

TODD A. FINKLE

WARREN BUFFETT

LA HISTORIA, LA VIDA Y LAS ENSEÑANZAS
DEL MEJOR INVERSOR DEL MUNDO



Traducción de
Nieves Cumbreiras

DEUSTO

Warren Buffett

La historia, la vida y las enseñanzas del
mejor inversor y emprendedor del mundo

TODD A. FINKLE

Traducción de Nieves Cumbreiras



EDICIONES DEUSTO

La lectura abre horizontes, iguala oportunidades y construye una sociedad mejor.
La propiedad intelectual es clave en la creación de contenidos culturales porque sostiene el ecosistema de quienes escriben y de nuestras librerías. Al comprar este libro estarás contribuyendo a mantener dicho ecosistema vivo y en crecimiento.

En **Grupo Planeta** agradecemos que nos ayudes a apoyar así la autonomía creativa de autoras y autores para que puedan continuar desempeñando su labor.

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

This edition is published by arrangement with Columbia University Press through International Editors and Yañez' Co.

Título original: *Warren Buffett: Investor and Entrepreneur*

© Todd A. Finkle, 2023

© de la traducción, Nieves Cumbreiras, 2024

© Centro de Libros PAFP, SLU., 2024

Deusto es un sello editorial de Centro de Libros PAFP, SLU.

Av. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona

www.planetadelibros.com

Diseño de la colección: Sylvia Sans Bassat

Primera edición: abril de 2024

Depósito legal: B. 3.970-2024

ISBN: 978-84-234-3710-8

Composición: Realización Planeta

Impresión y encuadernación: Huertas Industrias Gráficas, S. A.

Printed in Spain - Impreso en España



Sumario

Prólogo.....	9
--------------	---

PARTE I

Los primeros años

1. La trayectoria de Warren E. Buffett	15
2. Las primeras influencias, la universidad y la etapa de colaboración	41
3. Charlie Munger	63

PARTE II

La salsa secreta de Buffett

4. La filosofía de inversión en valores y los consejos de Berkshire	97
5. La metodología de inversión de Berkshire	119
6. Estudios de caso: GEICO y Apple.....	135
7. Cómo tomar mejores decisiones a la hora de invertir	169

PARTE III

La historia de Berkshire Hathaway

8. Berkshire Hathaway: 1967-2009	199
9. Berkshire Hathaway: 2010-2020	235
10. Los errores de Buffett como inversor	257

PARTE IV

Warren Buffett, la persona

11. Juntas de accionistas, consejos para vivir y labores filantrópicas	285
12. Un día con Warren Buffett	307
13. El futuro de Berkshire Hathaway	317
Anexo 1. Balance consolidado de Berkshire Hathaway y sus subsidiarias (2016-2021)	341
Anexo 2. Consolidado, cuentas de resultados y resultado global de Berkshire Hathaway y sus subsidiarias (2016-2021)	347
Anexo 3. Estados consolidados de los flujos de efectivo de Berkshire Hathaway y sus subsidiarias (2016-2021)	353
Anexo 4. Sesiones de preguntas y respuestas con Warren Buffett en 2009 y 2011	357
Agradecimientos	373

La trayectoria de Warren E. Buffett

Se tarda veinte años en labrarse una reputación y cinco minutos en arruinarla. Si lo tienes en cuenta, harás las cosas de otra manera.¹

WARREN E. BUFFETT

Cada vez que comienzo un curso de iniciativa empresarial, el primer día de clase dibujo en la pizarra un frigorífico con la puerta abierta y les pregunto a mis alumnos: «¿Esto qué es?». Por lo general, ninguno responde correctamente, cosa que atribuyo a mis escasas dotes artísticas, así que les revelo que es un frigorífico y les pido que me digan si hay algo que les llame la atención en él. Tampoco suelen acertar.

«Está vacío», señalo.

Los empresarios tienen hambre. Tienen el frigorífico vacío. Yo no puedo enseñarles a los alumnos a tener hambre: o tienen esa cualidad o no la tienen. Después de la primera clase, siempre

1. Berman, James, «The three essential Warren Buffett quotes to live by», *Forbes*, 20 de abril de 2014, <<https://www.forbes.com/sites/jamesberman/2014/04/20/the-three-essential-warren-buffett-quotes-to-live-by/?sh=544c78aa6543>>.

hay unos cuantos que me buscan, pletóricos y con un montón de ideas que están deseando contarme. Algunos ya son emprendedores, no es necesario que yo haga nada para motivarlos. Sin embargo, tener hambre no es lo mismo que tener éxito.

Al final del semestre, otros cuantos alumnos han decidido que ellos también quieren ser empresarios, pero los que más me sorprenden y me levantan el ánimo son los estudiantes a los que jamás habría considerado empresarios. Me entero de sus progresos porque vienen a verme cinco o diez años después de graduarse. Muchos me dicen que algo que les dije los motivó, lo cual es otro indicador de la influencia que puede tener un profesor sobre sus alumnos. No es casualidad que al propio Warren Buffett le encante dar clase. Ha declarado alguna vez que si no se hubiera dedicado a las finanzas y a la inversión habría sido profesor.

Tal vez resulte difícil de creer viniendo de un multimillonario, pero Warren E. Buffett supera todas las expectativas y todos los estereotipos. Su éxito estratosférico, junto con su humilde estilo personal, han cautivado a personas de todo el mundo durante décadas. Buffett, consejero delegado (CEO) y presidente de Berkshire Hathaway, es el J. P. Morgan de finales del siglo xx y principios del xxi. Cuando fallezca, habrá donado más de 100.000 millones de dólares a varias obras benéficas. Parte de su aura mística radica en cómo alguien tan rico e inteligente puede ser tan humilde, amable y generoso.

En momentos de crisis mundial, Buffett siempre ha demostrado ser una persona valiente, sabia y moderada. Cuando el mundo estaba conmocionado durante la Gran Recesión de 2008, Buffett habló con calma, de forma racional e íntegra. Antes de eso, había sido la voz de la razón durante calamidades como el desplome bursátil de 1987, las guerras del Golfo, la burbuja tecnológica del año 2000 y los atentados terroristas del 11-S, en 2001. Lo conocí al enterarme de que el economista con alma de educador invitaba a estudiantes universitarios y a sus profesores a pasar un día con él en Omaha para mostrarles su vida personal y laboral. Presenté mi solicitud de inmediato y me la rechazaron, pero fui persistente y, con el tiempo, Warren y yo entablamos una relación. Parte de mi interés por él era conse-

cuencia de mi propia historia personal. Crecí en Omaha (Nebraska) y estudié en el instituto Omaha Central, el mismo al que asistieron los hijos de Buffett, su primera esposa, Susie, y su padre. Peter (su hijo) y yo almorzábamos juntos en la cafetería del instituto. Yo entonces no tenía ni idea de que su padre fuera rico.

