajo las patas traseras del caballo y este la acababa pisando.

Por lo tanto, la solución era mover la correa a otro lugar donde el caballo no la pisara al levantarse. Al fin y al cabo,

la correa delantera también se abría de vez en cuando y rara vez quedaba arrancada.

El problema era la posición de la correa. Así que la solución, la respuesta al problema, era moverla. Y había varias maneras de hacerlo.

Esta metodología para resolver problemas es muy común: la gente resuelve el síntoma o el resultado visible del problema, sin seguir adelante para encontrar la raíz del problema. Es como detenerse a mitad de camino en la montaña.

Es la solución del funcionario, que a las tres de la tarde del viernes tiene que marcar la casilla de “problema resuelto”. A la larga, eso suele empeorar las cosas porque más adelante surgen consecuencias imprevistas que vienen a pasarte factura.

Por ejemplo, si las correas largas se colocaran en la parte delantera derecha e izquierda de la manta, el caballo no las pisaría con las patas traseras, pero podría tropezar con ellas con las patas delanteras y dañar aún más la manta y también podría hacerse daño.

Eso es el qué; ¡ahora volvamos al porqué! ¿Por qué se abría la correa? La hebilla no estaba dañada, pero se abría. ¿Cómo? ¿Por qué? Porque, cuando estaba suelta, no bajo tensión, podía abrirse cuando el caballo estaba tumbado.

¿Por qué se abría? Estamos hablando de un sistema de cierre que había existido durante más de cien años. ¿Y ahora no funcionaba como debía?

¡La respuesta! Porque la pregunta por qué siempre demanda una respuesta.

No solo hay que formular la pregunta correcta. También hay que averiguar la respuesta adecuada, porque puede haber varias respuestas. Hay que investigar cuál lleva a la conclusión correcta, cuál conduce a la mejor solución.

En el caso que nos ocupa, la pregunta “¿por qué?” y la respuesta son escalonadas. Hay que seguir haciendo preguntas hasta llegar a una solución.

Cuando hay un delito, ¿qué ocurre? El investigador llama a la gente para interrogarla. Hace preguntas, elimina posibilidades y sospechosos, hasta que llega al motivo y al autor de los hechos.

En este caso, la pregunta era: ¿por qué se abrió la correa?

En primer lugar, habíamos modificado el uso: la correa no estaba horizontal ni vertical, sino a cuarenta y cinco grados y no estaba bajo tensión. Eso permitía que la hebilla se abriera, especialmente, cuando el caballo estaba tumbado.

Razón:

¿Pero por qué se abría tan fácilmente? La pregunta.

La respuesta: ¿qué razón o causa hay detrás del fallo?

“¿Por qué?” es solo la pregunta. La respuesta te lleva al motivo, que es la causa. El problema es solo la manifestación de la causa o el fallo.

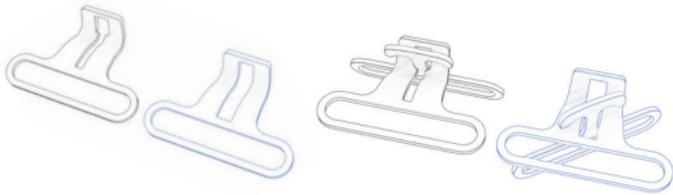
¡Piensa en la causa, en la razón! Buscar la razón nos ayuda a pensar con claridad.

En este caso, la razón era que el hueco en la parte hembra era demasiado ancho, cuatro milímetros. Eso significaba que había un 25 % de posibilidades de que se abriera, por lo que eso podía ocurrir una de cada cuatro veces que el caballo se tumbaba.

La hebilla también tendría que estar en una posición determinada para que se abriera. Digamos que esa condición se cumplía el 5 % de las veces, es decir, una de cada veinte. Eso significaba que las condiciones se darían una de cada ochenta veces que el caballo se tumbaba. Teniendo en cuenta que la mayoría de los caballos se levantan y se tumban entre dos y cuatro veces cada noche, el problema está servido.

La gente inventaba todo tipo de artilugios, sujeciones de plástico para las hebillas, bandas elásticas, cuerdas y demás para evitar que se abrieran.

Al final, entendí que podíamos resolver el 90 % del problema si estrechábamos la abertura de la parte hembra de tal modo que la parte macho tuviera que estar exactamente a noventa grados para que se abriera.



A veces, no se puede resolver todo el problema con una sola solución, pero eso supuso una gran mejora.

Todavía quedaba entre un 10 y un 15 % del problema, pero se solucionó insertando la anilla de goma que ideamos después.

Siento haberme extendido hablando de hebillas, pero así es como se soluciona un problema. Muchos no lo llamarían ciencia, pero seguimos el mismo proceso que los científicos. Hay que seguir adelante, pregunta tras pregunta, hasta llegar al meollo de la cuestión. Es como caminar: hay que ir poniendo un pie delante del otro.

### **Innovación. La versión en 10 palabras o menos...**

**Ama el cambio, haz preguntas adecuadas,  
aplica la solución adecuada.**

Hay que ser curioso, estar muy abierto y dispuesto a asumir riesgos y a aceptar el fracaso.

Muchas veces, un problema es una combinación de causas. Permíteme ejemplificarlo contando otra historia que también ilustra las consecuencias imprevistas y las soluciones ocultas.

Hasta hace poco vivía en una granja al sur de Dundalk, a unos ocho kilómetros de nuestra sede. No es una zona con mucho tráfico, pero sí hay un cuello de botella en un gran cruce a la salida de la autopista M1. Ese cruce es también la salida hacia el sur de la ciudad por la antigua carretera principal, la N1.

En cualquier momento del día, puede haber un kilómetro de tráfico, incluso más en hora punta. La razón de ese atasco es que no hay ninguna vía de acceso para salir a la izquierda —sur—, por lo que todos los vehículos tienen que usar el mismo carril. Dado que uno de cada tres coches tiene que reducir la velocidad para girar a la izquierda, la fila de tráfico nunca alcanza una velocidad superior a 30 o 40 km/h.

Para evitar eso, muchas personas, entre las que me incluyo, se dirigen al sur por una zona residencial de la costa y luego vuelven a la N1. Esa ruta pasa por Blackrock, una zona densamente poblada a lo largo de Rock Road, que es muy popular entre los caminantes y corredores.

Ese es el problema secundario agravado por el primer problema, por la falta de un carril de salida en el cruce principal.

Ese corto tramo de carretera es muy estrecho, sin arce-nes y con algunas curvas peligrosas por la poca visi-bilidad. Alguien va a morir o resultar gravemente herido si la situación no se resuelve pronto. La carretera es una de las rutas para caminar más concurridas del condado, pero no parece haber ningún plan para hacerla segura para los peatones.

El año pasado nos trasladamos a vivir a Blackrock, don-de habíamos construido una casa junto al mar. Debido al confinamiento por el coronavirus, en las últimas semanas he estado en casa mucho más de lo normal. Y para man-tenerme en forma y despejar la cabeza he estado cami-nando de cuatro a ocho kilómetros al día. Normalmente, acabo recorriendo ese camino y he estado observando qué haría falta para arreglarlo. La verdad es que llevaba mucho tiempo pensando en ello, pero no había podido detenerme a pensar en profundidad.

Ahora que lo recorría con regularidad, no solo me di cuenta de lo peligroso que era, sino también de lo fácil que era arreglarlo.

## **Desglosando el problema:**

Demasiado tráfico.

Demasiados peatones.

No es seguro, no hay arcenes.

El problema del tráfico se debe en gran parte a la congestión que se produce a muchos kilómetros de distancia, en el cruce al lado de la autopista que la gente evita.

Eso puede resolverse fácilmente añadiendo un carril de salida para permitir que los vehículos que se dirigen hacia el sur puedan salir sin impedir que los vehículos que siguen en línea recta avancen.

Eso no solo reduciría el tráfico en Rock Road, sino que nos ahorraría las horas que pasamos detenidos por el tráfico que se produce en el cruce.

Demasiados peatones. Es cierto que prohibir que la gente camine por ese tramo de carretera resolvería el problema y eliminaría la necesidad de una importante mejora de la infraestructura. Pero ¿es deseable o, incluso, aceptable? No, porque queremos animar a la gente a salir y hacer ejercicio.

Por lo tanto, la solución integral requiere una solución de dos pasos para reducir el tráfico y hacer que la zona sea segura para los peatones.

## Parte 1.

Construir una salida hacia el sur en el cruce congestionado a dos kilómetros de distancia.

Sería relativamente fácil, ya que hay suficiente espacio para crear la salida, pero alguien hace veinte años, probablemente a las tres de la tarde de un viernes, se olvidó de pensar y dio por finalizada una obra inacabada.

Aquí nos encontramos con dos problemas que deberemos abordar. Veremos que existe una jerarquía de problemas. Siempre hay una jerarquía y un orden de los problemas que hay que resolver. Si la secuencia es incorrecta, ¡habrá retrasos, costes añadidos y confusión!

Para evitarlo, hay que empezar con el final en mente y trabajar hacia atrás. Y eso requiere un plan: que en algún momento alguien tome la decisión de abordar el problema, ¡o la decisión adecuada para no crearlo!

La segunda parte de la solución es quitar y reubicar los servicios que se han instalado en ese lugar en los últimos años: un poste de luz y una caja de la central telefónica que nunca se habrían colocado

ahí si hubiera habido un plan para crear un carril de salida, una salida adecuada.

Llevará tiempo, pero, si se pone en marcha el plan, en un año, esos servicios se habrán instalado en otro lugar. El primer paso es quitarlos y reubicarlos, lo que conlleva tiempo y planificación.

Cuando analicé bien el cruce, me di cuenta de que se habían tomado medidas y de que hay espacio suficiente para insertar la salida sin hacer grandes obras. Las otras siete salidas a la izquierda y a la derecha están bien diseñadas y acabadas, pero esta, por alguna razón, no se completó.

El resultado es que, durante los últimos veinte años aproximadamente, siempre ha habido mucho tráfico en ese cruce y se ha puesto en peligro a los peatones de la ruta alternativa a dos kilómetros de distancia.

Probablemente, te estés preguntando a dónde quiero llegar con todo esto del cruce. Solo estoy utilizando esta historia en particular para ilustrar algunas cosas, al igual que Jesús utilizaba parábolas para transmitir sus enseñanzas.

Los problemas tienen una estructura. Hay que mirar más allá de lo que es obvio; hay que profundizar

y llegar hasta la raíz, hasta la causa. A menudo, se pueden resolver varios problemas al mismo tiempo y hay que ser consciente de que puede haber consecuencias imprevistas.

Para ponerlo en contexto, voy a hacer un cálculo aproximado. Supongamos que 20 coches y camiones sufren retrasos de 3 minutos, 6 veces por hora, durante 8 horas al día. Es decir, 2880 minutos o 48 horas en total al día.

Digamos que cada hora tiene un valor económico de 50 euros, que sería muy poco si se tiene en cuenta el tiempo/salario del conductor, el combustible y el desgaste del motor. Eso equivaldría a un coste económico de 2400 euros al día.

Si contamos 5 días laborables a la semana durante 50 semanas al año, es decir, 250 días al año, eso supone un coste de 600 000 euros al año. Multiplícalo por 20 años y obtendrás una cifra muy considerable: 12 000 000. Doce millones de euros solo porque alguien no pensó bien las cosas, y la consecuencia imprevista fue la creación de una situación peligrosa en la ruta alternativa.

No tengo ni idea del coste exacto que supondría crear un carril de salida en el cruce principal, pero,

si se trasladaran los servicios, trescientos mil euros deberían bastar, así que el coste económico de medio año solucionaría el problema.

