

TOM BUTLER-BOWDON

# 50 clásicos de los negocios

*Un atajo hacia las ideas más importantes  
sobre innovación, gestión y estrategia*



EDICIONES OBELISCO

Si este libro le ha interesado y desea que le mantengamos informado de nuestras publicaciones, escribanos indicándonos qué temas son de su interés (Astrología, Autoayuda, Psicología, Artes Marciales, Naturismo, Espiritualidad, Tradición...) y gustosamente le complaceremos.

Puede consultar nuestro catálogo en [www.edicionesobelisco.com](http://www.edicionesobelisco.com)

### **Colección Empresa**

50 CLÁSICOS DE LOS NEGOCIOS

*Tom Butler-Bowdon*

1.ª edición: marzo de 2020

Título original: *50 Business Classics*

Traducción: *David N. M. Georges*

Corrección: *Sara Moreno*

Maquetación: *Marga Benavides*

Diseño de cubierta: *Isabel Estrada*  
*sobre una imagen de Shutterstock*

© 2018, Tom Butler-Bowdon

(Reservados todos los derechos)

© 2019, Ediciones Obelisco, S. L.

(Reservados los derechos para la presente edición)

Edita: Ediciones Obelisco, S. L.

Collita, 23-25. Pol. Ind. Molí de la Bastida

08191 Rubí - Barcelona - España

Tel. 93 309 85 25 - Fax 93 309 85 23

E-mail: [info@edicionesobelisco.com](mailto:info@edicionesobelisco.com)

ISBN: 978-84-9111-524-3

Depósito Legal: B-24.004-2019

*Printed in India*

Reservados todos los derechos. Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño de la cubierta, puede ser reproducida, almacenada, transmitida o utilizada en manera alguna por ningún medio, ya sea electrónico, químico, mecánico, óptico, de grabación o electrográfico, sin el previo consentimiento por escrito del editor. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, [www.cedro.org](http://www.cedro.org)) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

# Índice

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	5
Un paseo rápido por la literatura .....	6
Emprendeduría e innovación .....	7
Gestión y liderazgo .....	9
Estrategia y marketing .....	12
Acerca de la lista .....	14
<b>CAPÍTULO 1</b> .....	17
<b>1904. <i>El arte de hacer millones</i></b> .....	17
P. T. Barnum .....	18
Salud, riqueza y felicidad .....	18
Escoge la carrera profesional adecuada .....	19
... y luego la ubicación adecuada .....	20
Cíñete a tu negocio y domina tu campo .....	20
«Sé tanto precavido como atrevido» .....	21
Aprende tus propias lecciones .....	21
Si es bueno, díselo a la gente .....	21
Evita a los desafortunados .....	22
Lee un buen periódico .....	22
Comentarios finales .....	22
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	25
<b>2013. <i>Perdiendo la virginidad: Cómo he sobrevivido, me he divertido y he ganado dinero haciendo negocios a mi manera</i></b> .....	25
Richard Branson .....	26
«Irás a la cárcel o te harás millonario», primera parte .....	26
«Irás a la cárcel o te harás millonario», segunda parte .....	27
Teniendo verdadero éxito: La música .....	28
Teniendo verdadero éxito: Las aerolíneas .....	28
El estilo Branson .....	29
Comentarios finales .....	31
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	33
<b>1899. <i>The gospel of wealth</i></b> .....	33
Andrew Carnegie .....	34
Libertad, desigualdad y riqueza .....	35
Qué hacer con ella .....	36
¿Dónde gastarlo? .....	36
Comentarios finales .....	37

<b>CAPÍTULO 4</b> .....	39
<b>2008. <i>La mano visible: La revolución de la gestión en la empresa norteamericana</i></b> .....	39
Alfred Chandler.....	40
La forma de los cambios empresariales.....	40
La revolución gerencial.....	41
¿Por qué sucedió en Estados Unidos?.....	42
Los gerentes mandan.....	44
Comentarios finales.....	45
<b>CAPÍTULO 5</b> .....	47
<b>1998. <i>Titan: The life of John D. Rockefeller Sr.</i></b> .....	47
Ron Chernow.....	48
Suerte y buen juicio.....	48
Podría consistir en muchísimo más que en esto.....	50
Demasiado exitoso.....	51
Jesucristo y el capital.....	52
Comentarios finales.....	54
<b>CAPÍTULO 6</b> .....	55
<b>1997. <i>The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail</i></b> .....	55
Clayton Christensen.....	56
Tecnologías disruptivas y de mantenimiento.....	57
Nunca lo vi venir: industrias consolidadas y empresas advenedizas.....	58
Aceptando la disrupción.....	60
Comentarios finales.....	61
<b>CAPÍTULO 7</b> .....	63
<b>2016. <i>Alibaba y Jack Ma: El hombre que creó la tienda online más grande del mundo (2016)</i></b> .....	63
Duncan Clark.....	64
Oriente conoce a Occidente.....	65
China entra en Internet.....	65
Matando a los gigantes occidentales.....	67
Alibaba hoy y mañana.....	68
Comentarios finales.....	70
<b>CAPÍTULO 8</b> .....	73
<b>2011. <i>Great by choice: Uncertainty, chaos, and luck—Why some thrive despite them all.</i></b> .....	73
Jim Collins.....	74
Disciplina fanática.....	75
Creatividad empírica.....	76
Paranoia productiva.....	78
Comentarios finales.....	78
<b>CAPÍTULO 9</b> .....	81
<b>1989. <i>Calidad, productividad y competitividad: La salida de la crisis.</i></b> .....	81
W. Edwards Deming.....	82
Todo consiste en la gestión.....	83
Calidad y productividad: Las dos caras de la misma moneda.....	84
Es el sistema, no el trabajador.....	85
La calidad en los servicios.....	86
Comentarios finales.....	87

<b>CAPÍTULO 10</b> .....	89
<b>1997. <i>El ejecutivo eficaz.</i></b> .....	89
Peter Drucker .....	90
Para qué sirve un ejecutivo .....	90
Tiempo .....	91
Contribución .....	92
Fortalezas .....	93
Concentración .....	94
Decisiones .....	94
Comentarios finales .....	96
<b>CAPÍTULO 11</b> .....	97
<b>2011. <i>Obtenga el sí: El arte de negociar sin ceder.</i></b> .....	97
Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton .....	98
El acuerdo en lugar de la jerarquía .....	98
Negociar basándose en las posturas .....	99
Negociar basándose en los principios .....	100
Lo que es justo y lo que es correcto .....	101
Generar muchas opciones con las que ambas partes puedan ganar .....	101
Insistir en que cualquier resultado satisfaga criterios objetivos .....	102
¿Y sí...? .....	103
Comentarios finales .....	104
<b>CAPÍTULO 12</b> .....	107
<b>2016. <i>El auge de los robots: La tecnología y la amenaza de un futuro sin empleo.</i></b> .....	107
Martin Ford .....	108
No puedes detenerlo: los primeros afectados serán los empleos de manufacturas y de servicios básicos.....	109
... y después los propios de la clase media .....	112
No sólo los trabajos están en peligro, sino que también lo está el capitalismo tal y como lo conocemos .....	113
Comentarios finales .....	115
<b>CAPÍTULO 13</b> .....	117
<b>1997. <i>El mito del emprendedor: Por qué no funcionan las pequeñas empresas         y qué hacer para que funcionen.</i></b> .....	117
Michael E. Gerber .....	118
La empresa como autodesarrollo .....	118
El mito del emprendedor .....	119
Cómo se estropean las cosas .....	120
Tomando el camino más audaz .....	120
Es el sistema .....	121
Creando un mundo de orden .....	122
Comentarios finales .....	122
<b>CAPÍTULO 14</b> .....	125
<b>1958. <i>Sea usted mi huésped.</i></b> .....	125
Conrad Hilton .....	126
El joven Conrad .....	126
Buscando oportunidades .....	127