Esa historia podría haber quedado en una simple anécdota sobre mi pasado de no ser por la crisis financiera mundial que asoló el mundo en el año 2008. Durante esta crisis económica, la peor desde la Gran Depresión de la década de 1930, decidí aprender todo lo posible sobre la persona a la que yo consideraba el empresario más inteligente desde J. P. Morgan. Entonces me di cuenta de que mi vocación de profesor de emprendimiento o iniciativa empresarial estaba relacionada con mi fascinación por esta familia. A Buffett se le puede recordar por cualquier otro motivo, pero, ante todo, por ser un empresario excepcional.

La definición estándar de *empresario* es la de alguien que funda su propia empresa con ánimo de lucro; pero existen muchos matices y otras formas de entender este tipo concreto de personalidad y ese enfoque de los negocios. Como buen emprendedor, Buffett fundó una sociedad de inversiones y la hizo crecer gracias a sus dotes empresariales hasta convertirla en una de las compañías más respetadas del mundo. Su carrera inversora y su liderazgo en Berkshire Hathaway constituyen las señas de identidad del espíritu empresarial y son el resultado de una mente que se dedicó a meterse en proyectos empresariales desde que era muy joven.

Uno de los aspectos más interesantes de la vida de Buffett fue que siempre deseó trabajar por cuenta propia. Empezó a ganar dinero cuando tenía sólo 6 años, en varias empresas. A los 26 años ya era millonario (en dólares actuales). Cuando adquirió Berkshire Hathaway, en 1964, ya tenía bastante éxito, aunque no se le conocía fuera del mundo de los negocios. Pero muchos fundadores acaban apagándose; Buffett, por el contrario, vio crecer el valor de mercado de su empresa un 3.641.613 % por acción, en comparación con una ganancia del 30.209 % del índi-

ce bursátil S&P 500 (con dividendos).² Berkshire Hathaway había batido el S&P 500 en una media del 10,4 % anual desde 1964 hasta 2021 (en rentabilidad compuesta).

Aunque los logros financieros de Buffett están suficientemente documentados y su filosofía y estilo han sido imitados por muchos, este libro contempla a Buffett a través del prisma de su espíritu empresarial y de cómo sus antecedentes y sus mentores contribuyeron a moldear su asombrosa trayectoria.

Una anécdota de los primeros tiempos ilustra su inusual humildad y tenacidad. En 1951, mientras cursaba un máster en Columbia, Buffett se enteró de que su mentor, Benjamin Graham, había adquirido una participación del 50 % en GEICO y de que era el presidente del consejo de administración de esa empresa. Para saciar su curiosidad sobre GEICO, Buffett viajó de Nueva York a Washington D. C. un sábado de enero. Llamó a las puertas de la sede hasta que un conserje lo dejó pasar. En la sexta planta, Buffett se dio de bruces con un ejecutivo llamado Lorimer Davidson, Davy, entonces asistente del presidente. Hoy en día cuesta entender que un ejecutivo no llamara inmediatamente a seguridad para que escoltaran a Buffett hasta ponerlo de patitas en la calle, pero supongo que se presentaría como alumno de Graham y, dado que la participación de Graham en la empresa lo convertía, de hecho, en jefe de Davidson, sorprende menos que éste aceptara responder a las preguntas del ambicioso joven que tenía delante. En cualquier caso, esta historia es un magnífico ejemplo de la iniciativa y el empuje que tenía Buffett. Estuvo charlando con Davidson durante cinco horas.

Davidson le explicó que había dos formas de ganar dinero en el sector de los seguros: la primera, con las primas de las pólizas, y la segunda, con el rendimiento de la inversión sobre las primas (un concepto conocido como «capital flotante», que explico con más detalle en el capítulo 6). Davidson también le explicó que el método de venta de GEICO, basado en el marketing directo, le

2. Buffett, Warren, Carta anual de 2021 a los accionistas de Berkshire Hathaway, 26 de febrero de 2022, <<https://www.berkshirehathaway.com/letters/2021ltr.pdf>>.

proporcionaba una ventaja de costes de entre el 10 y el 25 % sobre los competidores que vendían valiéndose de agentes, un sistema de distribución tan arraigado en el sector de las aseguradoras que les era imposible renunciar a él. La sesión con Davidson sirvió para que a Buffett lo entusiasmara GEICO más de lo que nunca lo había entusiasmado una acción.³ Más tarde, dijo que había aprendido más en esas cinco horas con Davidson (que acabó ascendiendo a CEO de GEICO) que en toda su carrera universitaria.

Cuento esta anécdota para ilustrar el hambre empresarial de Buffett. Se ha convertido en un tópico contar la historia de un empresario que ha triunfado y empezó con un puesto de limonada, pero, en el caso de Buffett, está más que justificado. Con sólo 6 años ya poseía el ímpetu, la motivación y las ganas de ser independiente que tienen los empresarios. Por supuesto, las corrientes sociales también influyen. Buffett creció durante la Gran Depresión, cuando era habitual ver a los niños yendo de puerta en puerta vendiendo lo que podían. En su caso, eran chicles:

Yo tenía una pequeña bandeja verde dividida en cinco partes. Estoy casi seguro de que me la dio mi tía Edie. Llevaba cinco marcas diferentes de chicles: Juicy Fruit, Spearmint, Doublemint, etcétera. Le compraba los paquetes a mi abuelo e iba de puerta en puerta por el barrio, vendiéndolos. Solía hacerlo sobre todo por las tardes. Recuerdo que una mujer me dijo: «Me llevaré una barra de chicle Juicy Fruit». Y yo le dije que no abría los paquetes de chicles... A ver, yo tengo mis principios.⁴

Buffett recuerda que le ganaba dos centavos a cada paquete. Vender una sola barra de chicle era tentador, pero no le compensaba, porque, según razonó aquel niño, si le vendía uno a aquella

3. «Buffett on meeting Lorimer Davidson», en «CNBC Warren Buffett Archive», *CNBC*, 3 de abril de 2018, <<https://buffett.cnbc.com/video/2018/04/03/buffett-on-meeting-lorimer-davidson.html>>.