## **Parte 2 de la solución a las consecuencias imprevistas de la primera decisión o falta de ella.**

Construir al menos un arcén a lo largo de toda la carretera en Blackrock a dos kilómetros de distancia. Lo lógico sería construir el arcén en el lado norte, ya que hay muy pocos servicios en ese lado, pues la mayoría de ellos están en el lado sur. Solo habría que retirar algunos muros y arbustos. Un esfuerzo coordinado de la comunidad animaría a los distintos propietarios a cooperar. El coste sería de trescientos mil a quinientos mil euros, menos que el coste económico de un año.

Una vez se lo comenté a la presidenta del condado en una reunión. Su respuesta fue que ella también vivía en la parte sur de la ciudad y que también utilizaba la misma ruta alternativa. Nunca se le había pasado por la cabeza que hubiera una solución sencilla y obvia al problema. No estaba pensando de forma innovadora.

Jesús contaba historias por varias razones, pero la principal era ayudar a la gente a comprender un concepto, la esencia, a entender la idea que intentaba transmitir.

Las personas que lo escuchaban podían sacar tanto o tan poco como quisieran de la historia.

¿Cuántas veces se ha contado la historia del hijo pródigo o la de los talentos en los últimos dos mil años? Cada vez que la vuelves a escuchar sacas algo nuevo, ves otra cara del elefante. ¡Te garantizo que nunca olvidarás la historia de las hebillas! ¿O quizá la del cruce mal diseñado?

No digo que vaya a seguir recordándose de aquí a dos mil años, pero ahora está en tu subconsciente y te acordarás de ella en algún momento cuando sea relevante, ¡te lo garantizo!

Podría haber abordado este tema de una manera más extensa o abstracta. Pero eso te habría obligado a esforzarte para entenderlo y digerirlo y te habría causado estreñimiento mental como algunos de esos libros de quinientas páginas, además, nunca habrías sido capaz de transmitírselo a nadie.

Muchos de esos libros de negocios están escritos por personas muy inteligentes, en su mayoría académicos y consultores, por lo que su ego los lleva a crear grandes volúmenes, impresionantes y novedosos.

## **Otra vez la sencillez**

Cuando leo un libro de negocios, siempre me gusta tener un rotulador y subrayar los pasajes que merece la

pena volver a leer. Puedo releerlo años después mirando simplemente los pasajes subrayados.

Puedo saber lo bueno que es un libro por el número de pasajes subrayados que contiene.

Sencillamente, quinientas páginas no es mi estilo. Quiero escribir un libro en el que cada línea sea digna de subrayar, sin palabrería, sin rellenos ni divagaciones interminables.

Hay que ser muy inteligente para simplificar las cosas y, o bien las simplificas, o bien las complicas.

¡A mí me gusta simplificar las cosas! Eso no significa que yo sea simple, ni mucho menos, pero mi primera reacción es siempre simplificar las cosas.

Jesús era el mejor simplificando las cosas. Tomó miles de leyes y reglamentos y los redujo a dos simples reglas: “Ama a Dios y ama a tu prójimo como a ti mismo”.

Y puedes hacer lo mismo en los negocios, una sola regla.

“Haz a los demás lo que quieras que te hagan a ti”.

¡Eso es todo! Buenas noches y buena suerte.

## Otras 10 palabras sobre innovación...

**Pregunta por qué, descubre qué, aplica una solución a un problema real.**

SI TE FIJAS EN ESTAS DIEZ PALABRAS, VERÁS POR QUÉ la innovación es tan difícil. Requiere una serie de habilidades.

La habilidad de descubrir cuál es el problema real. La habilidad de preguntarse por qué. La habilidad de descubrir el qué. La habilidad de desarrollar una solución. La habilidad de aplicar dicha solución.

### **El 75 % es fácil**

La mayoría puede llegar al 75 %, ya sea resolviendo un problema o diseñando un producto.

Llegar del 75 % al 85 % requiere tanto esfuerzo como llegar al 75 % inicial y pocos se molestan. Ahora bien, para llegar más lejos, para superar el 85 %, no solo hace falta esfuerzo y recursos, sino también un deseo, una insatisfacción, una sed de perfección, lo cual puede convertirse en un peligro.

### **La mentalidad del 93 %. El poder de la concentración**

Normalmente, no se espera que uno supere el 85 %, no es un requisito. Si llegas al 85 %, la gente te da la mano

y te felicita, pero, para ser realmente grande, tienes que llegar más lejos, digamos entre el 90 % y el 93 %.

Conseguir ese 5–10 % extra requiere tanto esfuerzo como el que se necesitó para llegar al 85 %. Requiere una concentración asombrosa, pero también disciplina, porque en algún momento hay que decir: “¡Ya está bien! ¡Ya es suficiente! Vamos a sacar esto al mercado”. Si intentas alcanzar el 100 %, la perfección, estás condenado a hacer un sinfín de retoques. Así, nunca lanzas el producto, nunca llegas.

Permíteme ilustrarlo volviendo a mi historia. Tenía una idea de producto en mente, pero, de repente, me sentí presionado para hacer algo al respecto. Le dije a la instructora que había contratado para que me ayudara en la escuela de equitación que la vería siempre que pudiera, pero que no estaría en la escuela todo el tiempo.

Eso fue a mediados de julio y vendí la primera manta el 16 de octubre: 3 meses —12 semanas, 90 días— después. Si suponemos que pasé 60 horas a la semana trabajando en ella, son 720 horas.

Aunque empecé solo con una idea el primer día, había pasado mucho tiempo pensando en el proyecto. Así que fue muy rápido: veinticuatro horas al día, siete días a la semana durante esos tres meses.

Para ponerlo en perspectiva, si ahora dedicara 3 horas a la semana a un nuevo producto, que sería mucho, tardaría 240 semanas o 4,61 años en lograr el mismo resultado, así que la concentración lo es todo.

Es obvio que Steve Jobs tenía este tipo de concentración. Su mayor logro fue el iPhone, pero no comenzó por ahí. Primero fue el iPod, luego el iPad y eso le llevó al iPhone. Con cada producto recorrió cierta distancia y lo lanzó al mercado. Podría haber esperado hasta la perfección, el iPhone, pero se habría muerto de hambre mientras tanto.



# CONSISTENCIA E INCONSISTENCIA

No hace falta ser innovador para tener éxito porque hay algo aún más importante que la innovación: la consistencia.

Aquí parece haber una inconsistencia. Por un lado, estoy diciendo que debes amar el cambio y, por el otro, que debes ser consistente, predecible, fiable, invariable. ¿Cómo es eso?

Depende de la situación y de la perspectiva o ángulo desde el que se mire.

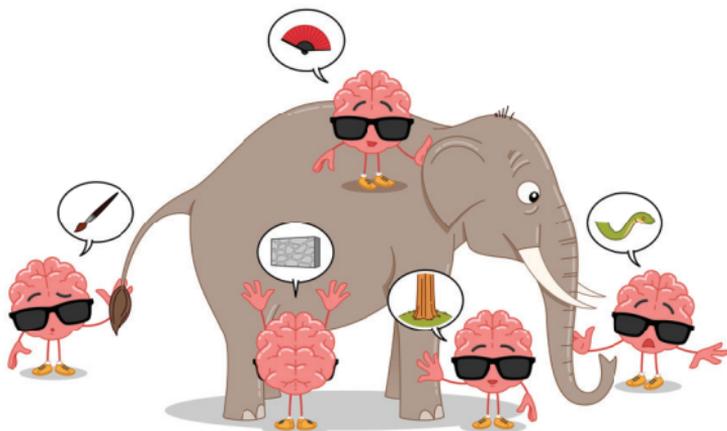
## **Los cinco ciegos y el elefante**

Todo el mundo sabe que, para ilustrar esta idea, normalmente cuento la historia de los cinco ciegos y el elefante.

A cada ciego se le pidió que describiera el elefante. Cada uno de ellos tomó una parte del animal y cada uno dio una descripción diferente. Uno describió la oreja, otro

la trompa, otro la espalda, otro la pata y otro la cola. Todas las descripciones eran correctas, pero distintas entre ellas. A menudo, nos encerramos en nosotros mismos y estamos convencidos de que tenemos razón. De hecho, tenemos razón, pero, si no vemos el panorama completo, podemos tener razón y estar equivocados al mismo tiempo. Todos los ciegos tenían razón, pero su visión era incompleta.

Así, “aquellos hombres de Indostán discutieron acalorados, defendiendo su propia opinión con rigidez, aunque cualquiera tenía la razón en parte, ¡todos estaban equivocados!” (John Godfrey Saxe).



Todo el mundo sabe que otra cosa que suelo hacer es preguntar cómo te comerías un elefante. El tema que trato de abordar en este libro es un elefante y solo hay una forma de comérselo: un bocado tras otro. Solo hay una manera de analizarlo: un aspecto tras otro.

Cuando empecé a escribir este libro, mi idea era compartimentarlo en características y temas, pero eso es casi imposible, ya que todo está interconectado. Por ejemplo, debes provocar cambios y, al mismo tiempo, ser inmutable, un poco oreja y un poco pierna. De hecho, podríamos dividir una empresa al igual que dividimos al elefante.

El **cuerpo**: las operaciones.

Las **orejas**: el *marketing*.

La **cabeza**: la gestión y las finanzas.

Las **piernas**: las ventas.

La **trompa**: los cobros y la caja.

La **cola**: las relaciones públicas y la RSC.

Sí, me doy cuenta de que son seis, así que innovamos y ahora son los seis ciegos. Hemos cambiado la historia, pero no la esencia del mensaje. La misma historia, pero ligeramente modificada para adaptarse a un escenario levemente distinto, innovador y consistente.

Las tiendas están llenas de productos que son consistentes: esperas que sean igual cada vez que los compras. De hecho, esa es la razón por la que los compras. Kit Kat, mermelada de fresa Bonne Maman, lavavajillas Fairy, detergente para la ropa Tide.

De vez en cuando, sobre todo cuando viajo por China, se me antoja un Big Mac. Siempre me sorprende lo consistentes que son. He comido Big Macs en cientos de sitios diferentes, en países diferentes y en continentes diferentes. Y siempre son iguales. Sin embargo, la última vez que compré uno no tuve que hablar con nadie ni hacer cola en el mostrador. Simplemente, me acerqué a una pantalla táctil, lo pedí y me dieron un número para recogerlo.

El producto era el mismo, pero la forma de entregarlo cambiaba. Igual, pero distinto.

Si alguna parte de tu cuerpo no funciona correctamente o no está bien desarrollada, el cuerpo no funcionará bien como conjunto. Una empresa es un cuerpo, necesita estar completa para funcionar bien.

Eso es lo difícil de hacer negocios, siempre surge algo más. Sobre todo, ahora que el cambio es tan endémico y rápido. Crees que lo tienes todo cubierto y, de repente, algo nuevo aparece de la nada y lo cambia todo. Es como mantenerse a flote en el agua: no es difícil, pero, si dejas de moverte, te hundes.

Hace algún tiempo asistí a un curso sobre perfiles empresariales y me dijeron que era polifacético. Me pareció muy interesante y reconfortante a la vez. Interesante porque describía cómo funciona, así que me daba una referencia, y reconfortante porque, aunque no era un experto en nada, sabía un poco de muchas cosas.

Hay personas que solo quieren ser las piernas, solo les interesa vender. Solo quieren ser vendedores. No se dedican a los negocios. Puede que formen parte de una empresa, pero no son personas de negocios. Debes tener un enfoque holístico, una visión completa.

En Irlanda, a efectos económicos y jurídicos, una sociedad mercantil es tratada como una persona, como una entidad, separada de los individuos que la poseen, la gestionan y la dirigen.

Una empresa es como un animal o probablemente más como una máquina o un híbrido de ambos. Si los fundamentos están bien, el producto y su venta serán sólidos. Su éxito dependerá de cómo la dirijan el consejo de administración y la dirección. Grande o pequeña, siempre es lo mismo. Para dirigir una empresa con éxito se necesita una persona de negocios con un enfoque “holístico”.