Tiempos buenos y malos .....	128
Un éxito cocinado a fuego lento .....	128
La necesidad de un sueño .....	129
Comentarios finales .....	130
<b>CAPÍTULO 15</b> .....	131
<b>2017. <i>Emprender y liderar una startup: El duro camino hasta el éxito</i></b> .....	131
Ben Horowitz .....	132
La odisea de Silicon Valley .....	132
La Lucha .....	134
¿Puedes soportarlo?: Psicología para directores ejecutivos .....	135
Erige una buena compañía .....	136
Cómo crecer y mejorar .....	137
El tipo correcto de ambición .....	138
¿Qué es lo que no se está haciendo? .....	138
Comentarios finales .....	138
<b>CAPÍTULO 16</b> .....	141
<b>2013. <i>Steve Jobs: La biografía</i></b> .....	141
Walter Isaacson .....	142
Dónde empezó .....	143
Cómo empezó .....	143
Siguiendo la corriente principal .....	144
De vuelta a los aspectos básicos bellos .....	145
Arte y magia .....	147
Comentarios finales .....	148
<b>CAPÍTULO 17</b> .....	151
<b>2011. <i>MBA personal: Lo que se aprende en un MBA por el precio de un libro</i></b> .....	151
Josh Kaufman .....	152
¿Valen la pena los MBA? .....	153
En primer lugar genera valor .....	154
Luego vende la cosa .....	155
Principios financieros básicos .....	156
Comentarios finales .....	157
<b>CAPÍTULO 18</b> .....	159
<b>2007. <i>El arte de empezar: Una guía infalible para empezar cualquier cosa</i></b> .....	159
Guy Kawasaki .....	160
El sentido y el mantra .....	160
Lo que haces y cómo lo haces .....	161
Discursos y planes .....	162
Salir adelante por tu cuenta .....	162
Las normas del <i>marketing</i> .....	163
«El arte de ser un <i>mensch</i> » .....	164
Comentarios finales .....	164
<b>CAPÍTULO 19</b> .....	167
<b>2010. <i>Obliquity: Why our goals are best achieved indirectly</i></b> .....	167
John Kay .....	168
El camino oblicuo para el éxito en los negocios .....	168

Recordemos por qué hacemos esto.....	169
El mito de la firmeza racional.....	170
Comentarios finales.....	171
<b>CAPÍTULO 20</b> .....	173
<b>2015. <i>Penguin and the Lane brothers: The untold story of a publishing revolution</i></b> .....	173
Stuart Kells.....	174
Los jóvenes hermanos Lane.....	175
A la deriva.....	176
Alternativas: Esto podría funcionar.....	176
El éxito: El desfile de los pingüinos.....	178
Madurez y legado.....	179
Comentarios finales.....	180
<b>CAPÍTULO 21</b> .....	183
<b>2015. <i>La estrategia del océano azul: Cómo crear en el mercado espacios no disputados en los que la competencia sea irrelevante</i></b> .....	183
W. Chan Kim y Renée Mauborgne.....	184
No más barato ni mejor, sino <i>distinto</i> .....	185
Cuatro preguntas cruciales.....	186
El cliente no lo sabe.....	187
Una organización del océano azul.....	188
Comentarios finales.....	189
<b>CAPÍTULO 22</b> .....	191
<b>2016. <i>Shoe dog: A memoir by the creator of Nike</i></b> .....	191
Phil Knight.....	192
Una idea loca.....	193
Crecer o morir.....	194
Los problemas crecen.....	195
Crecimiento rápido.....	195
Finalmente, algo de estabilidad.....	197
Avance rápido.....	198
Comentarios finales.....	199
<b>CAPÍTULO 23</b> .....	201
<b>2016. <i>Simplify: How the best businesses in the world succeed</i></b> .....	201
Richard Koch y Greg Lockwood.....	202
El camino de la simplicidad.....	203
La genialidad de la simplificación del precio de Ford.....	204
Sencillo e ingenioso = mayor uso.....	205
Términos medios virtuosos.....	206
Comentarios finales.....	207
<b>CAPÍTULO 24</b> .....	209
<b>2012. <i>Management in ten words</i></b> .....	209
Terry Leahy.....	210
Verdad.....	210
Lealtad.....	211
Valentía.....	213
Actuar.....	214

Valores .....	214
Comentarios finales .....	215
<b>CAPÍTULO 25</b> .....	217
<b>2003. <i>Las cinco disfunciones de un equipo: Un inteligente modelo para formar un equipo cohesionado y eficaz</i></b> .....	217
Patrick Lencioni .....	218
Una fábula corporativa .....	218
Las disfunciones .....	219
Unísono .....	221
Comprometerse con las decisiones .....	222
Comentarios finales .....	223
<b>CAPÍTULO 26</b> .....	225
<b>2006. <i>The Box: How the shipping container made the world smaller and the world economy bigger</i></b> .....	225
Marc Levinson .....	226
Un problema sin solución .....	227
Empieza una revolución .....	228
Viendo los beneficios .....	229
... y los costes .....	230
Comentarios finales .....	231
<b>CAPÍTULO 27</b> .....	233
<b>1960. «Marketing myopia»</b> .....	233
Theodore Levitt .....	234
Ten cuidado con los mercados sin un sustitutivo .....	235
Cuidado con el «mercado en expansión» .....	236
La confusión y el pensamiento colectivo de la industria .....	236
Qué es el <i>marketing</i> real .....	237
Comentarios finales .....	238
<b>CAPÍTULO 28</b> .....	241
<b>2015. <i>Team of teams: New rules of engagement for a complex world</i></b> .....	241
Stanley McChrystal .....	242
Un enemigo que es difícil de ver .....	243
Con eficiencia militar .....	244
Consciencia compartida .....	245
Ejecución empoderada .....	245
Para qué sirve un líder .....	246
Comentarios finales .....	247
<b>CAPÍTULO 29</b> .....	249
<b>1979. <i>El aspecto humano de las empresas</i></b> .....	249
Douglas McGregor .....	250
Gestión: Modelos aplicados de la naturaleza humana .....	251
El paradigma: La teoría X .....	251
La alternativa: La teoría Y .....	253
La cultura importa .....	254
Horizontal sobre vertical .....	255
Comentarios finales .....	255