4. Schroeder, Alice, «FT Series Part 1: Warren Buffett», *Financial Times*, 26 de septiembre de 2008.

mujer, tendría que vender otros cuatro sueltos, y no merecía la pena correr el riesgo de que nadie se los comprara.⁵

No muchos niños de 6 años harían ese tipo de cálculos, pero Buffett ya tenía el gusanillo. Tras su aventura con los chicles, empezó su siguiente proyecto empresarial, esta vez con Coca-Cola. Se le ocurrió vender coca-colas cuando se dio cuenta de la cantidad de chapas que recogía en las gasolineras: de los 8.000 tapones que recogió, la gran mayoría eran de este refresco. Así comenzó su aventura de comprar paquetes de seis botellas de Coca-Cola en la tienda de su abuelo por 25 centavos y venderlas de puerta en puerta a 5 centavos cada una, con lo que obtenía un beneficio del 20 %.⁶ También hizo malabares para hacer tres rutas como repartidor de dos periódicos rivales. Una vez dijo: «Me gustaba trabajar sin ayuda porque me permitía dedicarme a pensar en las cosas que quería pensar... Podía quedarme a pensar sentado en una habitación, pero también podía pensar mientras daba un paseo y lanzaba periódicos».⁷

Los primeros años

Los antecedentes familiares de Warren Buffett y sus experiencias durante la infancia sentaron las bases de sus valores, su comportamiento y su actitud. El espíritu emprendedor formaba parte de su herencia. La historia de su familia en Estados Unidos se remonta a siete generaciones, hasta el siglo xvii, cuando sus primeros parientes emigraron desde Francia y se establecieron en Long Island (Nueva York) para dedicarse a la agricultura. Doscientos años después, su bisabuelo, Sidney Homan Buffett, que aspiraba a algo más que a la vida dura y a

5. Schroeder, Alice, «How Warren Buffett made his first dime», *Parade*, 7 de septiembre de 2008.

6. Miles, Robert, *Warren Buffett wealth: principles and practical methods used by the world's greatest investor*, Wiley, p. 25, Estados Unidos, 2004.

7. Schroeder, Alice, *The snowball: Warren Buffett and the business of life*, Bantam, p. 46, Estados Unidos, 2009.

los magros salarios de la agricultura, se trasladó al oeste, a Nebraska, donde abrió su propia tienda de comestibles, en el centro de Omaha. Ya entonces, en la década de 1860, los Buffett daban consejos empresariales. El padre de Sidney le escribía cartas aconsejándole:

Procura ser puntual siempre que hagas un trato. Te resultará difícil llevarte bien con algunas personas, relaciónate lo menos posible con ellas... Pon a salvo tu reputación, pues es más importante que el dinero... Si continúas dedicándote a los negocios, confórmate con obtener unas ganancias moderadas, no tengas prisa por hacerte rico... Quiero que vivas de modo que seas apto para vivir y apto para morir.⁸

Sidney se casó con Evelyn Ketchum en 1870 y tuvieron seis hijos. Sus hijos Ernest y Frank ayudaban a llevar la tienda de comestibles. Ernest, nacido en 1877, se casó con Henrietta Duval en 1898. La pareja tuvo cuatro hijos y una hija: Clarence, George, Fred, Howard y Alice. A Ernest, abuelo del futuro hombre más rico del planeta, se le conocía por ser un gran trabajador que exigía mucho a sus empleados y era dado a soltar el tipo de aforismos sobre finanzas que tan a menudo se atribuyen al futuro Oráculo de Omaha: «Gasta menos de lo que ganes, y no te endeudes»;⁹ eso solía aconsejarle a su nieto Warren.

Los Buffett eran personas austeras que insistían en el valor de la educación, cosa particularmente cierta en el caso de Ernest, que dejó la escuela en octavo para trabajar en el negocio de comestibles debido al Pánico de 1893, una depresión económica en Estados Unidos que duró de 1893 a 1897.¹⁰

Ernest se empeñó en que todos sus hijos, incluida su hija Alice, obtuvieran un título universitario. Así lo hicieron, un logro poco común en aquella época, sobre todo para una chica.

8. *Ibidem*, p. 20.

9. *Ibidem*, p. 21.

10. *Ibidem*, p. 5.

El trabajo físico

Ernest Buffett era tan duro con su familia como con cualquier otro empleado. Warren trabajaba para él descargando los camiones, organizando las estanterías, administrando las raciones de guerra y limpiando la nieve de las aceras de delante de Buffett & Sons durante los crudos inviernos de Nebraska. Ernest le pagaba 2 dólares al día por doce horas de trabajo (unos 17 centavos por hora, es decir, 2,65 dólares por hora en dólares actuales). Durante esos años, el joven Buffett llegó a la conclusión de que no quería una vida en la que tuviera que hacer un trabajo físico y de que, independientemente de a qué se dedicara, sería su propio jefe.¹¹

Como dijo Charlie Munger, «en aquella época no había salario mínimo los sábados»¹² ni legislación relativa al trabajo infantil. La Seguridad Social era un concepto nuevo con el que Ernest no casaba, pues creía que no fomentaba la autosuficiencia. Después de hacer trabajar hasta la extenuación a Warren, a su amigo John Pescal y a Charlie Munger, a la postre mano derecha de Warren, Ernest les exigió que entregaran dos peniques cada uno, de su sueldo de 2 dólares, en concepto de cotización a la Seguridad Social.

Buffett recuerda hoy aquellos años y una lección clave que aprendió de su abuelo:

El peor trabajo fue cuando nos contrató a mi amigo John Pescal y a mí para quitar la nieve. Hubo una gran tormenta y cayó medio metro de nieve superhúmeda. Tuvimos que quitar toda la de delante, donde aparcaban los clientes, la del callejón de detrás de la tienda, la del muelle de carga y la del garaje, donde teníamos los seis camiones. Estuvimos unas cinco horas dale que te pego con la pala. Al

11. Finkle, Todd, «Warren E. Buffett and Berkshire Hathaway, Inc.», *Journal of the International Academy of Case Studies*, 16, 5 (2010), p. 70.

12. Koltes, Jesse, «2016 Berkshire Hathaway meeting notes: Q&A w/ Charlie Munger», *The Charlieton*, 15 de mayo de 2016, <<http://thecharlieton.com/brk2016/>>.

final, no podíamos ni estirar los dedos. Luego fuimos a ver a mi abuelo, quien nos dijo: «¿Cuánto debería pagaros, chicos? Diez centavos es muy poco y un dólar es demasiado». Nunca lo olvidaré: John y yo nos miramos...¹³

Se les cayó el alma a los pies. Ernest se refería a un sueldo que tendrían que repartir entre los dos. Buffett lo recuerda como el momento en que aprendió una lección fundamental: «Entérate siempre, por adelantado, de cuál es el trato».¹⁴

En los primeros años del siglo xx, Omaha estaba en manos de unas pocas familias prominentes, y la de los Buffett no era una de ellas. Howard, el hijo de Ernest, que iba a un colegio público y vestía ropa de segunda mano, sentía con intensidad su condición de forastero. En cuanto pudo, Ernest se marchó a la Universidad de Nebraska, en Lincoln, donde se especializó en periodismo. Como director del periódico escolar, el *Daily Nebraskan*, Howard contrató a una joven brillante llamada Leila Stahl, con quien acabó casándose en 1925. A los dos años, la pareja se trasladó a Omaha, donde tuvieron tres hijos: Doris (nacida en 1928), Warren (nacido en 1930) y Roberta (conocida como Bertie, nacida en 1934). Al principio, Howard vendía seguros. Y dos años antes del desplome bursátil de 1929 decidió convertirse en corredor de bolsa del Union State Bank. Howard murió joven, a los 60 años, no sin antes dedicarse a la política y ser congresista republicano durante cuatro legislaturas. Los Buffett progresaban en la vida.