En Irlanda, las estadísticas muestran que muy pocas empresas llegan a tener más de siete empleados. La razón que se da es que el actor principal, el jefe, no puede o no quiere cambiar su forma de gestionar la empresa.

La gestión de una empresa con tres empleados es muy distinta de la gestión de una empresa con siete. La gestión de una empresa con veinticinco empleados es diferente a la gestión de una empresa con siete y, así, sucesivamente. Cada vez que hay un cambio, los líderes tienen que modificar su comportamiento.

El cambio es difícil. Requiere un acto de voluntad, necesita tomar la decisión de cambiar que, a su vez, precisa darse cuenta de que el cambio es necesario. Tiene que haber una motivación, una razón, un resultado deseado que será posible gracias al cambio.

## **Deseo y visión**

Aquí es donde el deseo juega un papel importante.

¿Cuál es tu deseo? Tu deseo está ligado a tu visión. No puedes desear lo que no ves, lo que no puedes visualizar o imaginar.

Las personas de negocios necesitan saber lo que quieren, pero, como cantó Mick Jagger: “You can’t always get what you want, but if you try sometimes you get what you need” (No siempre puedes conseguir lo que quieres, pero si lo intentas a veces consigues lo que necesitas).

La mayoría de la gente quiere más de lo que necesita y no tiene ni el conocimiento ni las herramientas para conseguirlo. La Biblia dice que “el hombre de doble ánimo es inestable en todos sus caminos” y “si la trompeta da un sonido incierto, ¿quién se preparará para la batalla?”.

Porque, para llevar un negocio, necesitas gente, y si tú no sabes lo que quieres, seguro que ellos tampoco lo sabrán. Si constantemente estás cambiando de opinión, no podrán rendir y el problema está servido.

¿Cómo aceptar el cambio sin ser cambiante? La gente puede aceptar muchos cambios si confía en ti. Como dijo Pablo, “todas las cosas cambian, pero Jesús no cambia”.

Ahí es donde una cultura fuerte puede ser una fuerza estabilizadora y suavizar las asperezas de cualquier hoja de ruta corporativa.



## CAPÍTULO 17

# CULTURA Y GESTIÓN

Creo que la consistencia se consigue creando una cultura dentro de la empresa u organización.

Una cultura se crea a imagen y semejanza del fundador o líder. El problema de la cultura es que es más bien invisible, se siente más que se ve. Como ocurre con el iceberg, la mayor parte está bajo la superficie. Es difícil de gestionar o medir. No se puede fabricar ni manipular fácilmente; ¡sencillamente, crece!

Los líderes de éxito construyen una cultura. No todas las culturas son buenas o deseables, pero un buen líder no puede dirigir una empresa de éxito si no crea una cultura.

Tomemos como ejemplo a Hitler o Mao. Quizá pienses que no tuvieron éxito, pero, en realidad, sí lo tuvieron según sus propios estándares. Consiguieron llevar a millones de personas a la muerte. Construyeron una cultura del miedo y la sospecha para subyugar a todos esos millones. La cultura es un reflejo del fundador que la planta, pero, una vez plantada, crece y puede cobrar vida propia: se convierte en una suma de las partes y la imagen

y semejanza de las personas que nadan en dicha cultura empiezan a modificarla.

Las grandes empresas tienen culturas que son lo suficientemente simples y sólidas como para seguir siendo fuertes y relevantes a lo largo del tiempo, mucho después de que los fundadores originales se hayan ido.

La cultura ideal no solo genera un negocio eficiente. También debe satisfacer las necesidades emocionales y espirituales de quienes forman parte de ella. Esto es aún más cierto hoy en día, ya que los *millennials* buscan la realización y el propósito en su trabajo. No todas las empresas pueden tener el tipo de campus que Apple o Google tienen, pero, si a tus empleados les da pavor ir al trabajo, entonces tienes un verdadero problema.

La cultura puede ser el ancla: debes clavarla en los cimientos más profundos y debes alimentarla y hacerla crecer. La cultura puede ser el contrapeso que mantenga el barco firme incluso en medio del mar agitado del cambio.

No fui muy consciente de nuestra cultura hasta que la empresa creció y cada vez me encontré más alejado del funcionamiento diario de la mayoría de los departamentos. Había surgido de mi sistema de creencias. “Haz a los demás”, “pon la otra mejilla”, “da y recibirás”, “ama a tu prójimo”. Si tus empleados y socios no son tu prójimo, entonces no sé quién lo es.

Siempre me he esforzado por tener una cultura respetuosa, integradora, solidaria, responsable, esforzada, curiosa, alentadora y armoniosa. La armonía es muy importante, como dice en el Salmo 133: “Porque allí el Señor ha pronunciado su bendición, incluso la vida eterna”.

El líder es como un director de orquesta: puede que no toque todos los instrumentos, pero debe saber cómo tienen que sonar y su función más importante es marcar el tiempo y asegurarse de que los instrumentos toquen de forma sincronizada y estén afinados. Lo que nos lleva al tema de la gestión.

## **¡La gestión es liderazgo!**

En el Antiguo y el Nuevo Testamento, a menudo, se utiliza el símbolo del pastor como ejemplo de gestión o liderazgo. ¡La gestión es liderazgo!

El pastor guía, alimenta y protege a las ovejas. Una vez que iba conduciendo por Alemania, creo que cerca de Essen, crucé un largo viaducto y vi abajo en el valle a un pastor guiando a sus ovejas. Era todo un espectáculo. El pastor caminaba por el centro de un pequeño valle guiando a sus ovejas. Debía de haber un centenar de ovejas siguiéndole en fila. Aquella estampa parecía fuera de contexto, pues era algo que uno esperaría ver en un desierto, en Oriente Medio.

Las ovejas son por naturaleza animales desconfiados y temerosos y, en mi tierra, son arrastradas por alguien. Aunque yo era consciente de que alguien las tiene que guiar, nunca lo había visto. Para guiar a las ovejas, imagino que uno tiene que ganarse su confianza.

Cuando trabajaba como misionero, a menudo, tenía que dirigir equipos de voluntarios. Había que guiarlos porque eran voluntarios. A veces, era más como pastorear gansos en lugar de ovejas. No podías arrastrarlos ni amenazarlos, pues eran voluntarios. Tenías que liderar desde el frente, tenías que llevarlos contigo.

## **El buen pastor. Liderazgo servicial**

A Jesús se le conoce como el buen pastor y el buen pastor está dispuesto a dar su vida por las ovejas. El buen pastor tiene una relación cercana y personal con las ovejas que le siguen.

Él dijo: “Ya no os llamo siervos, sino que os he llamado amigos, porque os he contado todo lo que mi Jefe me ha dicho”.

Aunque estaba al mando, rindió cuentas al Padre, dejándonos ejemplo.

Creo que necesitas rendir cuentas y que deberías diseñar una estructura que te obligue a ello, ya sea a una junta, a un mentor o a tu familia, y, obviamente, a Dios

o a un poder superior o inteligencia infinita, como se le llama hoy en día.

Debo señalar de nuevo que eso es lo que Jesús nos enseñó, con su ejemplo.

El liderazgo servicial es una actitud y es un modelo muy adecuado para el entorno laboral que se está desarrollando en el momento actual, la década de 2020.

Las personas quieren ser lideradas, quieren formar parte de una organización o seguir a alguien que se preocupe por ellas, que muestre interés por lo que hacen, por su evolución, por su carrera, por su bienestar y su realización.

El liderazgo servicial requiere amor y consideración. Invita a la colaboración, la inclusión y el consenso en la toma de decisiones.

La idea del líder servicial no es nueva. Se ha hablado mucho de ella, pero la mayoría de las veces la gestión vuelve a gravitar en torno a una conducta de orden y mando.

Ser un líder servicial requiere mucha confianza en uno mismo y cierta clase de habilidad.

Porque, aunque dirijas desde el frente, debes vigilar la retaguardia para asegurarte de que no haya un depredador al acecho o un cordero que se haya descarriado.

Jesús habló de dejar a las noventa y nueve e ir a buscar a la que se había descarriado. Lo que hace el pastor avisado es elegir a un par de ovejas inteligentes y predecibles que tengan un buen historial. Les pone un cercero, las coloca al frente y las demás ovejas las siguen.

Jesús fue el líder servicial por excelencia. Dio su vida por las ovejas, nos dio ejemplo, nos mostró cómo debemos actuar.

Podría haber tomado el control en cualquier instante, podría haber arreglado las cosas por decreto, pero no lo hizo. ¿Por qué? ¿Por qué Dios lo hizo así? ¿Por qué optó por la forma más difícil, por el camino más largo?

Sin duda alguna, lo hizo así para darnos un modelo y un ejemplo, para mostrarnos cómo debemos hacerlo. Dios es paciente, no tiene prisa. Siempre se ha tratado de una carrera de fondo. Dios creó el tiempo y, en algún momento del futuro, el tiempo dejará de existir.

Por lo tanto, si realmente queremos hacer las cosas a la manera de Dios, debemos reflexionar sobre lo que nos ha intentado enseñar e incorporarlo a nuestro modo de hacer las cosas.

La forma de liderar es otro elemento clave para el éxito o el fracaso, para construir una organización sostenible y de éxito.

No es el único modelo, pero, si nos fijamos en los éxitos logrados, en los éxitos a largo plazo, han incorporado muchos elementos de esta idea.

Incluso el Imperio romano; que podría decirse que estuvo liderado por un dictador, pero un dictador que era responsable ante un Senado. En el ejército romano, la autoridad estaba repartida, pues los grupos de mil se dividían en grupos de cien, y los grupos de cien, a su vez, se dividían en grupos de diez.

## **El líder cívico**

Me gusta mucho esta cita de Scott Peck (*The Different Drum: Community Making and Peace*, p. 260):

La única razón cívica para perseguir el poder es perderlo, darlo a otros. La esencia del verdadero líder servicial es que empodera a otros.

El primer deber del líder cívico es formar a sucesores; no a un sucesor, sino a tantos sucesores como sea posible y tan rápido como sea posible. Utiliza tu poder para buscar y encontrar a personas con un potencial de liderazgo aún mayor que el tuyo, alimenta su potencial con todo lo que tienes y luego quítate de en medio.

La cultura del líder servicial conduce a una organización con cimientos profundos y muchos pilares. Dado que el

poder se delega y desciende a los diferentes niveles de la organización, hay muchas manos trabajando para que las cosas funcionen. Los trabajadores se preocuparán porque la empresa se preocupa por ellos, y porque se preocupan, harán mejor su trabajo y todo eso suma.

La mayoría de las empresas luchan por tener un beneficio neto del 5 %, así que la diferencia entre el éxito y el fracaso es un pequeño margen. Si todos los trabajadores hacen un poco más, un poco mejor, inspirados y automotivados, eso marca la diferencia. Al final, todo depende de las personas, de que estas trabajen unidas, de que todas tiren en la misma dirección, de que estén en sintonía y sincronizadas.

## **Interdependientes**

Ni independientes ni, peor aún, dependientes; sino interdependientes. Todas las funciones haciendo su propio trabajo, pero todas trabajando juntas como un cuerpo.

Debes ver la organización como un cuerpo. Fíjate en los diferentes que son el ojo del hígado, o el cerebro de los pulmones, pero, si no están sincronizados, todo el organismo sufrirá.

Pablo lo dijo así en una carta a los corintios:

Así es, el cuerpo consta de muchas partes diferentes, no de una sola parte. Si el pie di-

jera: “No formo parte del cuerpo porque no soy mano”, no por eso dejaría de ser parte del cuerpo. Y si la oreja dijera: “No formo parte del cuerpo porque no soy ojo», ¿dejaría por eso de ser parte del cuerpo? Si todo el cuerpo fuera ojo, ¿cómo podríamos oír? O si todo el cuerpo fuera oreja, ¿cómo podríamos oler?