<b>CAPÍTULO 30</b> .....	257
<b>2015. Cruzando el abismo: Cómo vender productos disruptivos a consumidores generalistas</b> .....	257
Geoffrey A. Moore .....	258
El mapa .....	258
El terreno .....	259
Cruzando el abismo entre empresa y empresa .....	260
Cruzar un abismo, asegurar una cabeza de playa .....	261
Comentarios finales .....	262
<b>CAPÍTULO 31</b> .....	265
<b>2008. Strengths based leadership: Great leaders, teams, and why people follow.</b> .....	265
Tom Rath y Barry Conchie .....	266
Un líder es, por definición, único .....	267
Personas fuertes = equipos fuertes .....	268
Por qué la gente sigue a alguien .....	269
Comentarios finales .....	270
<b>CAPÍTULO 32</b> .....	273
<b>1998. Posicionamiento</b> .....	273
Al Ries y Jack Trout .....	274
Simbolizando algo, lo que sea .....	275
Lo original y lo mejor .....	275
Busca el hueco .....	276
Tentado a expandirse .....	277
La fuerza de un nombre .....	278
Comentarios finales .....	279
<b>CAPÍTULO 33</b> .....	281
<b>2011. El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua.</b> .....	281
Eric Ries .....	282
Amigos improbables: El espíritu emprendedor y la gestión .....	283
Un nuevo enfoque para una empresa naciente .....	283
El método <i>lean</i> y el aprendizaje: los elementos de éxito de una <i>startup</i> .....	285
Comentarios finales .....	286
<b>CAPÍTULO 34</b> .....	289
<b>2013. Vayamos adelante: Las mujeres, el trabajo y la voluntad de liderar.</b> .....	289
Sheryl Sandberg .....	290
Las mujeres y el trabajo: Visión y realidad .....	291
Admitiendo las diferencias .....	292
El síndrome del impostor .....	292
Los hombres yendo hacia delante .....	294
Tomarse tiempo libre .....	295
Comentarios finales .....	295
<b>CAPÍTULO 35</b> .....	297
<b>2015. How Google works.</b> .....	297
Eric Schmidt y Jonathan Rosenberg .....	298
De Google a Alphabet .....	299
Sé consciente de la cultura .....	300

No ser «competitivo» .....	301
Innovando a la manera del 70/20/10 .....	301
El poder de uno .....	303
Comentarios finales .....	304
<b>CAPÍTULO 36</b> .....	307
<b>2008. <i>The snowball: Warren Buffett and the fusiness of life</i></b> .....	307
Alice Schroeder .....	308
Buscando sistemas personales y monetarios .....	309
Buscando valor: los chicharos y las «grandes» empresas .....	309
Alcanzando la madurez .....	311
Un caso aparte y una máquina de aprender .....	312
El foco: El dinero y la gente .....	313
Comentarios finales .....	313
<b>CAPÍTULO 37</b> .....	315
<b>2001. <i>Pon tu corazón en ello</i></b> .....	315
Howard Schultz .....	316
Enamorándose .....	316
Actos de fe .....	318
Vendiendo una visión .....	318
«Un negocio enfocado hacia su gente que sirve cafés» .....	319
Romance en la vida mundana .....	319
Comentarios finales .....	320
<b>CAPÍTULO 38</b> .....	321
<b>1990. <i>La quinta disciplina: Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente</i></b> .....	321
Peter Senge .....	322
¿Qué es una organización de aprendizaje? .....	323
Modelos mentales .....	324
Control personal .....	325
Visión compartida .....	326
Comentarios finales .....	327
<b>CAPÍTULO 39</b> .....	329
<b>2018. <i>Empieza con el porqué: Cómo los grandes líderes motivan a actuar</i></b> .....	329
Simon Sinek .....	330
El círculo de oro .....	330
Inspirado por un objetivo y no entusiasmado por una característica .....	332
Confianza y éxito .....	333
Comentarios finales .....	334
<b>CAPÍTULO 40</b> .....	337
<b>2016. <i>Mythbreaker: Kiran Mazumdar-Shaw and the story of Indian biotech</i></b> .....	337
Seema Singh .....	338
Plataforma australiana .....	339
Hazme empezar .....	339
Juegos corporativos .....	340
Liberándose .....	341
Convirtiéndose en una farmacéutica .....	341

Después de la salida a bolsa.....	342
Comentarios finales .....	342
<b>CAPÍTULO 41</b> .....	345
<b>1963. Mis años en la General Motors</b> .....	345
Alfred P. Sloan.....	346
La industria del automóvil y Sloan ascienden juntos.....	347
Maestro de la gestión .....	348
Maestro estratega.....	350
Comentarios finales .....	352
<b>CAPÍTULO 42</b> .....	355
<b>2014. La tienda de los sueños: Jeff Bezos y la era de Amazon</b> .....	355
Brad Stone.....	356
¿Debería quedarme o marcharme? .....	357
¡Abracadabra! Amazon nace.....	358
Creciendo rápidamente.....	359
Características innovadoras .....	360
Innovación constante.....	361
Hecho para durar .....	362
Comentarios finales .....	364
<b>CAPÍTULO 43</b> .....	367
<b>2016. Pensamiento caja negra: La sorprendente verdad del éxito y por qué algunos nunca aprenden de sus errores</b> .....	367
Matthew Syed.....	368
Encubriendo .....	369
Basado en errores.....	370
Ante el fracaso explicamos historias .....	371
Los negocios consisten en el procesamiento del fracaso .....	373
Comentarios finales .....	374
<b>CAPÍTULO 44</b> .....	377
<b>1986. Management científico</b> .....	377
Frederick Winslow Taylor .....	378
Reglas de gestión, y no de oro .....	379
Los frutos de la productividad .....	379
Desglosándolo .....	380
Palas y rodamientos .....	381
El legado de Taylor .....	382
Comentarios finales .....	383
<b>CAPÍTULO 45</b> .....	387
<b>2015. Cero a uno: Cómo inventar el futuro</b> .....	387
Peter Thiel .....	388
La ideología de la competencia frente a la belleza del monopolio.....	389
¿Dónde se encuentran los optimistas decididos?.....	391
Un equipo genial .....	392
Todos los huevos en una cesta .....	393
Comentarios finales .....	394

<b>CAPÍTULO 46</b> .....	397
<b>1975. Arriba la organización</b> .....	397
Robert Townsend .....	398
Publicidad .....	399
Los ordenadores y sus adalides .....	399
Control económico .....	400
Las descripciones de los empleos .....	400
Mata a la burocracia .....	400
Contratar .....	401
Liderazgo real .....	401
Marketing .....	401
Sé un marciano .....	401
Reuniones .....	402
Errores .....	402
Objetivos .....	402
La gente .....	403
Los organigramas .....	403
Los secretarios .....	404
La sociabilización en el trabajo .....	404
Comentarios finales .....	404
<b>CAPÍTULO 47</b> .....	407
<b>1988. Trump: El arte de la negociación</b> .....	407
Donald Trump .....	408
Piensa en grande .....	409
Promocionar, promocionar .....	409
Ten paciencia y luego estate preparado para abalanzarte .....	409
Los secretos del negociante .....	410
El camino de Donald Trump .....	411
Comentarios finales .....	412
<b>CAPÍTULO 48</b> .....	415
<b>2018. Elon Musk: El empresario que anticipa el futuro</b> .....	415
Ashlee Vance .....	416
La historia de un chico .....	417
SpaceX .....	418
Tesla .....	419
De vuelta al espacio .....	421
Comentarios finales .....	421
<b>CAPÍTULO 49</b> .....	423
<b>2006. Hablando claro</b> .....	423
Jack Welch .....	424
El ascenso de un inconformista .....	424
«La gente primero, y la estrategia y todo lo demás después» .....	425
Estrategias para motivar a trescientas mil personas .....	426
Una General Electric a la imagen y semejanza de Jack .....	427
El poder de pensar a largo plazo .....	427
Comentarios finales .....	428

<b>CAPÍTULO 50</b> .....	429
<b>2017. <i>La máquina que cambió el mundo.</i></b> .....	429
James P. Womack, Daniel T. Jones y Daniel Roos .....	430
La belleza y los defectos de la producción estadounidense en masa .....	431
En Japón, la necesidad dio lugar al ingenio.....	432
Adoptando la producción eficiente: Una revolución en la fabricación .....	433
Comentarios finales .....	434
<b>50 CLÁSICOS DE LOS NEGOCIOS MÁS</b> .....	437
Emprendeduría e innovación .....	437
Gestión y liderazgo .....	438
Estrategia y <i>marketing</i> .....	443
Más lecturas recomendadas: El futuro.....	444
Nota final.....	444
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	445
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	449

# Introducción

«La gente siempre sobrestima lo complejo que es el mundo de los negocios. No se trata de física nuclear: hemos escogido una de las profesiones más sencillas del mundo».