Buffett y la Gran Depresión

Una de las primeras grandes influencias que tuvo Warren Buffett en su vida fue la Gran Depresión. El 3 de septiembre de 1929, el índice bursátil Promedio Industrial Dow Jones alcanzó un máximo de 381,17 puntos. En noviembre, el mercado se había

13. Schroeder, *The snowball*, op. cit., p. 42.

14. *Ibidem*.

desplomado a 220,39 puntos, es decir, había sufrido una caída del 42 %. Pero el viaje no había hecho más que empezar. Aunque las acciones habían recuperado gran parte de su valor en los primeros meses de 1930, habiendo llegado a subir a 294,07 puntos el 17 de abril, el mercado tocó fondo en 41,22 puntos el 8 de julio de 1932. Al final, el índice perdió el 89 % de su valor, lo que sumió a millones de personas en la pobreza y desencadenó una depresión económica que sacudió al mundo y que aún perdura en la historia. En esta vorágine financiera nació Warren Buffett, el 30 de agosto de 1930.

Al año siguiente, dos días después del primer cumpleaños de Warren, su padre fue despedido. Expulsado de su puesto como corredor de bolsa, Howard también había perdido todos los ahorros de su familia. (En el período posterior a la caída del mercado se produjeron más de 4.000 quiebras bancarias.) Howard le preguntó a su padre si podría trabajar en la tienda de comestibles, pero Ernest no tenía dinero para contratarlo, así que, en vez de eso, le suministraba comida a su hijo y a sus nietos..., a crédito.

Sin perder las esperanzas, Howard abrió su propia agencia de valores y se dedicó a vender bonos municipales, acciones de empresas de servicios públicos y otros valores que consideraba seguros. El negocio prosperó, y poco a poco la empresa empezó a ganar dinero, pero eso no quería decir que todo fuera viento en popa. El agobio económico de los Buffett empezó a hacer mella en el comportamiento de la madre de Warren, Leila, que maltrataba psicológicamente a sus tres hijos. (Años más tarde, la hermana mayor de Warren, Doris Buffett, llegó a decir que Leila padecía un trastorno bipolar que nunca había sido diagnosticado.)¹⁵ Por esa misma época, a Howard le diagnosticaron una enfermedad cardíaca que también le pasó factura. Tiempo después, Warren y sus hermanos contarían que habían aprendido que, según el tono de voz que empleara Leila esa mañana, ya sabían cómo les iba a ir el día.¹⁶ Tanto la abuela como la madre de Leila

15. Buffett, Doris, *Giving it all away: the Doris Buffett story*, Permanent Press, Estados Unidos, 2010.

16. *Becoming Warren Buffett*, filme dirigido por Peter Kunhardt, HBO, 2017.

tenían antecedentes familiares de enfermedad mental.¹⁷ Su madre, Stella, había sufrido una crisis nerviosa y había quedado sumida en una depresión que obligó a los niños a ocuparse de las labores domésticas. Su hermana se suicidó¹⁸ y la abuela de Leila murió en un psiquiátrico.

Las consecuencias de estos primeros años tan duros para Buffett no sorprenden a nadie: decidió que nunca más iba a volver a ser pobre. Se independizaría y sería su propio jefe. Se prometió que a los 30 años sería millonario. De hecho, se adelantó cuatro.

Más adelante, Buffett hablaba con cariño de sus padres. Eran personas inteligentes que hablaban de cosas interesantes y que lo enviaron a buenos colegios, pero él también reconocía el papel que desempeñó la suerte:

Nací en el momento adecuado y en el lugar adecuado. Me tocó la «lotería del ovario».¹⁹ Me ha ido muy bien en la vida. Las probabilidades de que yo naciera en Estados Unidos en 1930 eran de una entre cincuenta. Me tocó la lotería el día que salí del vientre de mi madre por estar en Estados Unidos y no en otro país en el que mis posibilidades habrían sido muy distintas.²⁰

Las primeras aventuras empresariales

Para el décimo cumpleaños de Warren, su padre lo llevó a Nueva York. La capital financiera del país le interesaba a Warren por tres razones concretas: quería ver la Scott Stamp and Coin Company (la fábrica de moneda y timbre), la Lionel Train Company (compañía ferroviaria) y la Bolsa de Nueva York. La imagen del

17. Schroeder, *The snowball*, *op. cit.*, p. 116.

18. Childers, Linda, «Doris Buffett: putting the pain in perspective», *bpHope* [web], 6 de agosto de 2018, <<https://www.bphope.com/putting-the-pain-in-perspective/>>.

19. Schroeder, *The snowball*, *op. cit.*, p. 643.

20. *Ibidem*.

comedor de la sede de la Bolsa —y el poder de la riqueza que contempló— se le quedaron grabados en la memoria. Incluso décadas después, Buffett recordaba:

Ese día almorzamos con un tipo llamado At Mol, un holandés, agente de la bolsa de valores, que tenía un aspecto impresionante. Después de comer, vino un individuo con una bandeja en la que había varios tipos de hojas de tabaco. Preparó un puro para el señor Mol, que eligió las hojas que quería. Y pensé: «Ya está. Esto es lo mejor que hay...». [El dinero] me permitirá ser independiente y entonces podré hacer lo que quiera en la vida. Y lo que más quería hacer en la vida era trabajar por mi cuenta.²¹

A Buffett, ávido lector, le fascinaba cualquier libro cuyo título contuviera las palabras «inversión», «finanzas» o cualquier otra que se le pareciera. Uno de sus favoritos era *A thousand ways to make \$1,000* [Mil maneras de ganar 1.000 dólares].²² A los 10 años, ya hacía todo lo que podía para sacarse un dinerillo. Vendía cacahuets y palomitas durante los partidos de fútbol en lo que hoy es la Universidad de Nebraska-Omaha mientras gritaba: «¡Cacahuets, palomitas, a cinco centavos, un *nickel*, media moneda de diez centavos, la quinta parte de un cuarto de dólar, compren aquí sus cacahuets y palomitas!», haciendo gala de su facilidad para manejar las cifras.²³

La empresa de golf de Buffett era más rentable que las franquicias. Se recorría los campos cercanos y recogía todas las pelotas de golf que se habían perdido entre la maleza, las limpiaba y las revendía a 6 dólares la docena. La policía acabó enterándose y lo echó, pero, cuando las autoridades hablaron con los padres de Buffett, Howard y Leila se mostraron indiferentes. En su opinión, aquello no era más que otra muestra de la precocidad y ambición de su hijo. Las hermanas de Warren lo veían de otra manera: para ellas, su hermano parecía tener un aura de apro-

21. *Ibidem*, p. 35.