Pero nuestro cuerpo tiene muchas partes, y Dios ha puesto cada parte justo donde él quiere. ¡Qué extraño sería el cuerpo si tuviera solo una parte! Efectivamente, hay muchas partes, pero un solo cuerpo. El ojo nunca puede decirle a la mano: “No te necesito”. La cabeza tampoco puede decirle al pie: “No te necesito”.

De hecho, algunas partes del cuerpo que parecieran las más débiles y menos importantes, en realidad, son las más necesarias. Y las partes que consideramos menos honorables son las que vestimos con más esmero. Así que protegemos con mucho cuidado esas partes que no deberían verse, mientras que las partes más honorables no precisan esa atención especial. Por eso Dios ha formado el cuerpo de tal manera que se les dé más honor y cuidado a esas partes que tienen menos dignidad. Esto hace que haya armonía entre los miembros a fin de que los miembros se preocupen los unos por

los otros. Si una parte sufre, las demás partes sufren con ella y, si a una parte se le da honra, todas las partes se alegran.

1 Corintios 12:14-26

Como ya he dicho, la gestión es liderazgo y el director es el líder. La forma en que lidera influye enormemente en los resultados.

## **Tu esencia. Conócete a ti mismo**

Si quieres que tu empresa crezca, tienes que analizar tu forma de dirigir. Lo más probable es que, a medida que tu organización crece, tengas que cambiar y modificar tu comportamiento de vez en cuando. Tendrás que cambiar tu verdadero yo, lo que te hace vibrar, lo que te hace ser tú. La copa de la que bebes sigue siendo la misma. Necesitas reflexionar sobre tus motivaciones y lo que te impulsa.

El buen líder sabe quién es o, al menos, tiene suficiente capacidad de introspección como para ser consciente de sí mismo.

Con esto no me refiero a mirarse el ombligo constantemente, sino simplemente al deseo e inclinación a detenerse y reflexionar para hacer ajustes meditados y calculados en su comportamiento.

Esos ajustes son cambios graduales. Sin embargo, con el tiempo, pueden suponer un cambio importante sin gran-

des movimientos sísmicos que interrumpían el impulso y el ritmo de la organización.

Es como la historia del nuevo predicador y el piano.

### ***El predicador y el piano***

Un nuevo pastor llegó a la ciudad y quiso hacer algunos cambios. Una de las cosas que quería hacer era mover el piano del lado izquierdo del altar al lado derecho. Sabía que habría mucha resistencia a esta idea, así que movió el piano quince centímetros cada semana y, al final del año, el piano estaba en el lado derecho sin que nadie se hubiera dado cuenta.

Los pequeños ajustes suman con el tiempo sin echar por tierra el proceso de paz.

### **Liderazgo. La versión en 10 palabras o menos...**

**El más importante debe ser el  
sirviente de los demás.**



# LA MENTALIDAD EMPRESARIAL

## **Atención al detalle**

No es realmente difícil tener éxito en los negocios, solo requiere cierto tipo de mentalidad.

¿Cuáles son las características de esta mentalidad? ¿Cómo la describirías? ¿Cómo la reconocerías? ¿Qué aspecto tiene? Si puedes reconocerla y describirla, tal vez puedas construirla, mantenerla, reconstruirla, reproducirla.

Vamos a intentarlo. Si la vieras, ¿la reconocerías?

## **Necesitas cinco ojos**

Así como dije en la introducción que necesitas cinco dedos, también necesitas cinco ojos.

Tienes que ser capaz de ver lo que tienes delante, detrás, a la izquierda, a la derecha y encima.

Tienes que ver el futuro que está por delante y el pasado que queda atrás. Necesitas visión periférica a la izquierda, a la derecha y por encima.

**Delante:** porque tienes que ir un paso por delante, anticiparte, planificar, prepararte, protegerte. Necesitas imaginar, predecir, preparar y anticipar el futuro.

**Detrás:** porque necesitas ser consciente del pasado y ver cómo recuperarte y rectificar los errores cometidos. También, cómo aprender de los éxitos y construir sobre ellos.

**A la izquierda y a la derecha:** porque necesitas visión periférica, 360 grados de conciencia. Conocer el entorno en el que te mueves, ver tanto el panorama general como los pequeños detalles. ¿Dónde están las amenazas y las oportunidades?

**Encima:** porque necesitas tener ese algo especial, la chispa, la energía, la pasión y el impulso necesarios para inspirarte y motivarte a ti mismo y para inspirar y motivar a los demás, ya sean empleados, clientes, familiares o amigos.

En la medida de lo posible, debes ver con todos los ojos al mismo tiempo o, al menos, ir pasando de uno a otro.

Por eso requiere tiempo y experiencia. Muy pocos lo consiguen a la primera.

Hay algo de innato y algo de aprendizaje. He oído decir que la mayoría de las personas de éxito no aciertan hasta su tercer intento. En mi caso, tuve tres carreras profesionales o fases, ninguna de las cuales fue un fracaso, sino que, simplemente, fueron parte del proceso.

La fase de misionero, la fase de la escuela de equitación y la fase de productos para caballos, y entre medias tuve una cafetería y un negocio de energías renovables. La cafetería y la empresa de energías renovables no tuvieron éxito. Eran demasiado avanzadas para su tiempo y no pude centrarme en ellas ni prestarles la atención que merecían. La empresa de productos para caballos ocupaba el 80 % de mi tiempo y no tenía ni la experiencia ni los recursos para gestionarlas adecuadamente. ¡Aprendí mucho!

De nuevo, he aquí una aparente contradicción. Debes tener una visión de conjunto, pero, al mismo tiempo, debes prestar atención a los detalles. Por eso necesitas cinco ojos, pero no tienen por qué ser tus ojos.

## **Escala**

En la mayoría de los casos es un proceso, un camino de crecimiento, una progresión que empieza siendo pequeña y luego aumenta. La escala es importante, pero relativa. La mayoría de las personas de éxito han trabajado para otras empresas o personas antes de crear su propia empresa.

La parábola de los talentos es un tesoro que esconde lecciones sobre la fidelidad, la confianza, el valor, la peregrinación, la escala, pero, por encima de todo, sobre la **mentalidad**.

Les dijo: “Un hombre de la nobleza fue llamado a un país lejano para ser coronado rey y luego regresar. Antes de partir, reunió a diez de sus siervos y dividió entre ellos cinco kilos de plata,[a] diciéndoles: ‘Inviertan esto por mí mientras estoy de viaje’; pero sus súbditos lo odiaban y enviaron una delegación tras él a decir: ‘No queremos que él sea nuestro rey’.

Después de que lo coronaran rey, volvió y llamó a los siervos a quienes les había dado el dinero. Quería saber qué ganancias habían tenido. El primer siervo informó: ‘Amo, invertí su dinero, ¡y multipliqué diez veces el monto inicial!’.

‘¡Bien hecho!—exclamó el rey—. Eres un buen siervo. Has sido fiel con lo poco que te confié, así que como recompensa serás gobernador de diez ciudades’.

El siguiente siervo informó: ‘Amo, invertí su dinero y multipliqué cinco veces el monto original’.

‘¡Bien hecho!—exclamó el rey—. Serás gobernador de cinco ciudades’.

Pero el tercer siervo trajo solo la suma original y dijo: ‘Amo, escondí su dinero para protegerlo. Tenía miedo, porque usted es un hombre muy difícil de tratar, que toma lo que no es suyo y cosecha lo que no sembró’.

‘¡Siervo perverso!—dijo el rey a gritos—. Tus propias palabras te condenan. Si sabías que era un hombre duro que tomo lo que no es mío y cosecho lo que no sembré, ¿por qué no depositaste mi dinero en el banco? Al menos hubiera podido obtener algún interés de él’.

Luego, dirigiéndose a los otros que estaban cerca, el rey ordenó: ‘Quiten el dinero de este siervo y dénselo al que tiene cinco kilos’.

‘Pero amo—le dijeron—, él ya tiene cinco kilos’.

‘Sí—respondió el rey—, y a los que usan bien lo que se les da, se les dará aún más; pero a los que no hacen nada se les quitará aun lo poco que tienen’”.

Lucas 19:12-26

**El que es fiel en lo poco, también lo es en lo mucho.**

**Y si no eres fiel con aquello que es de otro, ¿qué harás con aquello que es tuyo?**

¿Cómo funciona esto? Es una actitud, una forma de pensar, una mentalidad.

Por un lado, es cultural y, por otro, es personal, muy personal. Es algo en tu interior, la luz interior que te guía, tu piloto automático. Es la manera en que te comportas cuando nadie te ve, es lo que te dices cuando hablas contigo mismo, tu verdadero yo.

Jesús dijo que, cuando ores, lo hagas en la privacidad de tu habitación.

Pero tú, cuando ores, apártate a solas, cierra la puerta detrás de ti y ora a tu Padre en privado. Entonces, tu Padre, quien todo lo ve, te recompensará.

Mateo 6:6

Las reglas del juego son simples, pero claras.

Si son fieles en las cosas pequeñas, serán fieles en las grandes; pero si son deshonestos en las cosas pequeñas, no actuarán con hon-

radez en las responsabilidades más grandes. Entonces, si no son confiables con las riquezas mundanas, ¿quién les confiará las verdaderas riquezas del cielo?; y si no son fieles con las cosas de otras personas, ¿por qué se les debería confiar lo que es de ustedes?  
Lucas 16:10-12

Son poco más de cincuenta palabras. No necesitas quinientos páginas. Aquí, en poco más de cincuenta palabras, tienes la esencia de cómo actuar si quieres tener éxito de verdad.

Palabras pronunciadas hace más de dos mil años por un campesino que no solo afirmaba haber sido enviado por Dios, sino que afirmaba ser Dios, lo que hizo que le crucificaran.

Atención a los detalles, las pequeñas cosas, la honestidad, la integridad, la diligencia. Todo se resume en **la regla de oro**.

*El que es fiel en lo poco, también lo es en lo mucho.*

**Cultura y gestión. La versión en 12 palabras...**

**Haz a los demás lo que quieras  
que te hagan a ti.**

## **Versión corta. 4 palabras...**

**Haz a los demás.**

### **No es exactamente amor puro. Autocontrol**

Eso no es exactamente amor puro, hay mucho interés creado. Estás actuando contra el egoísmo: a tu prójimo como a ti mismo. Pero, cuando miras más allá de ti mismo, cuando recorres la milla extra y no comparas conscientemente a los demás contigo mismo y los juzgas, puedes pasar a otro nivel.

Jesús dijo: “Nadie tiene amor más grande que el que da su vida por sus amigos”. Un amor entregado, sacrificado. Dar sin esperar nada a cambio. Eso es libertad, libertad espiritual, emocional y psicológica.

El autocontrol es el requisito mínimo. No es fácil, requiere mucho esfuerzo, cuesta.

Es como un cohete: gasta la mayor parte de su combustible para alejarse de la tracción de la gravedad, pero una vez que ha salido del campo de la gravedad vuela sin esfuerzo por el espacio. Ahí es donde quieres estar, arriba. Hablamos mucho de esto en un capítulo anterior.

Pablo lo expresó así, no son exactamente diez palabras, pero sigue siendo conciso:

“Para que por fe Cristo habite en vuestros corazones y [...] arraigados y cimentados en amor, podáis comprender, junto con todos los santos, cuán ancho y largo, alto y profundo es el amor de Cristo [...] que sobrepasa nuestro conocimiento, para que seáis llenos de la plenitud de Dios”.

“Para que por **fe Cristo habite** en vuestros **corazones y arraigados y cimentados en amor**, podáis **comprender** con todos los **santos** toda la **plenitud** de Cristo”.

Te preguntarás qué tiene que ver esto con los negocios. En realidad, no mucho, a menos que quieras llegar bien alto, a ese lugar donde puedes volar.

Primero tienes que atravesar las nubes, luego tienes que permanecer ahí, pero, si mantienes el rumbo y aprendes a usar los mandos, es bastante fácil permanecer ahí.