JACK WELCH, antiguo presidente de General Electric

*50 clásicos de los negocios* es una mezcla de teorías interesantes, ejemplos tomados de la vida real e historias beneficiosas cuyo objetivo es que pienses en mayor profundidad en el mundo de los negocios. Desde verdaderos clásicos históricos que siguen estando cargados de sentido hasta los mejores libros recientes, el objetivo consiste en seleccionar las ideas más importantes que pueden ayudarte a concebir una noción que valga la pena, convertirla en un negocio y que definas una estrategia en un camino hacia el éxito.

La mayoría de los libros de negocios contienen tan sólo una o dos ideas principales, y el resto de las páginas simplemente rellenan el argumento con ilustraciones y ejemplos. Asumiendo que una única idea recordada es más poderosa que un conjunto de conceptos y ejemplos almacenados en algún lugar de tu libreta de notas o de tu ordenador, he intentado desbrozar los textos y captar la esencia por ti. Escribiendo sobre onerosos títulos de estudios de negocios, como por ejemplo los MBA (Máster en Administración de Empresas), el intelectual del mundo del *marketing* Seth Godin escribió en una ocasión: «Me resulta difícil comprender por qué esto supone un mejor empleo del tiempo y el dinero que la experiencia real combinada con una lectura atenta de treinta o cuarenta libros». *50 clásicos de los negocios* no pretende ser una alternativa a hacer un curso completo sobre estudios de negocios, pero puede ahorrarte mucho tiempo de búsqueda a través de muchos de los textos que crees que deberías haber leído, pero que no lo has hecho. Puede que los negocios no sean física nuclear, pero están llenos de ideas, y cualquiera de ellas podría transformar la forma en la que haces las cosas o podría ayudarte a descubrir el próximo gran éxito. Este libro supone un atajo hacia esas ideas.

¿Son los negocios un arte, una ciencia, una disciplina o una práctica? Cuando, a principios del siglo xx, las escuelas de negocios empezaron a surgir y la gestión emergió como un campo de estudio por derecho propio, aparecieron muchas afirmaciones de que podría ser «científico». Y pese a ello, los negocios no se convirtieron en una ciencia, ni siquiera en una ciencia social. Una razón consiste en que la principal unidad de análisis, la empresa, tiene innumerables formas, tamaños y estilos distintos, y hay personas diferentes implicadas, por lo que supone una cierta exageración generalizar con las «leyes» entre una empresa y otra. Otra razón consiste en que las compañías están presentes en mercados que están cambiando constantemente: en cuanto te haces una idea del aspecto que tiene ese mercado, éste se ve alterado, desaparece o se divide en campos más especializados. Al igual que los economistas han averiguado al fijarse en las economías, cualquier cosa que se base en las expectativas y las motivaciones humanas es difícil de determinar y analizar adecuadamente. Los negocios no suponen una diferencia.

Aunque nunca podrán ser una ciencia como tal, los negocios son, al mismo tiempo, algo más que un arte. «Práctica» es la mejor palabra. Existen algunos conocimientos, prácticas y formas de pensar que parecen ser válidos a lo largo y ancho de las empresas y los mercados, y se han identificado y diseminado a través de la literatura dedicada a los negocios. Un buen libro de negocios es aquel que proporciona nuevas ideas sobre cómo pueden hacerse las cosas, empleando ejemplos sobre la ejecución exitosa que puedes aplicar en tu propia organización. Un gran libro de negocios no sólo logra esto, sino que también enciende la imaginación, prometiendo algún tipo de avance o salto hacia delante. El género de los libros de negocios ha sido acusado en ocasiones de ser *demasiado* inspirador, sin una base estadística suficiente, pero en ocasiones un poco de motivación es todo lo que necesitamos para iniciar una nueva empresa que pueda cambiar el mundo de alguna forma, haciendo que la vida de la gente sea más fácil, más productiva o más agradable. Estas nobles intenciones pueden hacer que un negocio sea una vocación tan grande como una carrera, ya que al esforzarnos por proporcionar algo que sea de valor nos transformamos *nosotros mismos* en el proceso.

## Un paseo rápido por la literatura

Los títulos de los que nos ocupamos en este libro pueden agruparse de acuerdo con tres amplias temáticas:

- Emprendeduría e innovación
- Gestión, liderazgo y eficacia
- Estrategia y *marketing*

## Emprendeduría e innovación

Richard Branson *Perdiendo la virginidad: cómo he sobrevivido, me he divertido y he ganado dinero haciendo negocios a mi manera*

Ron Chernow *Titan: The life of John D. Rockefeller Sr.*

Duncan Clark *Alibaba y Jack Ma: El hombre que creó la tienda online más grande del mundo*

Martin Ford *El auge de los robots: La tecnología y la amenaza de un futuro sin empleo*

Michael E. Gerber *El mito del emprendedor: Por qué no funcionan las pequeñas empresas y qué hacer para que funcionen*

Conrad Hilton *Sea usted mi huésped*

Ben Horowitz *Emprender y liderar una startup: El duro camino hasta el éxito*

Walter Isaacson *Steve Jobs: La biografía*

Guy Kawasaki *El arte de empezar: Una guía infalible para empezar cualquier cosa*

Stuart Kells *Penguin and the Lane brothers: The untold story of a publishing revolution*

Phil Knight *Shoe dog: A memoir by the creator of Nike*

Marc Levinson *The Box: How the shipping container made the world smaller and the world economy bigger*

Eric Ries *El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*

Howard Schultz *Pon tu corazón en ello*

Seema Singh *Mythbreaker: Kiran Mazumdar-Shaw and the story of Indian biotech*

Brad Stone *La tienda de los sueños: Jeff Bezos y la era de Amazon*

Peter Thiel *Cero a uno: Cómo inventar el futuro*

Donald Trump *Trump: El arte de la negociación*

Ashlee Vance *Elon Musk: El empresario que anticipa el futuro*

Las «historias de los orígenes» de los negocios (los relatos sobre los inicios de compañías importantes como Virgin, Apple, Penguin, Tesla, Nike, Starbucks, Amazon y Alibaba) quizás no sean científicas, pero suelen ser muy inspiradoras. Es fácil fijarse en una gran corporación o en una cadena de restaurantes u hoteles, o en una plataforma *online* de éxito y considerar su ascenso como algo inevitable. Generalmente fue de todo menos eso, y no consistió más que en que la determinación sin rigor científico, la pasión, la suerte y la confianza empujaron a la gente hacia delante tras el entusiasmo inicial, superando frecuentes problemas, para conseguir algo en lo que seguían creyendo. Uno no tiene más que leer los relatos sobre Phil Knight, de Nike; Jack Ma, de Alibaba; y Howard Schultz, de Starbucks, para ver en qué puede consistir un negocio de alto riesgo, incluso después de que una marca se haya vuelto conocida. Tal y como señala Ben Horowitz,



inversor de capital de alto riesgo, en *Emprender y liderar una startup: El duro camino hasta el éxito*, el mundo está lleno de buenas ideas de negocio, pero es su ejecución lo que importa en último término. Nadie puede comprender en qué consiste dirigir una compañía hasta que se encuentra en ese puesto, y este libro se fija en los costes psicológicos del liderazgo de los que poca gente habla.