22. Miles, *op. cit.*, p. 25.

23. Schroeder, *The snowball, op. cit.*, p. 33.

bación y por eso siempre se salía con la suya, por mucho que traspasara los límites.²⁴

Su polémico proyecto de golf no disuadió al joven Warren. Aunque todavía era demasiado joven para apostar, el futuro Oráculo de Omaha visitaba con frecuencia el hipódromo y coliseo local llamado Ak-Sar-Ben (el nombre *Nebraska* escrito al revés) para buscar entradas desechadas que pudieran valer dinero. Más tarde, Buffett describió esta práctica con regocijo:

Lo llamaban «agacharse». Al principio de la temporada, había gente que nunca en su vida había visto una carrera, salvo en las películas. Esa gente creía que si tu caballo quedaba segundo o tercero, no te pagaban, porque toda la atención se centraba en el ganador, así que tiraban las entradas de asiento y espectáculo. Otra manera de ganar dinero a lo grande era cuando había una carrera muy disputada... En ese momento, había gente que ya había tirado sus entradas. Mientras tanto, nosotros nos las zampábamos.²⁵

Ya entonces se valía de sus conocimientos y su información —o de la falta de ellos de que adolecían otras personas— para obtener rendimientos económicos. Buffett también vendía una hoja de consejos sobre los corredores en la que combinaba su habilidad con las matemáticas con su afición a recopilar información para establecer qué desventajas tenían los caballos. Vendía su *Stable-Boy Selections* por 25 centavos, más barata que la *Blue Sheet* oficial, que costaba un poco más.²⁶

Todas y cada una de estas empresas requerían disponer de capacidad para hacer rápidos cálculos mentales sobre la marcha. Aún hoy, Buffett afirma que no utiliza ni ordenador ni calculadora para calcular las pérdidas y las ganancias.

24. *Ibidem*, p. 60.

25. *Ibidem*, p. 106.

26. Kass, Doug, «Kass: Warren and me», *The Street*, 1 de mayo de 2013, <<https://www.thestreet.com/investing/kass-warren-and-me-11909459>>.

Primeras inversiones en bolsa y bienes inmuebles

En 1942, a la edad de 11 años, Buffett compró sus primeras acciones: tres de Cities Service a 38,25 dólares cada una (supuso una inversión total de 114,75 dólares, se supone que ganados con sus trapicheos en los hipódromos). El precio tocó fondo cuando llegó a 27 dólares, y después subió a 40 dólares, así que él vendió sus acciones, pero luego vio que se disparaban nada menos que a 200 dólares cada una.²⁷ Ésta fue una de las primeras lecciones clave sobre la importancia de la paciencia a la hora de invertir. El comportamiento del mercado bursátil durante los setenta y siete años siguientes ilustra todo lo que hay que saber sobre la visión positiva de Buffett respecto a la inversión estadounidense. La cantidad que invirtió entonces aquel jovencito tendría un valor de más de 600.000 dólares en la actualidad.²⁸

Howard Buffett, que seguía interesado en la política y los asuntos públicos, fue elegido miembro del Congreso cuando Warren tenía 12 años, así que la familia se trasladó a Washington D. C. Aunque el futuro experto en finanzas echaba de menos a sus amigos de Omaha, también prosperó en D. C. con sus proyectos empresariales. Ganaba 175 dólares al mes repartiendo el periódico *The Washington Post*, y presentó su primera declaración de impuestos al Servicio de Impuestos Internos (IRS, por sus siglas en inglés) en 1944,²⁹ deduciendo su bicicleta como gasto de empresa valorado en 35 dólares. A los 15 años de edad,³⁰ Warren compró un terreno agrícola de cuarenta acres en Nebras-

27. Kilpatrick, Andrew, *Of permanent value: the story of Warren Buffett*, Andy Kilpatrick Publishing Empire, p. 62, Estados Unidos, 2008.

28. Davis, Brad, «Buffett still big on economy, still looking for big deal», *Omaha World Herald*, 24 de febrero de 2019.

29. Baldwin, Lorna, «Here is Warren Buffett's first tax return, filed at age 14», 26 de junio de 2017, *PBS News Hour*, <<https://www.pbs.org/newshour/economy/warren-buffetts-first-tax-return-filed-age-14>>.

30. Guzman, Zack; y Stevens, Mary, «Here's how Warren Buffett hustled to make \$53,000 as a teenager», 31 de enero de 2017, *Make It (CNBC)*, <<https://www.cnbc.com/2017/01/31/heres-how-warren-buffett-hustled-to-make-53000-as-a-teenager.html>>.

ka por 1.200 dólares³¹ y lo arrendó. Cuando entró en noveno curso, Buffett había amasado 14.275 dólares, en dólares actuales.

Los años de instituto del empresario Buffett

A la sensación de bienestar que a Warren le daba ganar dinero sólo la superaba la energía que sentía incluso en estas primeras incursiones en el mundo empresarial. Cada éxito lo hacía más ambicioso para el siguiente proyecto. Cuando estudiaba en el instituto Woodrow Wilson de Washington D. C., Buffett y su amigo Don Daly empezaron un negocio tras comprar, por 25 dólares, una máquina de *pinball* de segunda mano (una nueva tenía un precio de 300 dólares) que instalaron en una barbería.³² Cobraban 5 centavos por jugar y se repartían las ganancias al 50 % con el propietario. Con el nombre de Wilson-Coin-Operated Machine Company, la pequeña empresa de los adolescentes creció rápidamente hasta tener siete máquinas en diferentes tiendas y ganar 50 dólares a la semana. En 1947 vendieron el negocio por 1.200 dólares a un veterano de guerra.³³ Daly y Buffett también alquilaban, por 35 dólares al día, un Rolls Royce de 1928 que Daly había comprado por 350 dólares en un desguace y reparado él mismo.³⁴

A los 16 años, Buffett ya se había graduado. Fue el decimosexto de una promoción de 350 alumnos³⁵ y ya había ganado 6.000 dólares (76.366 en dólares de 2022) gracias a sus diversas iniciativas empresariales. La foto de su anuario del instituto decía: «Le gustan las matemáticas: estamos ante un futuro corredor de bolsa».³⁶ No cabe duda de que los redactores del anuario iban bien enca-

31. Kennon, Joshua, «One of the wealthiest people in America: a chronological history of the Oracle of Omaha: 1930-2019», *The Balance*, 25 de junio de 2019, <<https://www.thebalance.com/warren-buffett-timeline-356439>>.

32. Miles, *op. cit.*, p. 27.

33. *Ibidem*.

34. Vick, Timothy, *How to pick stocks like Warren Buffett*, McGraw-Hill, p. 10, Estados Unidos, 2000.

35. Schroeder, *The snowball*, *op. cit.*, p. 63.

36. Du, Lisa, «Warren Buffett's high school yearbook totally nailed what he

minados, pero difícilmente podrían haber adivinado lo acertada que sería su predicción. En marzo de 2022, Buffett tenía un patrimonio neto personal de 126.000 millones de dólares. (Véanse, en los anexos 1, 2 y 3, los estados financieros de Berkshire Hathaway de 2016 a 2021, y, en la tabla 1.1, las empresas de su propiedad en marzo de 2022.)