## **El poder que actúa en nosotros**

Observa lo que Pablo dice:

Y ahora, que toda la gloria sea para Dios, quien puede lograr mucho más de lo que pudiéramos pedir o incluso imaginar mediante *su gran poder, que actúa en nosotros*.

Efesios 3:20

Podemos lograr cualquier cosa que podamos pedir o, incluso, imaginar si liberamos ese poder.

Los principios son los mismos. Solo depende del nivel al que quieras volar.

¿Por qué los aviones están hechos para llegar a treinta y cinco mil pies, incluso en vuelos cortos? Seguramente, porque es el nivel más económico para volar. Aire más suave, menos resistencia, más eficacia del combustible. Cuesta llegar, pero una vez allí el esfuerzo es menor.

Aquí es donde muchos creyentes desaprovechan lo que tienen. ¡No saben o creen que el Espíritu quiere salir! Quiere actuar en “todas las cosas”. No se dan cuenta o no entienden el significado de lo que han recibido o el poder que ahora mora dentro de ellos.

## **Todas las cosas**

Pablo habló mucho de “todas las cosas”. Se supone que debes liberar al Espíritu en todas las cosas, para todas las cosas. Por el bien de tu familia, de tu empresa, de tu comunidad, para cambiar el mundo. Liberarlo para ser sal y luz, para hacer del mundo un lugar mejor. Muchos ya lo han hecho.

Mira a Bill y Melinda Gates. Eso es lo que ellos han hecho. El fácil ver que su motivación no es el dinero o el poder. Están motivados por un poder superior para hacer el bien en el mundo. No se limitaron a dar el dinero a la OMS o a Save the Children y se desentendieron. No, lo que hicieron fue donar miles de millones de una manera

empresarial, para hacer frente a los problemas más acuciantes con las mejores soluciones en términos de coste-beneficio y rentabilidad.

Tu empresa no solo existe para hacerte rico, sino para hacer del mundo un lugar mejor.

Sin embargo, tu empresa no es una organización benéfica, es un negocio: si no obtiene beneficios, muere. Si come más de lo que gana, se muere de hambre. Eso puede parecer duro: la supervivencia del más fuerte. Piensa en lo que Jesús le dijo a la higuera.

Jesús maldijo a la higuera porque no tenía fruto. ¿Estaba de mal humor ese día? ¿Tenía mucha hambre? ¿O es que quería decirnos algo?

Al día siguiente, al pasar de nuevo junto a la higuera, cuando los discípulos vieron que la higuera se había marchitado, se quedaron asombrados. Jesús comentó que aquello no era nada comparado con lo que cualquiera podría conseguir con tan solo un poco de fe. El árbol no tenía fruto. No servía para nada, no tenía un propósito, así que fue destruido.

Se nos ordena que demos fruto, que salvemos la cosecha. Hoy vivimos en un mundo muy protegido e higienizado, lejos de la sociedad de supervivencia que existía cuando Jesús vivió entre nosotros.

Si no recogías la cosecha, morías de hambre. Obtener beneficios no es opcional, es supervivencia, es un mandamiento. No hacerlo tiene consecuencias.

La parábola del sembrador es muy poderosa y puede aplicarse al entorno empresarial, especialmente a las *startups*.

Contó muchas historias en forma de parábola como la siguiente:

“¡Escuchen! Un agricultor salió a sembrar. A medida que esparcía las semillas por el campo, algunas cayeron sobre el camino y los pájaros vinieron y se las comieron. Otras cayeron en tierra poco profunda con roca debajo de ella. Las semillas germinaron con rapidez porque la tierra era poco profunda; pero pronto las plantas se marchitaron bajo el calor del sol y, como no tenían raíces profundas, murieron. Otras semillas cayeron entre espinos, los cuales crecieron y ahogaron los brotes; pero otras semillas cayeron en tierra fértil, ¡y produjeron una cosecha que fue treinta, sesenta y hasta cien veces más numerosa de lo que se había sembrado!”.

Mateo 13:3-8

El sembrador esparció la primera semilla de manera descuidada por el sendero. Al quedar expuesta ante tantos competidores, fue engullida de inmediato.

La segunda la sembró sin una base económica suficiente y no creció por falta de liquidez, el agua de cualquier empresa.

La tercera no recibió suficiente atención y quedó asfixiada por otras preocupaciones que competían por la atención. Eso es lo que ocurrió con mi cafetería y mi empresa de energías renovables.

La cuarta aterrizó en buena tierra, donde se daban las condiciones adecuadas. Creció y se desarrolló con mayor o menor éxito. No todas las empresas crecen de la misma manera ni llegan al mismo nivel.

## **Dios espera resultados, frutos**

Observa lo que Jesús dijo sobre dar resultados, dar fruto:

Yo soy la vid verdadera, y mi Padre es el labrador. Él corta de mí toda rama que no produce fruto y poda las ramas que sí dan fruto, para que den aún más. Ustedes ya han sido podados y purificados por el mensaje que les di. Permanezcan en mí, y yo permaneceré en ustedes. Pues una rama no puede producir fruto si la cortan de la vid, y ustedes tampoco pueden ser fructíferos a menos que permanezcan en mí.

Ciertamente, yo soy la vid; ustedes son las ramas. Los que permanecen en mí y yo en ellos

producirán mucho fruto porque, separados de mí, no pueden hacer nada. El que no permanece en mí es desechado como rama inútil y se seca. Todas esas ramas se juntan en un montón para quemarlas en el fuego. Si ustedes permanecen en mí y mis palabras permanecen en ustedes, pueden pedir lo que quieran, ¡y les será concedido! Cuando producen mucho fruto, demuestran que son mis verdaderos discípulos. Eso le da mucha gloria a mi Padre.

Yo los he amado a ustedes tanto como el Padre me ha amado a mí. Permanezcan en mi amor.  
Juan 15:1-9

No solo se espera que demos fruto, sino que ser fructífero parece estar ligado a tener la capacidad de acceder a los recursos necesarios para seguir siéndolo.

### ***Tu fruto debería permanecer***

Ustedes no me eligieron a mí, yo los elegí a ustedes. Les encargué que vayan y produzcan frutos duraderos, así el Padre les dará todo lo que pidan en mi nombre.  
Juan 15:16

Hay todo tipo de frutos y Dios espera que produzcamos buenos frutos.

Un buen árbol produce frutos buenos y un árbol malo produce frutos malos. Un buen árbol no puede producir frutos malos y un árbol malo no puede producir frutos buenos. Por lo tanto, todo árbol que no produce frutos buenos se corta y se arroja al fuego. Así es, de la misma manera que puedes identificar un árbol por su fruto, puedes identificar a la gente por sus acciones. Mateo 7:17-20

### ***Dios espera resultados***

Dios espera resultados. Él es el Creador, el progenitor. Dios es un constructor, un diseñador, un arquitecto, un agricultor. Él siempre es el mismo, pero siempre está cambiando el entorno. Y lo hace de forma sistemática, estructurada, pero dinámica y variada.

Puede parecer un caos debido a esa variedad, pero detrás del universo hay leyes que lo regulan y lo sostienen.

Es como un enorme reloj: la hora siempre está cambiando, pero la mecánica es precisa y consistente.

### ***Mismas reglas, situaciones distintas***

Siempre sabes a qué atenerte, no hay sorpresas, solo revelaciones. Por eso puedes confiar plenamente en las reglas. El truco está en saber cómo aplicarlas, pues aplicarlas no es tan fácil como se podría pensar, porque cada situación es diferente.

Tienes que aplicar las mismas reglas, pero de manera diferente. Necesitas comprender e interiorizar la esencia de la regla de un modo casi espiritual, subliminal. No hay una única forma de aplicarla. Esa es la razón por la que Jesús contó tantas parábolas e historias, porque podía ilustrar una regla o un principio sin entrar en discusiones.

La historia del buen samaritano es un buen ejemplo de ello.

Uno de los fariseos, que quería tenderle una trampa, le hizo una pregunta capciosa.

Le preguntó: “¿Quién es mi prójimo?”. Jesús podría haber respondido que todos son tu prójimo, incluso los que te odian y te desprecian, incluso los samaritanos. Pero se habría armado un alboroto, y la respuesta habría caído en el olvido. Así que contó una historia y luego le devolvió la pregunta al interrogador.

O la vez que trajeron a la mujer acusada de adulterio. Según la ley, debía ser apedreada, pero la llevaron ante Jesús y le preguntaron qué debía hacerse con ella.

Él podría haber aplicado la ley del amor y haber dicho: “Tened compasión, perdonadla y dejadla ir”. Pero no lo hizo, sino que dijo: “Adelante, apedreadla, aplicad vuestra ley”. Pero aplicó la ley del amor sobre la ley de Moisés. De nuevo respondió a la pregunta con una pregunta indirecta. “El que nunca haya pecado que tire la primera piedra”.

Les hizo reflexionar sobre lo que estaban haciendo y por qué lo hacían.

## **Jesús, el emprendedor espiritual**

Nosotros no somos tan sabios como Jesús, así que tenemos que aprender a aplicar las reglas de una forma muy sutil y empresarial. Jesús fue un empresario espiritual. Él dijo: “No vine para abolir la ley de Moisés o los escritos de los profetas. Al contrario, vine para cumplir sus propósitos”.

Lo que hizo fue llevarlos al siguiente nivel. Como la mayoría de los avances o progresos, los elementos ya están ahí. Alguien simplemente los toma, los une de una manera diferente, les añade un poco de “je ne sais pas quoi” y crea algo nuevo.

Muchos de los primeros productos de Steve Jobs fueron así: el ratón, la interfaz gráfica de usuario y la pantalla táctil ya habían sido inventados por Xerox, pero él vio el potencial y los empaquetó de modo útil y fácil para el consumidor.

La mayoría de las cosas que Jesús aportó, incluidas todas las profecías sobre él, ya estaban esparcidas por el Antiguo Testamento. Él las unió en una nueva configuración y luego realizó el mayor truco de *marketing* de la historia al dejarse crucificar —la muerte más pública posible— y al resucitar de entre los muertos.

## ***¿Cómo dirige Dios sus negocios?***

De nuevo estarás pensando qué tiene que ver esto con los negocios. Lo que estamos tratando de hacer es tener una idea de cómo Dios dirige sus negocios.

Porque son sus negocios. Así lo reconoció Jesús. Las primeras palabras registradas de Jesús fueron: “Debo ocuparme de los negocios de mi Padre”.

Dios hace las cosas de forma gradual, sistemática. Si miras el Antiguo Testamento, hay una progresión, una evolución.

Primero un hombre, luego una mujer, luego una familia, luego una tribu, luego un pueblo sin tierras, luego una nación con tierras, luego un reino y luego, con Jesús y el Espíritu Santo, todo se transformó en una nueva dimensión, un reino espiritual.

Dios siempre ha tenido a emprendedores gestionando sus cosas. Desde Abraham hasta Pablo, pasando por Isaías, Daniel y Pedro. Los reyes en las operaciones y los profetas dirigiendo las comunicaciones.

## **La Trinidad nos da un modelo de negocio**

El Padre, presidente. CEO.

Jesús, jefe de operaciones y desarrollo empresarial.

El Espíritu Santo, director de *marketing* y comunicaciones.

Dicen que son uno y eso es difícil de entender, pero ese modelo se repite en millones de empresas de todo el mundo, igual pero diferente.

Horseware es una sola entidad, pero tiene un presidente, un CEO, un jefe de operaciones, un director financiero y un director de *marketing* y comunicaciones.

En muchos sistemas de creencias hay distintas partes de la Divinidad, pero son individuos que actúan por separado, que incluso luchan entre sí.

Jesús afirma una y otra vez que él y el Padre son uno y trabajan en sintonía. Unidos, en consonancia con el Espíritu. Si es suficientemente bueno para Dios, también debería valernos a nosotros.