Frecuentemente, es sólo la talla de la visión inicial la que hace que un emprendedor siga adelante. En *Perdiendo la virginidad: Cómo he sobrevivido, me he divertido y he ganado dinero haciendo negocios a mi manera*, Richard Branson apunta cómo no ha emprendido nunca un negocio simplemente para ganar dinero, sino que tiene que cambiar de algún modo la forma en que se hacen las cosas y tiene que ser divertido. La biografía de Elon Musk escrita por Ashlee Vance nos muestra a una persona determinada a cambiar el mundo mediante los coches eléctricos y los viajes asequibles al espacio. Como personaje, Musk es increíblemente parecido al fallecido Steve Jobs en cuanto a sus intensas exigencias impuestas a la gente para conseguir cosas casi imposibles. Ambos encajan a la perfección en la definición de «visionarios» en términos de su capacidad de moldear el futuro y elaborar productos e incluso industrias completamente nuevos, y no sólo de reaccionar ante lo que están haciendo sus iguales. Ciertamente, en *Cero a uno: Cómo inventar el futuro*, el fundador de PayPal e inversor de capital de riesgo Peter Thiel se lamenta de lo que considera un tendencia que se aleja de la visión y que se encamina hacia el incrementalismo o los sondeos tentativos. Lo que el mundo necesita realmente son productos transformadores e industrias completamente nuevas que puedan resolver algunos de los principales problemas. Irónicamente, esto puede conseguirse con inventos aparentemente mundanos. En *The Box: How the shipping container made the world smaller and the world economy bigger*, Marc Levinson explica cómo la invención de los contenedores tuvo un enorme impacto en el comercio mundial, eliminando el despilfarro en los puertos y conectando las cadenas de suministro globales como nunca antes.

El incesante impulso de John D. Rockefeller para dominar la industria petrolera ha sido retratado como un ejercicio de avaricia, pero sus esfuerzos por estandarizar la calidad del petróleo, haciéndolo más seguro y uniforme, allanó el camino para la era del automóvil. Tampoco deberíamos restar importancia a los logros de los innovadores de la venta al por menor como Jeff Bezos, de Amazon. El golpe maestro de Amazon consistente en disponer de millones de valoraciones de productos por parte de los usuarios ayudó a hacer que las decisiones relativas a las compras fueran más objetivas, al tiempo que reducía los precios y hacía que las compras fueran seguras. Los portales Taobao y Tmall, de Jack Ma, han hecho algo similar en el mercado minorista chino, que hasta la llegada de Alibaba se caracterizaba por una combinación poco apetecible de grandes almacenes propiedad del Estado, pequeños comercios y mercados callejeros.

La razón de ser de cada emprendedor e innovador es, con toda seguridad, la de mejorar a la humanidad de algún modo mientras obtiene un beneficio. Pocos ejemplos hay mejores que el del acto de fe de los hermanos Lane cuando lanzaron, en 1935, una nueva serie de libros, con el sello «Penguin», de prestigiosos escritores a precios muy reducidos. De repente, la gente con unos ingresos bajos podía permitirse instruirse y mejorar y, por su parte, los hermanos Lane pudieron hacerse ricos y fundar una de las primeras empresas de medios de comunicación globales.

Si eres capaz de fundar una nueva empresa, puedes ahorrarte muchos recursos malgastados leyendo grandes libros sobre la puesta en marcha de una compañía. *El arte de empezar: Una guía infalible para empezar cualquier cosa*, de Guy Kawasaki, sigue siendo popular, al igual que el recordatorio de Michael E. Gerber en *El mito del emprendedor: Por qué no funcionan las pequeñas empresas y qué hacer para que funcionen*, para evitar verse agobiando por los aspectos esenciales de la gestión de un negocio. Por último, *El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*, de Eric Ries, expone el enfoque progresivo y repetitivo frente a la innovación, que proporciona un análisis objetivo sobre las ideas impulsadas por el ego que parecen buenas sobre el papel, pero que no funcionan en el mundo real. Tal y como saben todos los emprendedores, el éxito en los negocios procede de una curiosa mezcla de pensamiento creativo y del amor por el *feedback* y la información.

## Gestión y liderazgo

P. T. Barnum *El arte de hacer millones*

Andrew Carnegie *The Gospel of wealth*

Alfred Chandler *La mano visible: La revolución de la gestión en la empresa norteamericana*

W. Edwards Deming *Calidad, productividad y competitividad: La salida de la crisis*

Peter Drucker *El ejecutivo eficaz*

Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton *Obtenga el sí: el arte de negociar sin ceder*

Josh Kaufman *MBA personal: Lo que se aprende en un MBA por el precio de un libro*

Terry Leahy *Management in ten words*

Patrick Lencioni *Las cinco disfunciones de un equipo: Un inteligente modelo para formar un equipo cohesionado y eficaz*

Stanley McChrystal *Team of teams: New rules of engagement for a complex world*

Douglas McGregor *El aspecto humano de las empresas*

Tom Rath y Barry Conchie *Strengths based leadership: Great leaders, teams, and why people follow*

Sheryl Sandberg *Vayamos adelante: Las mujeres, el trabajo y la voluntad de liderar*

Eric Schmidt y Jonathan Rosenberg *How Google works*  
Alice Schroeder *The snowball: Warren Buffett and the business of life*  
Peter Senge *La quinta disciplina: Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*  
Alfred P. Sloan *Mis años en la General Motors*  
Matthew Syed *Pensamiento caja negra: La sorprendente verdad del éxito y por qué algunos nunca aprenden de sus errores*  
Frederick Winslow Taylor *Management científico*  
Robert Townsend *Arriba la organización*  
Jack Welch *Hablando claro*  
James P. Womack, Daniel T. Jones y Daniel Roos *La máquina que cambió el mundo*

La «gestión» se inventó, en realidad, a principios del siglo xx en Francia con los escritos del ingeniero de minas Henri Fayol y en Estados Unidos con *Management científico*, de Frederick Winslow Taylor. Taylor trabajó como maquinista en una planta de acero y presenció las completas ineficiencias implicadas en la forma de producir bienes de los «artesanos». Mediante la estandarización de cada paso de la fabricación de un producto, éste podía obtenerse más rápidamente y tener una mayor calidad. Las enormes eficiencias que Taylor desencadenó permitieron el mundo moderno de productos baratos y producidos en masa, del que las fábricas de Henry Ford supusieron un excelente ejemplo.

Una vez que la producción en masa se extendió, lo que diferenciaba a una empresa de otra era la calidad del producto. W. Edwards Deming estudió sistemas de control de la calidad y proporcionó sus conocimientos a fabricantes japoneses en una época en la que los norteamericanos no estaban interesados en ello. La historia del ascenso de las compañías japonesas obsesionadas con la calidad, que evolucionó en forma de la ética «lean» o ajustada/eficiente (el enfoque para la creación de nuevas empresas basándose en la creencia de que los emprendedores deben investigar, experimentar, probar e iterar a medida que el producto se va desarrollando) y de los métodos del «justo a tiempo» lanzados a la fama por Toyota, están muy bien explicados en *La máquina que cambió el mundo*, de Womack *et al.*

En el capitalismo se acepta que la «mano invisible» del mercado es lo que dirige la demanda. Alfred Chandler argumentaba, por otro lado, que es la mano *visible* del gerencialismo en forma de la empresa industrial moderna, con sus legiones de gerentes profesionales, la que coordina realmente las actividades de la economía y la que distribuye sus recursos. No hubo mejor ejemplo de esto que General Motors y el influyente relato de Alfred Sloan de sus tres décadas al mando de esta compañía, lo que supone un conocimiento sobre cómo una corporación enorme puede permanecer receptiva a los cambios en los gustos y las necesidades de los consumidores.