Tabla 1.1. Lista de empresas propiedad de Berkshire Hathaway en marzo de 2022

N.º	Empresa	N.º	Empresa
1	Acme Brick Company	32	HomeServices of America
2	Ben Bridge Jeweler	33	IMC International Metalworking Companies
3	Benjamin Moore & Co.	34	International Dairy Queen, Inc.
4	Berkshire Hathaway Automotive	35	Johns Manville
5	Berkshire Hathaway Direct Insurance Company (THREE)	36	Jordan's Furniture
6	Berkshire Hathaway Energy Company	37	Justin Brands
7	Berkshire Hathaway GUARD Insurance Co.	38	Kraft Heinz
8	Berkshire Hathaway Homestate Companies	39	Larson-Juhl
9	Berkshire Hathaway Specialty Insurance	40	LiquidPower Specialty Products Inc. (LSPI)
10	biBERK Business Insurance	41	Louis-Motorcycle & Leisure
11	BNSF Railway	42	Lubrizol Corporation
12	BoatUS	43	Marmon Holdings, Inc.
13	Borsheims Fine Jewelry	44	McLane Company
14	Brooks	45	MedPro Group
15	Business Wire	46	MiTek Inc.
16	Central States Indemnity Company	47	MLMIC Insurance Company
17	Charter Brokerage	48	National Indemnity Company
18	Clayton Homes	49	Nebraska Furniture Mart
19	CORT Business Services	50	NetJets
20	CTB Inc.	51	Oriental Trading Company
21	Duracell	52	Pampered Chef
22	Fechheimer Brothers Company	53	Precision Castparts Corp.
23	FlightSafety	54	RC Willey Home Furnishings
24	Forest River	55	Richline Group
25	Fruit of the Loom Companies	56	Scott Fetzer Companies
26	Garan Incorporated	57	See's Candies
27	Gateway Underwriters Agency	58	Shaw Industries
28	GEICO Auto Insurance	59	Star Furniture
29	General Re	60	TTI, Inc.
30	Helzberg Diamonds	61	United States Liability Insurance Group (USLI)
31	H. H. Brown Shoe Group	62	XTRA Corporation

Fuente: Berkshire Hathaway, Inc., filiales: Recuperado de <<https://www.berkshirehathaway.com/subs/sublinks.html>>.

would be when he grew up», *Business Insider*, 6 de junio de 2012, <<https://www.businessinsider.com/warren-buffetts-high-school-yearbook-foreshadowed-his-future-career-2012-6>>.

El papel de las raíces

Relato estos momentos destacados de los primeros años de la vida de Warren Buffett con la intención de subrayar que él creía que el lugar y la familia eran fundamentales en la formación de la trayectoria de una persona. También lo hago para compartir mi propia perspectiva al respecto. Como ya he mencionado, yo también crecí en Omaha y estudié en el instituto Omaha Central, la *alma mater* del padre de Warren, Howard; así como de su primera esposa, Susan Thompson Buffett, y de sus tres hijos, Susie, Howard y Peter. El legendario Charlie Munger, mano derecha y socio de Buffett, también se graduó en el Omaha Central, en 1941. (Sabremos más de él y de la influencia que ejerció sobre Warren Buffett en el capítulo 3.)

Omaha, la ciudad más grande de Nebraska, refleja la cultura y los valores típicos de la región del Medio Oeste estadounidense. Sus habitantes valoran el trabajo duro y la humildad. En el instituto Omaha Central estudian hoy en día unos 2.500 alumnos. Cuando yo estudié, a finales de la década de 1970, el centro estaba al alcance de todos los habitantes de la ciudad, por lo que era cultural y étnicamente diverso, ya que había alumnos negros, hispanos, judíos, asiático-americanos y nativos americanos. Hoy, el 60 % de los alumnos del Omaha Central pertenecen a alguna minoría.

Cuando yo estudiaba allí, el instituto estaba emplazado en un edificio antiguo con suelos que crujían. Las puertas del patio ya no cerraban y, en invierno, el aire frío procedente de la pradera silbaba en el interior. Tenía cuatro plantas, y había escaleras independientes para chicos y chicas. Los cuartos de baño eran minúsculos, carecían de intimidad y muchas veces apestaban a tabaco.

Peter Buffett

Cuando yo entré en el instituto, el hijo menor de Buffett, Peter Buffett, Pete, estaba en el último curso. A menudo almorzaba-

mos juntos, pues formábamos parte de un grupo informal de amigos que se convertirían en muchos de los intelectuales más destacados de la ciudad. Varios de ellos formaban parte del equipo de matemáticas del Omaha Central, que figuraba siempre entre los tres mejores del país. Algunos estudiaron en Harvard, en el Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT) o en la Universidad de Chicago. Uno de ellos llegó a dirigir dos empresas de capital abierto en Silicon Valley. La excelencia en matemáticas formaba parte de la cultura del Omaha Central, pero ni yo ni nadie de nuestro entorno teníamos la menor idea de la historia de Pete ni sabíamos que su padre era rico. Warren Buffett se mantenía en un segundo plano tanto en la comunidad como en los mercados financieros, ni siquiera sus hijos conocían el extraordinario éxito de Buffett en el sector de las inversiones. Todas las noches volvía a casa del trabajo y cenaba con ellos. Para los niños, era simplemente su papá.

En la actualidad, Pete es músico, escritor, filántropo y compositor, y ha ganado un Emmy. Es el autor de *La vida es como tú la hagas: encuentra tu propio camino hacia la realización*, bestseller en *The New York Times*. A Pete suelen preguntarle por su infancia, su crianza. ¿De qué manera le influyó haber crecido en Omaha y ser hijo del hombre más rico del mundo? En una entrevista que le hicieron en 2011, dijo lo siguiente sobre su comunidad:

Sé que lo que a mí me sirvió fue que no hubiera bullicio ni distracciones. No había mucha gente que creyera que había que ser de cierta forma para considerarte guay o lo que fuera. Hablo de esto en mi programa, de lo sencilla e íntegra que fue mi educación: no se trataba de que mi padre tuviera dinero ni nada de eso, pues cuando éramos niños no sabíamos que lo tenía. Se trataba de que mis abuelos vivían muy cerca de nosotros. Se trataba de que íbamos a la misma escuela, de que tuve el mismo profesor de inglés que mi madre. Todas estas circunstancias conformaron un ambiente seguro. Sé que dicen que los músicos y los artistas tienen que luchar mucho en la vida y ser unos desgraciados, pero yo no creo que sea cierto, aunque eso sirva como material con el que trabajar para escribir canciones y cosas así. Lo que sí creo es que vivir

en un ambiente sin distracciones es lo que te permite [crear arte], y por eso mi padre se quedó en Omaha, porque podía centrarse en su versión del arte. En serio que creo que el entorno adecuado —aunque algunas personas puedan pensar que el suyo no es muy emocionante— puede ser una gran incubadora de grandes ideas.³⁷