Un modelo de confianza y unidad, la Compañía Santa. Es una empresa con un objetivo y una declaración de misión, cargos ejecutivos y todo lo demás. ¡Es una empresa!

“Yo soy el Señor, no cambio”. Como un reloj, su característica especial es que no cambia. Con un mecanismo que funciona a la perfección, fue creado para decir la hora, ¡que cambia cada milisegundo! ¡Qué contradicción!



## CAPÍTULO 19

# PROSPERIDAD

La prosperidad es la piedra angular del evangelio.

Jesús dijo que no solo había venido a darnos vida, sino una vida abundante.

**Vida abundante.**

**¡La pobreza no es el plan de Dios!**

Él dijo que no debíamos preocuparnos por el mañana: “Miren los pájaros. No plantan ni cosechan ni guardan comida en graneros, pero el Padre celestial los alimenta. [...] Miren cómo crecen los lirios del campo [...] ni Salomón con toda su gloria se vistió tan hermoso como ellos”.

En el Antiguo Testamento, la prosperidad era una de las señales de la bendición de Dios.

Eso no quiere decir que no haya momentos de prueba, de aprendizaje, de crecimiento, pero, en general, si vives dentro del círculo dorado aplicando la regla de oro puedes esperar prosperar.

La pobreza no es el plan de Dios, lo es la abundancia. Incluso hoy en día, con más de ocho mil millones de personas en el planeta, hay abundancia para todos.

Recuerdo bien una clase en la universidad, probablemente era 1969. En aquel momento la población mundial era de 3500 millones y el profesor dijo que cuando la población llegara a 6000 millones, no seríamos capaces de alimentarlos. Aquí estamos, con casi 8000 millones, y no hay escasez de alimentos. Claro que hay hambre, pero no porque no haya suficiente, sino porque la raza humana ha hecho mal las cosas una y otra vez.

Recuerdo que poco después, vi un programa de televisión sobre la actividad solar. Mostraba una llamarada solar que salió disparada de la superficie del sol doscientas mil millas y el comentarista dijo que contenía suficiente energía para alimentar la Tierra durante dos mil años. No hay falta de recursos, solo hay un problema de cómo los usamos y distribuimos.

Siempre hay quienes tienen temor y propagan el miedo, quienes creen en la escasez. Están desequilibrados, al igual que lo están los que creen en el despilfarro. La gente siempre se preocupa por algo. En mis tiempos, era la autodestrucción nuclear, luego fue el terrorismo, ahora es el calentamiento global o la pandemia mundial.

Pero ¿qué es la prosperidad? No es más que otra palabra para referirse al éxito. ¿Qué es el éxito? ¿Cómo se

mide? Es una meta variable, es relativo, está en el ojo del que mira.

## **¿Qué es el éxito? ¿Niveles de éxito?**

El éxito se encuentra en muchos niveles, pero, ante todo, debe empezar en el interior.

Crece desde dentro, primero en tu mente y en tu corazón. Solo cuenta a nivel personal. ¿Qué sientes cuando estás solo en tu lugar secreto?

Creo que ahí está la diferencia entre alcanzar el éxito como lo haría Dios y hacerlo a tu manera. Hay todo tipo de niveles de éxito, variaciones, que dan resultados diferentes. La receta que utilices para crear el éxito determinará su sabor, los ingredientes que lleva, el tiempo de cocción, si le pusiste demasiada sal o no le pusiste suficiente azúcar, si lo horneaste demasiado rápido o a una temperatura demasiado alta.

Lo más importante no siempre es el tamaño de la tarta, sino su sabor.

¿De qué sirve tener una tarta si no te la comes? Es difícil disfrutar de una tarta que está amarga o quemada.

Jesús dijo: “¿Y qué beneficio obtienes si ganas el mundo entero pero pierdes tu propia alma? ¿Hay algo que valga más que tu alma?”.

## **¡La riqueza es limitada! El tiempo es el bien máspreciado que tenemos**

**Uno solo puede comer cierta cantidad.**

En última instancia, la riqueza es muy limitada, es decir, nuestro acceso a la riqueza es limitado: está limitado por nuestra presencia física. Puedes tener diez casas, pero solo puedes estar en una a la vez. Solo puedes conducir un coche al mismo tiempo o llevar un par de zapatos a la vez.

Nuestro acceso a la riqueza también está limitado por el tiempo. Solo puedes estar en un lugar en un momento dado. Cuando tu tiempo se acaba o tu cuerpo se apaga, lo dejas atrás. No puedes llevártelo contigo. Para disfrutar de la riqueza, tienes que invertir tiempo y este es un recurso limitado.

Volvamos a la analogía de la tarta.

Si haces una tarta de tus logros, ya sea una familia feliz, riqueza, posición, poder político o influencia religiosa, su sabor dependerá de los ingredientes que le pongas y de cómo lo hornees.

Uno solo puede comer cierta cantidad, así que, ¿puedes compartirlo? ¿Quieres compartirlo? ¿Es para compartir? Si no se come, se estropeará, se pudrirá. El éxito y la riqueza son una tarta lista para comer. Tu actitud hacia ella,

tu motivación para atesorarla, dictará en última instancia cómo la utilizas, a qué sabe.

A menudo, se dice que el dinero es la raíz de todos los males, pero eso no es del todo exacto. La raíz de todos los males es el amor al dinero. A algunas personas no les importa tanto el dinero. Para ellos es solo una forma de llevar la cuenta de su éxito, de sus logros. Les emociona hacer, lograr algo, hacer que las cosas sucedan.

Recuerdo cuando construí mi primera casa. Me tomé tres meses de vacaciones, contraté a un maestro de obras y la construimos nosotros mismos, contratando a los diferentes obreros a medida que los necesitábamos. Mis amigos pensaban que estaba chiflado y me decían que eso me volvería loco, pero a mí me resultó emocionante, realmente lo disfruté.

No sabía por qué, hasta que tuve que ausentarme unos días. Como teníamos un salón bastante grande, una chimenea normal no iba a ser suficiente, así que decidí hacer una de ladrillo. Le expliqué al maestro de obras cómo debía quedar e hicimos un dibujo. Encontré una viga grande en la granja, cubierta de moho verde. Le dije que la cepillara y puliera para utilizarla como repisa de la chimenea.

Cuando regresé, recuerdo entrar en la habitación y ver la chimenea, terminada al 95 %. Entonces me di cuenta de qué era lo que me gustaba tanto de construir la casa.

En los negocios, se obtiene cierta satisfacción al completar los proyectos, pero, cuanto más grande es el proyecto, más tiempo lleva. Muchas veces trabajas en un proyecto durante seis meses o un año y, cuando lo terminas, te sientes un poco decepcionado porque sabes que has tardado mucho. Pero en la construcción, la gratificación es inmediata: lo concibes y a los pocos días ya está.

Por eso es tan importante parar de vez en cuando y admirar lo que has creado para sentirte satisfecho a lo largo del camino.

Del mismo modo que tomas de tus ingresos, tomas un poco de satisfacción en diferentes puntos del viaje. Porque realmente el viaje nunca acaba. Eso es lo que hizo el Creador cuando terminó la Creación. Al final de cada día se detuvo y, aparentemente con sentido de satisfacción y realización, dijo: “¡Qué bueno!”.

Al igual que la felicidad, el éxito no es un destino, es más bien un viaje. Es importante descansar a lo largo del camino y disfrutar de los éxitos a medida que llegan, porque llegan, y llegan de uno en uno.

Es la acumulación de esos momentos lo que da propósito, satisfacción y felicidad, lo que en realidad es el éxito.

Lo que importa es tu actitud hacia la riqueza, qué haces con ella.

Nunca te pertenecerá, por muy seguro que te sientas. Es posible que el año que viene ya no estés vivo, incluso mañana. Entonces, ¿a quién pertenecerá?



## CAPÍTULO 20

# AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

Entender la autoridad es clave para hacer negocios, porque es clave para saber cómo vas a gestionar ese negocio. Una comprensión lúcida y consciente de lo que es, cómo funciona y cómo cederla es un elemento importante.

Existe la propiedad y existe la autoridad. Puedes tener una sin la otra o ambas, pero, en última instancia, la autoridad es lo que cuenta.

En la Biblia se habla mucho de autoridad, especialmente en los evangelios.

Mira lo que Satanás le dijo a Jesús cuando lo tentó.

Satanás lo llevó a un monte alto y le mostró todos los reinos del mundo y le dijo: *te daré todos estos reinos, pues me han sido dados, si te inclinas y me adoras.*

Entonces el diablo lo llevó a una parte alta y desplegó ante él todos los reinos del mundo en un solo instante.

—Te daré la gloria de estos reinos y autoridad sobre ellos —le dijo el diablo—, porque son míos para dárselos a quien yo quiera. Te daré todo esto si me adoras.

Jesús le respondió:

—Las Escrituras dicen: “Adora al Señor tu Dios y sírvele únicamente a él”.

Lucas 4:5-8

Los salmos dicen que el ganado de mil colinas es del Señor. Es decir, el Señor es su dueño.

Del Señor es la tierra y su plenitud. Como Creador es dueño, el principal beneficiario por así decirlo. Después de eso hay varios niveles de propiedad y autoridad.

Puedes tener autoridad aunque no seas propietario, es bastante común. Es menos común una situación en la que uno es propietario, pero otro tiene la autoridad. Resulta extraño.

Si el Señor Creador es el beneficiario final, ¿cómo consiguió Satanás la autoridad?

Simple: Dios nos dio a los humanos libre albedrío, autoridad y dominio. Nosotros, por nuestro pecado, rebelión y estupidez, se la dimos a Satanás. ¡Así es como la consiguió!

Jesús dice en el padrenuestro: *que tu reino venga pronto, que se cumpla tu voluntad en la tierra como se cumple en el cielo.*

Jesús le dijo a Pilato: *mi reino no es un reino terrenal. Si lo fuera, mis seguidores lucharían, pero mi reino no es de este mundo.*

—¿Acaso yo soy judío? —replicó Pilato—. Tu propio pueblo y sus principales sacerdotes te trajeron a mí para que yo te juzgue. ¿Por qué? ¿Qué has hecho?

Jesús contestó:

—Mi reino no es un reino terrenal. Si lo fuera, mis seguidores lucharían para impedir que yo sea entregado a los líderes judíos; pero mi reino no es de este mundo.

Juan 18:35-36

Hoy la situación sigue siendo la misma. Su reino aún no ha llegado, su voluntad no se está haciendo en la tierra. Eso cambiará en el futuro, pero hasta entonces tenemos la autoridad y se la hemos entregado a Satanás.

Estas son nuestras guerras, nuestra contaminación, nuestras hambrunas. No es la voluntad de Dios, es nuestra voluntad. La voluntad de Dios es que haya abundancia, justicia, paz, amor y oportunidades para todos de acuerdo

con y en proporción al nivel del talento, capacidad y deseo de cada quien.

Jesús se refirió al hombre de los diez talentos como un buen mayordomo. Mientras el rey estaba fuera, en cierto modo, le pertenecían; y cuando el rey volvió le permitió conservarlos y le dio más, además de darle autoridad sobre diez ciudades.

Tenía autoridad sobre las ciudades, pero era mayordomo de los talentos.

Obviamente, no iba a ser capaz de supervisar todas esas ciudades él solo, así que probablemente pasó parte de esa autoridad a otro y así sucesivamente.

Satanás no era dueño de todos esos reinos, solo tenía autoridad sobre ellos, autoridad que podía subarrendar a otros y así sucesivamente.

Sin embargo, la autoridad de Satanás depende de que nosotros se la subarrendemos o se la entreguemos. Él la tiene porque nosotros se la entregamos activamente, de una manera consciente y proactiva o de un modo pasivo al no reclamarla o usarla.

Pero sigue siendo nuestra, podemos tomarla, recuperarla, podemos reclamar o exigir la autoridad y el reino y devolvérselos a Dios.