El sistema de dirección y administración jerárquico y de mando y control de las grandes compañías se vio desafiado en *El aspecto humano de las empresas*, de Douglas McGregor, que argumentaba que los empleados rendirían mejor y se verían más realizados si se les daba más autonomía y responsabilidad. Las compañías defensoras de la «Teoría Y» comprendieron que la gente no se veía únicamente motivada por el dinero, sino por el deseo de su desarrollo y contribución personales. Tal y como escribe Peter Senge en *La quinta disciplina: Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*, las grandes empresas son *comunidades* en las que existe un compromiso genuino para la materialización del potencial de cada uno de sus miembros. El éxito de Bob Townsend dirigiendo Avis se debió, según afirmaba él, al hecho de seguir los principios de McGregor, y el énfasis de McGregor en el trabajo en equipo sigue aplicándose en la actualidad. En los esfuerzos militares de EE. UU. en Irak, el general Stanley McChrystal vio que sólo el compartir información y un poder delegado de forma radical podía crear una fuerza capaz de derrotar a Al-Qaeda.

El objetivo de la gestión de una organización y de uno mismo es la eficacia. *El ejecutivo eficaz*, de Peter Drucker, nos recordaba que no se paga a un ejecutivo para que «apague incendios», sino para que tome algunas (pocas) decisiones realmente importantes que ayuden a definir a la organización y su objetivo. El verdadero ejecutivo siempre es más estratégico que reactivo. El ejecutivo también debe trabajar para potenciar sus fortalezas en lugar de intentar corregir sus debilidades, lo que supone un objetivo aceptado más recientemente en *Strengths based leadership: Great leaders, teams, and why people follow*, de Rath y Conchie. Los investigadores del instituto Gallup nos explican que el liderazgo es algo inevitable cuando la gente «le pone el turbo» a sus talentos existentes.

Sheryl Sandberg argumenta en *Vayamos adelante: Las mujeres, el trabajo y la voluntad de liderar*, que ninguna organización puede ser verdaderamente eficaz si no intenta, deliberadamente, representar a la población en general: si no lo haces, acabarás con un lugar de trabajo unidimensional que no resultará adecuado para crear productos y servicios que abastezcan al 100% de la población. Mientras pronunciaba una conferencia, le preguntaron a Bill Gates cuál era su mejor consejo para el éxito en los negocios. Dijo que, para empezar, nunca alcanzarás tu potencial económico si la mitad de la población (la mitad femenina), con todos sus cerebros, sus talentos y sus distintos puntos de vista, es apartada de la fuerza laboral.

Si puedes fundar una gran empresa, entonces sus efectos podrán ser mayores y más duraderos de lo que nunca hubieras imaginado. Si triunfas económicamente, la mente recurre, de forma natural, al legado que quieres dejar, a tu mayor impacto. La persona que fallece rica, tal y como lo expone Andrew Carnegie, «muere deshonrada». La riqueza de Carnegie financió cientos de bibliotecas y una fundación para la paz. El dinero de Warren Buffett se unirá a la fortuna de Bill Gates para ayudar a erradicar enfermedades

evitables. Los negocios no existen en el vacío, sino que forman parte de la sociedad. Cuando tenemos éxito, mostramos gratitud y devolvemos a la comunidad cuya existencia lo hizo posible.

## Estrategia y marketing

Clayton Christensen *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*

Jim Collins *Great by choice: Uncertainty, chaos, and luck—Why some thrive despite them all*

John Kay *Obliquity: Why our goals are best achieved indirectly*

W. Chan Kim y Renée Mauborgne *La estrategia del océano azul: Cómo crear en el mercado espacios no disputados en los que la competencia sea irrelevante*

Richard Koch y Greg Lockwood *Simplify: How the best businesses in the world succeed*

Theodore Levitt *Marketing myopia*

Geoffrey A. Moore *Cruzando el abismo: Cómo vender productos disruptivos a consumidores generalistas*

Al Ries y Jack Trout *Posicionamiento*

Simon Sinek *Empieza con el porqué: Cómo los grandes líderes motivan a actuar*

La estrategia tiene sus orígenes en la guerra, pero se volvió aplicable al mundo de los negocios a medida que las empresas crecieron y se fueron volviendo más complejas, y tuvieron que tomar decisiones importantes sobre dónde o a qué dedicar sus recursos. La estrategia es, en esencia, *concentración*: tener claro qué mercados y caminos *no* seguirás, de modo que todas tus capacidades y potencia de fuego intelectual puedan dedicarse a aquello que has identificado como la fortaleza de tu compañía. La gran ventaja del enfoque estratégico es que te ayuda a evitar la competencia. Tal y como exponen Kim y Mauborgne en su superventas sobre la estrategia *La estrategia del océano azul: Cómo crear en el mercado espacios no disputados en los que la competencia sea irrelevante*, el objetivo consiste en crear un producto o servicio tan diferenciado que genere una nueva categoría y «posea» ese mercado.

De forma parecida, *Simplify: How the best businesses in the world succeed*, de Richard Koch y Greg Lockwood, argumenta que las historias de grandes éxitos en los negocios, desde Ford hasta Ikea y Google, fueron historias de una simplificación radical del precio o el producto. Los productos que, de repente, se fabrican a un precio mucho más barato que el de la competencia o que son mucho más fáciles de usar o más avanzados, barren el mercado. Las compañías inteligentes, para evitar quedar encalladas en una zona media embarrada, escogen un lado o el otro. *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de*

*los sectores industriales y de la competencia* (2009), de Michel Porter, argumentaba que las empresas debían escoger entre el liderazgo de los costes o la diferenciación del producto, pero *Simplify: How the best businesses in the world succeed* contiene multitud de ejemplos actuales, desde Airbnb a Uber y Facebook, que hace que estos conceptos cobren vida para el lector actual.

El reto de acertar con la estrategia queda expresado de maravilla en *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*, de Clayton Christensen, que muestra cómo empresas asentadas pueden volverse víctimas de su propio éxito. Necesitan seguir generando ingresos procedentes de productos rentables para cubrir todos sus costes fijos y generar beneficios, pero al hacerlo pueden fracasar a la hora de detectar tecnologías emergentes que al principio puedan parecer tener poco valor comercial. Las empresas de menor tamaño, al tener poco que perder, empiezan vendiendo la versión básica de la tecnología a un mercado limitado, pero a medida que su producto se vuelve más avanzado, la empresa domina el nicho de mercado, que crece y crece. Llegada esta fase, puede que sea demasiado tarde para que los actores asentados lleguen a ser alguien de renombre.

Sin embargo, tal y como apunta Jim Collins en *Great by choice: Uncertainty, chaos, and luck-Why some thrive despite them all*, muchas compañías, desde Intel a Genentech, únicamente se han vuelto grandes mediante una *combinación* de estar abiertos a lo nuevo e innovador, y al mismo tiempo ser inusualmente disciplinados en lo tocante a ser capaces de cumplir y ceñirse a sus objetivos económicos. Al conseguir un acto tal de equilibrio, es crucial ser clarísimo con respecto a aquello que defiende tu compañía. *Empieza con el porqué: Cómo los grandes líderes motivan a actuar*, de Simon Sinek, proporciona inspiración a las empresas que se han descarriado, y es de lectura obligatoria si estás en el proceso de fundar una.