Omaha albergó el corral de ganado más grande del mundo entre 1955 y 1971. Abrió sus puertas en 1884, con 7.000 cabezas de ganado, y a finales de la década de 1940 contaba con 7,7 millones de cabezas. Aunque los corrales cerraron en 1999, el antiguo edificio de la Bolsa de Ganado sigue existiendo. En la actualidad, Omaha es sede de la Ciudad de los Muchachos y de los torneos de béisbol de las Series Mundiales Universitarias. Además de Berkshire Hathaway, en Omaha hay otras empresas de las listas de referencia Fortune 500 y Fortune 1000, como Aflac (seguros y finanzas), Union Pacific (el mayor ferrocarril de Estados Unidos), Peter Kiewit Sons (construcción), Mutual of Omaha (seguros y finanzas), TD Ameritrade (finanzas), Green Plains Renewable Energy, Werner Enterprises (transporte y logística) y Valmont Industries (manufacturas).

La atención sanitaria en Omaha y la filantropía de Berkshire

Desde mi punto de vista, lo que me parece más destacable de nuestra ciudad natal es el papel que desempeña la sanidad y su relación con la filantropía. En 2009, 2011 y 2017, llevé a tres grupos de alumnos y a cuatro profesores a Omaha para que se reunieran con Buffett. Les enseñé el instituto Omaha Central, la casa de Buffett y la sede corporativa de Berkshire Hathaway, pero lo que más les deslumbró fue el complejo sanitario ubicado en el centro de la ciudad. En la Universidad de Creighton y el Centro Médico de la Universidad de Nebraska (al que se suele llamar

37. Norman, Andrew, «Peter Buffett's roots», *Hear Nebraska*, 25 de abril de 2011, <<https://hear-nebraska.org/feature/peter-buffetts-roots-scoop/>>.

«Med Center») hay una facultad de Medicina y otra de Farmacia. En 2018, Creighton abrió también una nueva facultad de Odontología. Además, Omaha cuenta con seis escuelas de enfermería. En conjunto, estas instituciones sitúan a Omaha como una de las principales comunidades sanitarias de todo Estados Unidos.

Y, por supuesto, no podemos pasar por alto un enorme edificio nuevo: el Centro Oncológico Fred y Pamela Buffett. Fred Buffett, primo de Warren y una de las primeras personas que invirtieron en Berkshire Hathaway, falleció de cáncer de riñón hace veinticinco años. Tras su muerte, la viuda de Fred encabezó una campaña para recaudar 370 millones de dólares para construir el nuevo centro.

Dick Holland, un destacado empresario local, fue uno de los primeros inversores de Buffett y ganó millones. Ha declarado que se han donado o prometido al menos mil millones de dólares relacionados con Berkshire para mejorar Omaha. El propio Holland se convirtió en uno de los principales donantes del Holland Performing Arts Center de la ciudad, dotado con 90 millones de dólares. Otros de los primeros inversores de Berkshire que han reinvertido sus ganancias en instituciones de Nebraska son Carl y Joyce Mammel, Bill y Ruth Scott, Lee y Willa Seemann, Dan Monen, John y Janice Cleary, Leland y Dorothy Olson, Stanley y Dorothy Truhlsen y Donald y Mildred Topp Othmer. Entre sus proyectos figuran una escuela de negocios, un aula en Lincoln, varias instalaciones de investigación y enseñanza médica en Omaha y el campo de fútbol americano del instituto Omaha Central.³⁸

Buffett, el empresario

Hasta ahora he esbozado algunos elementos básicos de los antecedentes personales y la historia social que han contribuido a

38. Jordon, Steve, «Omaha benefits despite Buffett's philosophy on local giving», *Omaha World Herald*, 5 de mayo de 2013, <https://www.omaha.com/news/omaha-benefits-despite-buffett's-philosophy-on-local-giving/article_115fa215-71af-5443-9057-987d6faba31d.html>.

que Warren Buffett se convierta en uno de los empresarios que más éxito ha cosechado de todos los tiempos. Su personalidad y sus valores se forjaron, sin duda, gracias a la tradición empresarial de su propia familia: la imprenta propiedad de sus abuelos maternos y la tienda de comestibles fundada por Ernest Buffett. Para la gente en general, la humildad y la austeridad que se suelen asociar con él pueden opacar su carácter dinámico, pero no nos equivoquemos: Warren Buffett tenía un proyecto de vida y lo persiguió sin descanso. También posee muchos de los rasgos típicos de todos los empresarios.

Respecto al tipo de personalidad, todos los emprendedores tienen un gran afán de superación y siempre están dispuestos a asumir sus errores en lugar de culpar a los demás. Asumen riesgos y toleran la incertidumbre, pero saben ser pragmáticos con respecto a las probabilidades de éxito de un proyecto determinado. En otras palabras, no son imprudentes. Casi todos tienen también una gran necesidad de independencia, una confianza en sí mismos sólida como una roca y un optimismo tenaz. Perseveran, incluso ante los primeros fracasos, y se centran en resolver de una forma creativa los problemas. Siempre son personas muy enérgicas que se enorgullecen de su ingenio. Casi siempre trabajan en equipo.

Por encima de todo, los empresarios no siguen a nadie. No tienen miedo a moverse en contra de la multitud, las masas, y ahí es donde precisamente encuentran la innovación. Buffett y su socio Charlie Munger insisten sin cesar en esta idea: para tener éxito, un empresario debe pensar por sí mismo y no seguir de forma pasiva el rumbo o las directrices que marcan los demás.

¿Puedes convertirte en empresario?

Me he pasado gran parte de mi carrera profesional observando a Warren Buffett, bien por mi trabajo como profesor de iniciativa empresarial, bien por haber crecido en Omaha, junto a sus hijos. Aparte de los rasgos de personalidad propios de un empresario que ya he enumerado, la característica que veo que tienen todos

ellos es el apetito, es decir, los empresarios tienen hambre! Hambre de dinero, hambre de éxito, hambre de independencia... Se mire por donde se mire, todos tienen un apetito desmesurado de conseguir sus objetivos.

Muchos, además, proceden de una familia con una tradición en el mundo de la empresa. En el caso de Buffett, la suma de su dura experiencia trabajando para el abuelo Ernest en la tienda de alimentación —que convenció al joven Warren de que no quería dedicarse al trabajo físico— más el modelo de Ernest como persona autosuficiente e independiente dio como resultado la chispa inspiradora que necesitaba.

Charlie Munger, socio de Buffett de toda la vida, también se metió en varios proyectos empresariales desde muy joven. Existe un término específico para designar a estas personas tan intensas y motivadas que, sin importarles lo que hayan conseguido, siempre siguen interesadas en nuevas ideas, siempre hambrientas de emprender nuevos negocios. Las llamamos «emprenedoras en serie».