Cuando hacemos eso, su Reino viene a cada área donde tenemos autoridad, comenzando con nuestros corazones, luego nuestras mentes, luego nuestros cuerpos, luego nuestras familias, luego nuestras propiedades y nuestros negocios.

Tenemos autoridad en todas partes, en las vidas que tocamos, las acciones que realizamos, las comunidades en las que vivimos y trabajamos, en la medida en que cedemos esa autoridad e influencia a Dios.

Puedes decir, ¿qué tiene que ver todo esto con los negocios? Si vas a hacer negocios a la manera de Dios, de acuerdo con sus principios, debes tener claro dónde está la autoridad.

Puedes hacerlo solo, aplicar las reglas, aferrarte a la autoridad y funcionará, o puedes compartir la autoridad con el Creador.

Lleva un tiempo hacerse a la idea. Puedes tenerlo en mente, puedes desearlo de verdad, pero lleva tiempo y práctica reprogramar tus circuitos mentales y no funciona hasta que eso ocurre.

Somos un mecanismo complicado: cuerpo, mente y conciencia, los tres deben funcionar juntos. Algunos tienen una epifanía. Otros tienen un despertar lento hasta que entienden que su mente y conciencia deben trabajar

juntos. Recuerda que tu mente es el facilitador; tu conciencia, tu alma, es el conductor, el director.

En esta dimensión, la conciencia necesita la mente y el cuerpo para hacer que las cosas sucedan. Más adelante, en otra dimensión, puede que no sea así. Pero, por el momento, así es como funciona la mayor parte del tiempo.

## **Pon tu mente de tu lado**

Necesitas poner tu mente de tu lado. Eso significa tener conocimiento, aceptación y disposición. La voluntad pertenece a la conciencia y tienes que aplicarla a la mente si quieres reescribir el *software*.

La voluntad y la autoridad están estrechamente relacionadas.

Si la voluntad gana predominancia, puede asumir la autoridad. La gente deja su autoridad tirada por todas partes y, si tienes una voluntad fuerte, puedes asumirla. Puedes asumir la autoridad de otras personas.

Cuando votas estás dando una parte de tu autoridad a la persona a la que votas. Algunos se la dan a un necio, otros a un dictador; otros no votan, no ejercen su autoridad y luego se quejan del Gobierno.

Puede parecer que me estoy enrollando demasiado, pero, simplemente, estoy dando vueltas alrededor del

elefante y mirándolo desde todos los ángulos para que puedas hacerte una idea completa.

Compartir la autoridad es clave para hacer negocios a la manera de Dios. Cuanta más autoridad le des a Dios, más se involucrará Dios. Cuanto más se involucre Dios, más fácil será, porque él tiene recursos ilimitados. Es como si tuvieras velas y Dios fuera el viento. Sin viento, las velas no sirven para nada, no son más que trozos de tela.

No hablo de sentarse a esperar a que las cosas ocurran. Tú sigues siendo el gestor, tienes que izar las velas, ajustarlas, virar y colocarte en la dirección del viento. Debes fijar el rumbo, leer la previsión meteorológica, evitar las tormentas.

### ***Tienes un socio***

No controlas el viento, a veces es fuerte y otras no. Tienes que leerlo, pero no estás solo. Tienes un socio. Depende de ti dónde se sienta ese socio: en la mesa de la sala de juntas, en la mesa de la cocina o en un cober­tizo al fondo del jardín.

### ***Autoridad y responsabilidad***

La autoridad y la responsabilidad van de la mano, no tanto como dos gemelos, sino como dos hermanos.

En el quinto año de secundaria, tuve una asignatura muy interesante. Era una vez a la semana, solo durante aquel curso.

Era una asignatura de tipo pragmático muy útil, donde nos enseñaban cosas que nos encontraríamos en el mundo real más adelante en la vida. Cosas como la estructura del Gobierno, cómo funcionaban los impuestos y la historia y el desarrollo de la civilización.

Una de las cosas que aún recuerdo, y de eso hace ya mucho tiempo, es que, cuando hablamos de derechos, el profesor demostró muy claramente que todo derecho va acompañado de una responsabilidad. Aquí es donde la gente a menudo se equivoca: tiene muy claros sus derechos, pero muy a menudo no entiende que hay una responsabilidad ligada a ese derecho.

En la parábola de los talentos, cada uno de los siervos tenía derecho a hacer lo que considerara oportuno con los talentos que le habían dado. También había una responsabilidad ligada a ese derecho. Tenían la responsabilidad de poner el talento a trabajar. En otras palabras, de hacer que el talento creciera.

Es muy evidente por la reacción del rey a su regreso. El rey no castigó al siervo que solo había multiplicado por cinco la cantidad original ni le preguntó por qué no la había multiplicado por diez como el otro siervo. Pero al siervo que no había utilizado el talento, que solo lo había enterrado, le quitó lo poco que tenía porque no había aceptado la responsabilidad de invertir lo que tenía.

Jesús dijo en Lucas 12:48: “Alguien a quien se le ha dado mucho, mucho se le pedirá a cambio; y alguien a quien se le ha confiado mucho, aún más se le exigirá”.

Creo que la razón principal por la que me gusta estar en el mundo de los negocios, por la que creé mi propia empresa, es que me gusta la libertad de estar al mando. La responsabilidad de tener que tomar decisiones no es algo que me asuste.

Este puede ser un lugar muy peligroso porque puedes perder la perspectiva o, como diríamos los irlandeses, “puedes dejarte llevar”. Por lo tanto, es muy importante crear una situación en la que te sientes responsable. Al fin y al cabo, todos somos mayordomos, siervos y responsables ante el rey.

En mi caso, desde el principio, creé un consejo de administración razonablemente independiente. Incluí a personas a las que respetaba, que tenían experiencia y talentos complementarios, que no tendrían miedo de decir lo que pensaban de forma constructiva.

Es extremadamente difícil encontrar un equilibrio. Si eliges a las personas equivocadas, te pedirán cuentas según su criterio. Te tienen que pedir cuentas personas que ven el mundo como tú lo ves. Eso no quiere decir que deban ser personas que te digan “sí” a todo, pero no tiene sentido tener un consejo de pavos si quieres ser un águila.

Rendición de cuentas y responsabilidad: son como dos gemelos y son intercambiables. Si vas a estar en el mundo de los negocios, si vas a dirigir una empresa, crear una empresa, debes hacerte responsable de lo bueno y de lo malo, debes rendir cuentas.

Como muchas otras cosas, como muchos rasgos de carácter que hemos visto hasta ahora en este libro, la responsabilidad debe estar presente en los distintos niveles y, como la mayoría de las otras cosas, la responsabilidad comienza contigo.

## **¡Asumo la responsabilidad!**

### **Un elemento importante de la mentalidad del éxito.**

“Asumo la responsabilidad”. Seguro que lo has oído alguna vez. En última instancia, si eres el jefe, todos los problemas son responsabilidad tuya. Puede que tú no hayas causado el problema, pero sigue siendo tu responsabilidad. Es una actitud, una manera de pensar, un KPI personal —que traducido es indicador clave de rendimiento—. Es un elemento importante de la mentalidad del éxito.

### ***La autoridad es la roca***

La autoridad es como una roca, todo se construye sobre la autoridad. Jesús dijo que él era la roca y que, si edificamos sobre él, podremos resistir todo lo que venga, incluso al mismo diablo.

Como la historia de los tres cerditos y el lobo. El cerdito que construyó su casa con buenos materiales sobre una base sólida sobrevivió. El lobo sopló con todas sus fuerzas, pero la casa resistió.

Jesús le dio autoridad a Pedro, a quien le dio el nombre de “la Roca”.

Ahora te digo que tú eres Pedro (que significa “roca”), y sobre esta roca edificaré mi iglesia, y el poder de la muerte no la conquistará. Y te daré las llaves del reino del cielo. Todo lo que prohíbas en la tierra será prohibido en el cielo, y todo lo que permitas en la tierra será permitido en el cielo.

Mateo 16:18-19

Pedro estaba al mando. Jesús no fue ambiguo, no dejó margen de maniobra ni un resquicio de duda que pudiera ser utilizado más tarde para causar división o descrédito.

Podemos discutir todo lo que quieras sobre los aciertos y errores de cómo esa autoridad se ha transmitido, usado y cómo se ha abusado de ella, pero esas pocas palabras han mantenido unida a la Iglesia católica durante los últimos dos mil años. ¡Ese es el poder de la autoridad!

### ***¿Qué autoridad tenemos?***

No tenemos más autoridad que la que se nos ha dado. Si compartimos esa autoridad con Dios y la recibimos de

nuevo de él, gobernaremos juntos, tendremos la autoridad en el reino de nuestro dominio. La clave aquí es la parte de gobernar juntos, y eso requiere cooperación y acción impulsadas por la fe y la convicción.

Eso es lo que nos cuesta creer y, si no lo creemos, entonces es mentira. Y cuando no creemos, Jesús queda desacreditado.

Tiene que haber fe y obras. Es como el cemento: si no añades agua, solo es polvo. Los cristianos hablan, incluso se jactan, de lo grande que es su Dios, de lo poderoso que es, pero eso no se refleja en sus vidas. ¿POR QUÉ?

### ***¿Qué estamos haciendo mal?***

¿Qué estamos haciendo mal? ¿Qué pensamiento erróneo tenemos? Que estamos perdiendo la batalla, o eso parece. Ciertamente, estamos perdiendo la batalla en los medios de comunicación, en el Gobierno, en las empresas. ¿Qué queda?

El mensaje es confuso, está distorsionado, disperso. En parte, porque se trata de una ideología avanzada y sofisticada, evolucionada. No seguimos ciegamente al profeta. Hay matices, es sutil, requiere que el individuo piense, no solo que crea. Es como creer con los ojos abiertos.

## ¡Crear con los ojos abiertos!

Crear con la conciencia, la mente y la voluntad. Y al crear, estamos recibiendo una revelación, una comprensión.

Eso marca la diferencia. No estás realmente en el Espíritu si no estás recibiendo algún nivel de revelación.

Estamos aquí para ofrecer una solución, no una nueva iglesia, no una religión, sino una solución a lo que aflige al mundo de hoy.

La Biblia dice que, cuando Jesús vio a las multitudes, se compadeció de ellas. Porque no encontraban solución a sus problemas, mientras que tenían delante al que era la solución.

Quando vio a las multitudes, les tuvo compasión, porque estaban confundidas y desamparadas, como ovejas sin pastor  
Mateo 9:36

Luego dice que los obreros son pocos y que pidamos al Señor de la cosecha que envíe ayuda para segar. Somos el equipo de *marketing*. Somos los segadores.

Ayer conduje hacia el aeropuerto de Buenos Aires. Llovía y hacía un día muy gris. Al detenerme en un semáforo, me fijé en la gente que cruzaba, todos con un semblante apagado, triste. Y me vino a la mente este pasaje.

La respuesta está tan cerca, a su alcance, si tan solo pudieran verla. Si tan solo se abrieran al Espíritu y le dieran a Dios autoridad para entrar en su mundo y en sus vidas. Es todo cuestión de autoridad.

Un día autoricé al Espíritu, en el nombre de Jesús, a entrar en mi mundo. No tenía ni idea de lo que me esperaba. Ni siquiera estaba seguro de que Jesús existiera, pero estaba abierto a la posibilidad, así que abrí la puerta.

Eso fue todo lo que hizo falta, ceder la autoridad. Di mi permiso. Eso fue todo lo que el Espíritu necesitó, mi permiso. No una peregrinación, ni ayuno ni arrepentimiento, solo mi permiso, ceder, bajar el puente levadizo, bajar la guardia. Podría haber sido una invasión, una toma del poder, pero no lo fue, fue un encuentro. En dos horas supe que Jesús era real, que estaba conmigo, que estaba ahí. Jesús sigue ahí y desde ese día nunca he estado solo.