Suele existir una delgada frontera entre la estrategia y el *marketing* y, de hecho, la trascendental obra de Al Ries y Jack Trout, *Posicionamiento*, condujo hacia un nuevo campo de «*marketing* estratégico», que ayuda a las empresas a obtener claridad sobre cómo posicionarse, o cómo posicionar un producto o un servicio, en un mercado. Como el público equiparárá rápidamente tu oferta con una idea (por ejemplo, Volvo = seguridad), la conciencia de esto te permitirá incluir percepciones de *marketing* en la creación de un producto desde el principio. Fabricar un producto sin comprender completamente su probable posicionamiento en la mente de la gente no proporciona al *marketing* su lugar adecuado dentro de la estrategia.

Por último, *Obliquity: Why our goals are best achieved indirectly*, del economista británico John Kay, proporciona una interpretación sobre la estrategia en los negocios apuntando que son las compañías que *no* sitúan los beneficios o a los accionistas en primer lugar a las que tienden a irles mejor las cosas. La razón es que, cuando disponen de una

gran misión, ésta se galvaniza e inspira a todos los implicados para conseguirla, y el público comprador también agradece la autenticidad. Podemos verlo en las organizaciones que existen sólo para sí mismas y que sienten poca responsabilidad por sus empleados o por la sociedad en su conjunto.

### Acerca de la lista

Puede que la mitad de los libros de la lista principal puedan considerarse clásicos indiscutibles. Otras selecciones suponen elecciones más subjetivas que están infravaloradas y que merecen ser más leídas, o que expresan extremadamente bien alguna idea empresarial importante. Del mismo modo, al tener en cuenta las selecciones, tuve cuidado de no incluir libros simplemente porque fueran considerados «clásicos». La definición de un clásico seguramente consiste en algo que sigue siendo relevante a pesar de su edad y del paisaje del mundo de los negocios, que está cambiando constantemente.

Por ejemplo, *Aventuras empresariales: Doce cuentos clásicos sobre Wall Street*, de John Brooks, a pesar de haber sido recomendado por Bill Gates y Warren Buffett, consiste en una colección de historias periodísticas de sucesos en el mundo de los negocios y las finanzas estadounidenses en la década de 1960 que no encontré especialmente relevante para el momento actual. *En busca de la excelencia*, de Thomas Peters y Robert Waterman, pese a ser un exitoso libro de negocios en su época, emplea ejemplos de compañías que o ya no existen o que cambiaron por completo en el período posterior. Si hubiera una edición reciente, con ejemplos actualizados, se habría incluido. Dicho esto, al final del libro encontrarás una lista de «50 clásicos más» dividida en las mismas categorías esbozadas anteriormente y que incluye estos títulos y más.

### Último apunte

Espero que este libro consiga su objetivo de ayudarte a descubrir ideas, textos y personas del mundo de los negocios sobre los que no supieras nada anteriormente. Se dice que «Unos conocimientos escasos son mala cosa». Puede que esto sea cierto en el caso de la gente que se conforme con poco, pero para muchos de nosotros, un pequeño bocado de conocimiento nos deja con ganas de más. Disfruta de estos comentarios, pero no dudes en leer los libros completos de los que

hablamos aquí. No existe ningún sustitutivo de un libro físico en tu escritorio o tu mesita de noche para recordarte su mensaje.

### *Libros relacionados*

Como los negocios funcionan dentro de economías, tiene sentido que te formes hasta alcanzar un nivel básico en cuanto a la economía y el capitalismo. *50 economic classics* (2016) puede ayudarte a conseguirlo.

*50 clásicos de los negocios* se ocupa de la vertiente del desarrollo personal del éxito en los negocios, pero si te apetece profundizar en esta área puede que te guste leer *50 success classics* (2.ª edición en lengua inglesa, 2017).

### *Extra para los lectores*

Como agradecimiento por comprar el libro, permíteme ofrecerte dos comentarios gratuitos. El primero es sobre un título destacado acerca de la eficiencia: *Deep work: Rules for focused success in a distracted world* (2016), escrito por Cal Newport, profesor de Informática y experto en productividad; y el segundo es sobre la autobiografía clásica de Katherine Graham, *Personal history* (1998). Graham, interpretada por Meryl Streep en la película *The Post – Los archivos del Pentágono* (2017), dirigida por Steven Spielberg, fue la primera mujer editora de uno de los principales periódicos estadounidenses. Simplemente envía un *e-mail* a [tombutlerbowdon@gmail.com](mailto:tombutlerbowdon@gmail.com) incluyendo «Business Bonus» («Extra de negocios») en el asunto y te enviaremos los capítulos extra.



# CAPÍTULO 1

**1904**

## El arte de hacer millones

*La base del éxito en la vida es una buena salud: ése es el sustrato de la fortuna, y también es la base de la felicidad. Una persona no puede acumular una fortuna muy bien si está enfermo.*

*Todos hemos nacido, sin duda alguna, para un objetivo inteligente. Hay tanta diversidad en nuestros cerebros como en nuestros semblantes. Algunos nacen siendo mecánicos natos, mientras que otros muestran una gran aversión por la mecánica... A no ser que un hombre acceda a la vocación planeada para él por la naturaleza y que mejor se adapta a su intelecto particular, no podrá tener éxito.*

*La posesión de unos conocimientos perfectos de tu negocio es una necesidad absoluta para asegurar el éxito.*

### **En pocas palabras**

No existen atajos para la riqueza, aparte de una vocación adecuada, una buena conducta y la perseverancia: y no olvides hacer publicidad.

### **Libros similares**

Andrew Carnegie *The Gospel of wealth*

Ron Chernow *Titan: The life of John D. Rockefeller Sr.*

# P. T. Barnum

P. T. Barnum fue, posiblemente, el mayor artista y empresario que jamás haya vivido, famoso por sus circos y sus museos de «curiosidades». Sus espectáculos transformaron la industria del entretenimiento del siglo XIX, y se le consideró un maestro de la publicidad cuyas ideas siguen siendo estudiadas en la actualidad por las personas que trabajan en el campo del *marketing*. El público actual ha aprendido de la impresionante vida de Barnum mediante la brillante interpretación de Hugh Jackman en la película *El gran showman* (2017).

La autobiografía de Barnum explica su original historia, pero es *El arte de hacer millones* el que aporta una receta para el éxito en los negocios. En consonancia con un gran especialista en *marketing*, el título supone una ligera exageración sobre su contenido. De hecho, no aparecen ideas ni técnicas detalladas para hacerse rico. En lugar de ello, el autor proporciona veinte normas para el progreso personal y para el desarrollo de una buena naturaleza que harán que, indirectamente, el ascenso económico de una persona sea prácticamente inevitable. Contrariamente a la imagen de Barnum como impresionante empresario teatral, este libro es un sólido manual básico de la ética empresarial.

## Salud, riqueza y felicidad

Barnum llama nuestra atención sobre algo que es, a juzgar por las apariencias, obvio, pero que pese a ello se pasa por alto frecuentemente: debes tener una buena salud para tener éxito. La búsqueda de la riqueza requiere de entusiasmo, y una mala salud mina eso. Por lo tanto, si la persona exitosa desea seguir siéndolo, ignora las leyes de la salud a su propia cuenta y riesgo.

Barnum, que fumaba entre diez y quince puros al día, ataca a esa «asquerosa mala hierba» llamada tabaco. Sus efectos sobre las papilas gustativas impiden a los fumadores el acceso a los placeres sencillos de la vida, como una fruta deliciosa. En todo en lo que

pueden pensar es en la siguiente hebra de tabaco que ponerse bajo la lengua o fumar. Pero se reserva su mayor ataque para el alcohol: «Ganar dinero requiere de un cerebro claro. Si el cerebro está confundido y su buen juicio está pervertido por bebidas embriagantes, es imposible que prosiga con sus negocios de forma exitosa. ¡Cuántas buenas oportunidades han pasado de largo, para nunca volver, mientras un hombre estaba tomándose una copa con un amigo!».