Cualquier forma de organización puede ser emprendedora (por ejemplo, las corporaciones, las pymes, las empresas familiares, las franquicias, las empresas sociales o las empresas de rápido crecimiento), y todas las organizaciones necesitan la creatividad que ofrece una mentalidad emprendedora para llevar las riendas. Sin embargo, como hemos podido ver en la historia de los primeros años de Buffett, la mayoría de los empresarios prefieren trabajar por su cuenta y no para otras organizaciones.

Las razones que empujan tanto a los hombres como a las mujeres a emprender son similares, pero no iguales. A los hombres, lo que más los motiva suele ser la independencia y el dinero. A las mujeres, a las que históricamente se les ha impedido ascender a los escalones superiores de la dirección, normalmente las motiva la necesidad de sentirse más satisfechas en el trabajo; para ellas, el dinero ocupa el cuarto lugar. En el caso de ambos sexos, su hambre insaciable y su energía aparentemente inagotable puede dar a entender que los empresarios tienen que ser jóvenes, pero no siempre es así.

¿Cuál es la edad adecuada para convertirse en empresario?

No hay un límite de edad ni un momento ideal para lanzar un negocio propio; no obstante, las personas más jóvenes suelen tolerar mejor el riesgo y manejar con más soltura los momentos de incertidumbre. Los siguientes empresarios crearon sus empresas a edades muy diversas:

- Facebook: Mark Zuckerberg (cofundador, 20)
- Apple: Steve Jobs (cofundador, 21)
- Tesla, PayPal, Neuralink, Open AI y Zip2: Elon Musk (fundador o cofundador a partir de los 24 años)
- Nike: Phil Knight (cofundador, 26)
- Google: Sergey Brin y Larry Page (cofundadores, 27)
- Spanx: Sara Blakely (fundadora, 27)
- Robinhood: Vladimir Tenev y Baiju Bhatt (cofundadores, 27 y 28)
- Merrill Lynch: Charles Merrill (cofundador, 28)
- Alibaba: Jack Ma (cofundador, 31)
- Amazon: Jeff Bezos (fundador, 31)
- Twitter: Jack Dorsey (fundador, 32)
- Urban One: Cathy Hughes (fundadora, 33)
- Charles Schwab Corporation (fundador, Charles Schwab, 34)
- Appaloosa Management: David Tepper (fundador, 35)
- IBM: Thomas Watson y Charles Flint (cofundadores, 36 y 60)
- Ford Motor Company: Henry Ford (fundador, 40)
- Walmart: Sam Walton (fundador, 40)
- Home Depot: Bernie Marcus (cofundador, 50)
- eTrade: Bill Porter (cofundador, 54)
- Kentucky Fried Chicken (KFC): Harlan Sanders (fundador, 62)

Tal vez el mejor ejemplo de persona perseverante y tolerante al fracaso sea el de Jack Ma (Ma Yun), fundador de Alibaba Group, que tuvo que sortear toda clase de obstáculos antes de

convertirse en el multimillonario mundialmente famoso que conocemos hoy. Para empezar, con la intención de aprender inglés, pasó nueve años ofreciendo visitas guiadas a extranjeros en su ciudad natal, Hangzhou (China). Empezó a trabajar a los 12 o 13 años, y para ir a diario al trabajo se recorría en bicicleta casi 28 kilómetros, ya lloviera, cayera aguanieve o nevara. Suspendió dos veces un importante examen de primaria y tres veces otro similar de secundaria. De joven, fue una de las veinticuatro personas que solicitaron trabajo en el primer KFC de Hangzhou y el único al que rechazaron. Ése fue el primero de varias docenas de trabajos en los que no lo aceptaron. Ma también suspendió los exámenes de acceso a la universidad, aunque al final entró. Aun así, trabajó. Solicitó ingresar en la Harvard Business School diez veces y nunca lo consiguió. En la actualidad, su fortuna asciende a decenas de miles de millones de dólares.³⁹

Lo que hicieron los empresarios de más éxito

- Participar en proyectos nuevos.
- Adquirir experiencia en la puesta en marcha de una empresa.
- Saber dónde asesorarse (redes de contactos).
- Adquirir habilidades en una línea de negocio.
- Centrarse en rentabilizar sus negocios.
- Leer y aprender continuamente.
- Rodearse de personas creativas, ingeniosas e inteligentes y, después, apartarse de su camino para no estorbarles.
- Portarse bien con sus empleados (por ejemplo, compartiendo los beneficios).
- Ser conscientes de que tienen puntos débiles (Buffett, por ejemplo, es famoso por invertir sólo en sectores que conoce, con lo que reconoce que no lo entiende todo).

39. «Alibaba founder Jack Ma: “Harvard rejected me 10 times”», *Business Insider*, 14 de septiembre de 2015, <<https://www.businessinsider.com/jack-ma-harvard-rejected-me-10-times-2015-9?IR=T>>.

¿Qué hacer para triunfar como empresario?

- Construir una red de personas que tengan una amplia variedad de habilidades.
- Conseguir unos cuantos mentores.
- Formarte: muchas veces se fracasa, aunque se tenga experiencia, por falta de formación. No es necesario tener un máster en administración de empresas (MBA), pero sí asistir a algún curso que ayude con las negociaciones de marketing, la contabilidad y las finanzas.
- Adquirir experiencia laboral en marketing, finanzas o labores operativas.
- Participar en proyectos nuevos y aprender de los errores.

Razones para convertirse en empresario

Las ganas de convertirse en empresario pueden surgir de dentro de uno, de la ambición propia, o puede que las provoque un acontecimiento externo inesperado, como un divorcio, un despido o incluso una pandemia. O puede que simplemente se presente la oportunidad y te pille con ganas de asumir un riesgo calculado.

A mis alumnos les aconsejo que, si de verdad quieren ser empresarios, busquen trabajo con alguien del sector en el que están interesados. Aprende todo lo que puedas, haz preguntas y busca nichos. Ahorra dinero para tener suficiente cuando llegue el momento de marcharte.

Aunque pienses que no tienes madera de empresario, puede que haya algún momento en tu vida en el que no tengas más remedio que convertirte en uno. Por ejemplo, la pandemia de la COVID-19 provocó el mayor repunte de la tasa de desempleo desde la Gran Depresión. Millones de personas se han replanteado sus opciones y sus valores y se han lanzado al trabajo independiente de la economía colaborativa, que es muy parecida a la actividad empresarial: conducir para Uber, escribir un blog, hacer consultoría independiente, dar clases en línea, vender por inter-

net, crear empresas en línea, grabar audiolibros, cuidar mascotas, cuidar casas y muchos trabajos más. No obstante, hace falta ser emprendedor y tener confianza en uno mismo para pasar de dedicarse a una actividad secundaria independiente al emprendimiento en toda regla. Aunque no seas empresario, todo parece indicar que en el mundo del siglo XXI tendrás que pensar y comportarte como si lo fueras.