### ***La autoridad en todos los niveles es fundamental para todo***

Sin autoridad no puede haber poder, no puede haber fe. Y sin fe no podemos creer, si no creemos no puede haber acción, y sin acción no hay progreso. Sin fe no hay emprendimiento.

## CAPÍTULO 21

# DILIGENCIA

Cuando dices algo tienes que ponerlo en práctica, porque lo que haces refleja lo que crees.

Como dijo Santiago: “La fe sin obras está muerta”.

¿De qué le sirve a uno decir que tiene fe si no lo demuestra con sus acciones? ¿Puede esa clase de fe salvar a alguien?

Santiago 2:14

Como pueden ver, la fe por sí sola no es suficiente. A menos que produzca buenas acciones, está muerta y es inútil. Ahora bien, alguien podría argumentar: “Algunas personas tienen fe; otras, buenas acciones”. Pero yo les digo: “¿Cómo me mostrarás tu fe si no haces buenas acciones? Yo les mostraré mi fe con mis buenas acciones”.

Santiago 2:17-18

Tienes que trabajar, pero la forma en que trabajas marca la diferencia. Hay una diferencia entre trabajo y dili-

gencia. Hablamos de la misma moneda, pero de lados distintos de la misma moneda.

Esta mañana al despertarme me ha venido a la cabeza la palabra diligencia. No había hablado mucho de trabajo en el libro hasta ese momento. Supongo que inconscientemente lo había dado por hecho.

## **Sin trabajo nada ocurre**

Sin trabajo no ocurre nada. Un sueño sigue siendo un sueño y una idea sigue siendo un montón de impulsos eléctricos en tu cerebro. Puedes trabajar duro y no llegar a ninguna parte. Puedes trabajar duro cavando un gran hoyo, pero, si está en el lugar equivocado, ¿de qué vale tu trabajo? Para eso, podrías haberte quedado en casa viendo la televisión.

Hay que trabajar con inteligencia, esa es la diferencia entre trabajo y diligencia.

Por definición, el **trabajo** es esfuerzo, sobreesfuerzo, empeño, sudor, es una carga pesada, una tarea penosa, una lucha. Mientras que la **diligencia** se define como laboriosidad, minuciosidad, precisión, esmero, atención, cuidado y persistencia. Lo mismo, pero diferente.

Jesús habló mucho de trabajo, se refería a su ministerio como trabajo.

De la misma manera, dejen que sus buenas acciones brillen a la vista de todos, para que todos alaben a su Padre celestial.

Mateo 5:16

Debemos llevar a cabo cuanto antes las tareas que nos encargó el que nos envió. Pronto viene la noche cuando nadie puede trabajar.

Juan 9:4

No me crean a menos que lleve a cabo las obras de mi Padre.

Juan 10:37

Les digo la verdad, todo el que crea en mí hará las mismas obras que yo he hecho y aún mayores, porque voy a estar con el Padre.

Juan 14:12

Proverbios está lleno de referencias al trabajo y la diligencia.

Los perezosos pronto se empobrecen; los que se esfuerzan en su trabajo se hacen ricos.

El joven sabio cosecha en el verano, pero el que se duerme durante la siega es una vergüenza.

Proverbios 10:4-5

## **La fe primero**

Debe ser una combinación. Fe y trabajo en el orden correcto y en las proporciones correctas, pero siempre la fe primero.

### **Diligencia. Las 10 palabras...**

**Sin trabajo nada ocurre, un sueño  
sigue siendo un sueño.**

Trabajar con inteligencia es la diferencia entre trabajo y diligencia.

## CAPÍTULO 22

# GLORIA

### **Hay que dar crédito a quien lo merece**

Dale la gloria a Dios. Dale el crédito a Dios, reconócelo en todos tus caminos y él dirigirá tu sendero.

Siempre me he sentido incómodo cuando la gente me alaba. Déjame explicarme. La gente me dice: “¡Debes estar muy orgulloso de lo que has conseguido!”. La mía es una historia extraordinaria y no pretendo restarle importancia en modo alguno. Sin embargo, conozco mis limitaciones, sé cuántos errores he cometido, sé cuánto más podría haber conseguido. Sé que fue el Espíritu quien marcó la diferencia. Por lo tanto, mi primera reacción es dar el crédito y la gloria al Espíritu, a Dios.

Durante mucho tiempo tuve problemas con el tema de la gloria y realmente no lo entendía.

El orgullo es algo terrible y parece ofender a Dios mucho más que otros pecados más obvios.

Siempre me había parecido que era la palabra orgullo la que desencadenaba esos sentimientos. Hace poco me

entrevistó una mujer para un vídeo promocional. Comentó que debía sentirme muy orgulloso de la empresa y de lo que había conseguido. Parecía abierta, así que continué diciendo que, en realidad, tenía un socio que merecía la mayor parte del crédito, el Espíritu Santo.

¿Qué entendemos por gloria, por crédito? “A Dios sea la gloria” significa dar a Dios el crédito.

¿De verdad crees que el Creador del universo necesita nuestra afirmación? Al dar a Dios el crédito de tu vida, de tus logros, estás dando testimonio de Dios.

Más tarde se me ocurrió de qué va todo esto de la gloria.

Jesús dijo que la gloria que el Padre le había dado él se la había devuelto al Padre. La gloria se comparte y se refleja. Cuando damos la gloria a Dios, damos testimonio de que le hemos devuelto la autoridad.

Existe una delgada línea entre la falsa humildad y la verdadera humildad que reconoce tus logros —porque los has conseguido—, pero que, al mismo tiempo, reconoce al socio invisible que impulsa y dota de recursos a la empresa.

Estamos en una relación simbiótica e interdependiente en la que todos ganan. Si ves tu empresa como una sociedad y tu socio es Dios, no puedes fracasar.

## CAPÍTULO 23

# HOY HACE UN AÑO

Empecé a escribir este libro hace justo un año, el 1 de mayo de 2019. Lo estoy terminando hoy, 1 de mayo de 2020. Todavía me quedan unos meses de edición y retoques antes de que esté en condiciones de salir a la luz. El hecho de que hayamos estado confinados debido a la pandemia de la COVID-19 me ha ayudado a centrarme.

Tengo la sensación de que el libro ha salido como la pasta de dientes sale del tubo: el flujo ha sido continuo, aunque las porciones fueron saliendo una a una y en un orden determinado.

A veces, salía mucho a la vez y, luego, nada de nada durante semanas. Cuando vuelvo a leerlo, me pregunto de dónde ha salido. ¿De dónde salió esa idea o esa perspectiva? He aprendido a medida que escribía. Era casi como si estuviera desempaquetando sentimientos, experiencias y revelaciones que nunca había expresado con palabras.

Desempaquetar describe bien la sensación.

Es como si hubiera encontrado una vieja maleta en el desván llena de ropa antigua que hacía tiempo que no me ponía y que no sabía dónde había ido a parar.

No es una novela. No es para consumir de una sentada. Es más bien algo para picar, como esas barritas energéticas ricas en proteínas.

Podría continuar, pues siempre hay algo más que decir, pero ¿por qué hacerlo? A veces, menos es más.

Te agradezco mucho que me hayas dedicado tu tiempo y que me hayas permitido entrar en tu vida.

Por favor, ten en cuenta que este libro no es original, en el sentido de que mucho de lo que digo ya se ha puesto por escrito. Yo tan solo he reunido las piezas de una forma nueva, creando una configuración diferente. Como la mayoría de las cosas nuevas, es una combinación de lo nuevo y lo viejo con un toque innovador.

También he escrito otros tres libros que te animo a buscar y leer. Cubrirán muchas de las lagunas que he tenido que dejar aquí por falta de tiempo y espacio.

Que Dios te bendiga, buenas noches y buena suerte.

Todo el que escucha mi enseñanza y la sigue es sabio, como la persona que construye su casa sobre una roca sólida. Aunque llueva a cántaros y suban las aguas de la inundación

y los vientos golpeen contra esa casa, no se vendrá abajo porque está construida sobre un lecho de roca. Sin embargo, el que oye mi enseñanza y no la obedece es un necio, como la persona que construye su casa sobre la arena. Cuando vengan las lluvias y lleguen las inundaciones y los vientos golpeen contra esa casa, se derrumbará con un gran estruendo.

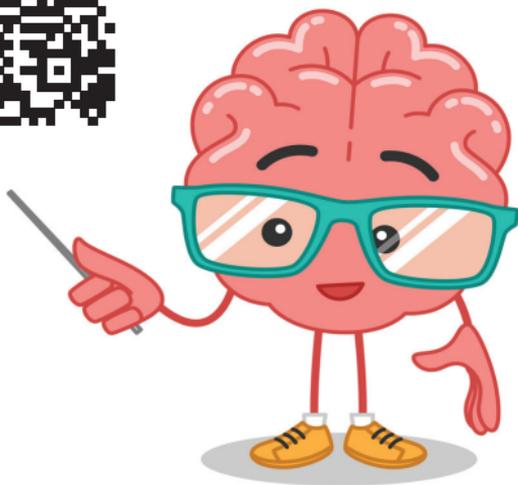
Mateo 7:24-27



**Utiliza el QR para descargar  
la Biblia de forma gratuita.**

Puedes cambiar las traducciones  
y resaltar los pasajes que desees.  
Llévala siempre contigo.

**¡Disfrútala!**



**DESCUBRE MÀS**  
**simplemente.info**



## COLOFÓN

---

# impresiones

Alts Forns nº 68, sòt. 1º  
08038 Barcelona. Spain  
Tel. (+34) 93 432 25 23

---

TRADUCCIÓN  
Dorcac González Bataller

Simplemente una guía para los  
negocios

CORRECCIÓN  
Álvaro Campuzano Luque

*The No Brainer Guide to Business*  
©Tom Mac Guinness, 2020

DISEÑO DE CUBIERTA  
Pablo Cabrera  
(LatidoCreativo.com)

No está permitida la reproducción  
total o parcial de este libro, ni su  
tratamiento informático, ni la  
transmisión de ninguna forma o por  
cualquier medio, ya sea electrónico,  
mecánico, por fotocopia, por registro  
u otros métodos, sin el permiso previo  
y por escrito de los titulares del  
*copyright*.

ILUSTRACIONES  
Jonatán Mira Bertral

MAQUETACIÓN  
Andressa Rosa de Oliveira

Todo el texto bíblico sin otra  
indicación ha sido tomado de la  
*Santa Biblia*, Nueva Traducción  
Viviente, Tyndale House Foundation,  
2010. Usado con permiso de  
© Tyndale House Publishers, Inc., 351  
Executive Dr., Carol Stream, IL 60188,  
Estados Unidos de América. Todos  
los derechos reservados.

DEPÓSITO LEGAL  
B. 16948-2023

ISBN  
978-84-19345-22-6

IMPRESO EN ESPAÑA

Impresiones no se hace responsable  
de los contenidos incluidos en este  
libro, siendo el responsable el autor  
mismo.



© IMPRESIONES, 2023  
1ª EDICIÓN SEPTIEMBRE 2023

**TOM MAC GUINNESS**

PRESENTA

# SIMPLE MENTE UNA GUÍA PARA LOS NEGOCIOS



ESTE LIBRO DE NEGOCIOS ES DISTINTO A CUALQUIER OTRO QUE LEERÁS ESTE AÑO. TRATA MÁS DEL “PORQUÉ” QUE DEL “CÓMO”. HAY MILES DE LIBROS SOBRE NEGOCIOS, SOBRE “EL CÓMO”, PERO MUY POCOS SOBRE “EL PORQUÉ” Y MUCHOS MENOS SOBRE “EL QUÉ”.

¿QUÉ ES UN NEGOCIO, QUÉ ES UNA EMPRESA,  
QUÉ ES UN EMPRESARIO, QUÉ ES EL ÉXITO?

¡SIGUE LEYENDO!

[info@simplemente.info](mailto:info@simplemente.info)

impresiones