Recordando la frase «El vino es un guasón», Barnum señala la forma en que el alcohol halaga inicialmente al bebedor haciendo que se sienta omnipotente, y luego le vacía de su energía vital. Aparte de esto, tenemos la enorme cantidad de tiempo perdido por el bebedor mientras podría estar estudiando y desarrollando verdaderas oportunidades.

## Escoge la carrera profesional adecuada

Barnum apunta al principio que, en un país como Estados Unidos, en el que hay «más tierra que gente», cualquiera que se ponga a trabajar adecuadamente puede ganar dinero. Hay sitio para la buena gente en cualquier vocación, pero debes asegurarte de escoger la vocación *adecuada*.

Barnum, que fue un adelantado a su tiempo a la hora de hacer hincapié en la importancia de escoger una carrera profesional que te encante, llega tan lejos como para decir que escoger una vocación basándose en que «te resultaba agradable para tus gustos» es *la* forma más segura de éxito para una persona joven. Opina que todos nacemos con algún objetivo, y el hecho de las diferencias extraordinarias entre nosotros sugiere que la gente fue hecha para llevar a cabo ciertas cosas y no otras:

*A no ser que un hombre emprenda la vocación que la naturaleza tenía pensada para él y que mejor se adapte a su carácter concreto, no podrá tener éxito. Me alegra creer que la mayoría de la gente encuentra su verdadera vocación, pero pese a ello vemos a muchos que han errado su vocación, desde el herrero... hasta el clérigo. Verás, por ejemplo, a ese extraordinario lingüista en la persona de aquel que «aprendió a ser herrero» y que debería haber sido profesor de idiomas, y quizás hayas visto a abogados, médicos y clérigos que estaban mejor dotados, por naturaleza, para el yunque o la piedra empleada por los fabricantes de calzado para moldear el cuero.*

...y luego la ubicación adecuada

Además, Barnum vas más allá de la trillada exhortación para que «lleves a cabo el trabajo que amas» en su consejo todavía más práctico sobre *dónde* llevarlo a cabo:

*Puedes dirigir un hotel como un reloj y atender de forma satisfactoria a quinientos huéspedes diarios, pero si asentases tu hogar en una pequeña localidad en la que no exista comunicación por ferrocarril ni transporte público, la ubicación acabaría suponiendo tu ruina.*

Hace referencia a un hombre que conoció que dirigía un museo de curiosidades en Londres. Ese caballero era bueno en lo que hacía, pero no estaba atrayendo a una gran clientela. Barnum le sugirió que se mudara a Estados Unidos, donde su espectáculo se encontraría con un público más entusiasta. Ese hombre así lo hizo, trabajando primero durante dos años en el museo de Barnum en Nueva York y luego asentando su propio «negocio de espectáculos errante». Algunos años después, Barnum informó de que ese hombre era rico, «simplemente porque escogió la vocación adecuada y también se aseguró la ubicación adecuada».

Cíñete a tu negocio y domina tu campo

Hay demasiadas personas que dispersan sus facultades. Barnum señala que «un golpeteo constante con un martillo sobre un clavo generalmente hará que llegue a su destino». Cuando estás concentrado sólo en una cosa, pronto captarás formas en que puede mejorarse y hacerse más valiosa. Aunque resulta tentador tener muchas cosas que hacer, muchas fortunas han pasado por delante de mucha gente porque quisieron abarcar demasiado pero no profundizar en nada.

Barnum afirma que nadie triunfa si no conoce su campo de arriba abajo. Su reflexión sobre sus compatriotas del siglo XIX podría aplicarse a la gente en cualquier época y cualquier lugar:

*Como nación, los estadounidenses son demasiado superficiales: se esfuerzan por enriquecerse rápidamente, y generalmente no hacen su trabajo sustancialmente ni tan concienzudamente como deberían; pero cualquiera que sobresalga sobre todos los demás en su propio oficio, si sus hábitos son buenos y su integridad queda fuera de toda duda,*

*no podrá fracasar a la hora de asegurarse un patrocinio abundante y la riqueza que le sigue de forma natural.*

«Sé tanto precavido como atrevido»

El miembro fundador de la familia Rothschild de banqueros tenía esta máxima. A primera vista es una paradoja, y simplemente significa que tengas mucho cuidado al elaborar tus planes, pero que una vez que los hayas hecho no contengas su ejecución.

Aprende tus propias lecciones

Puede que resulte conveniente que recibamos o que nos presten una buena cantidad de dinero para iniciar un negocio, pero tal y como señala Barnum: «El dinero no es bueno para nada a no ser que conozcas su valor por experiencia». John Jacob Astor apuntó que para él fue mucho más difícil ganar sus primeros mil dólares que acumular todos sus millones subsiguientes. Pero las lecciones aprendidas al generar el capital inicial (el sacrificio, la diligencia, la perseverancia y la paciencia) fueron inestimables. Incluso en la época de Barnum, los hombres de negocios de mayor éxito se hicieron a sí mismos, y lo mismo se aplica en la actualidad. No dependas del capital de otras personas ni lo esperes, especialmente en el caso de las herencias. Más bien al contrario, el «dinero fácil» te supondrá un lastre.

Si es bueno, díselo a la gente

Cabría esperar que el mayor empresario y artista de su época aconsejara que promocionaras tus mercancías, pero lo que dice es algo de puro sentido común:

*Cuando consigas un artículo que sepas que va a satisfacer a tus clientes, y que cuando lo hayan probado sientan que su inversión ha valido la pena, entonces haz que se sepa que lo has conseguido. Procura anunciarlo de alguna forma u otra, ya que es evidente que si, en alguna ocasión, un hombre posee, para su venta, algún artículo tan bueno y nadie lo sabe, eso no le proporcionará ningún beneficio.*

## Evita a los desafortunados

Barnum menciona la máxima de la familia Rothschild: «Nunca tengas nada que ver con una persona o un lugar desafortunados». Siempre existe alguna razón para que una persona sea desafortunada, incluso aunque sea honesta o inteligente. Puede que no sea evidente, pero siempre se tratará de algún defecto que le haya apartado del éxito.

## Lee un buen periódico

Barnum dice que aquel que no lee periódicos «queda apartado de su especie». Incluso en la época de Barnum, existía un avance diario rápido en términos de las tecnologías y los cambios en la industrias. Para tener éxito en cualquier campo debes saber lo que está sucediendo en él.

## Comentarios finales

Pese a que los ejemplos aportados son típicos de la pluma de un estadounidense del siglo XIX, con elogiosas menciones a los ricos y famosos de su época, *El arte de hacer millones* es increíblemente relevante en la actualidad para cualquiera que quiera sacar el máximo provecho a sus talentos y oportunidades en la vida.

Algunas de las ideas pueden parecer obvias, pero no hace ningún daño recordarlas, especialmente en el caso de la idea de que la virtud personal es la base de la riqueza. Sin honestidad ni reputación, las fortunas pueden desaparecer de un día para otro, pero con ellas, una empresa o un servicio pueden generar prosperidad para toda la gente implicada. El propio Barnum fue testigo de «dificultades y triunfos» en su carrera, pero en realidad nunca pronunció la famosa cita que se le atribuye: «A cada minuto nace un papanatas» (se trataba de un competidor). Si ésta hubiera sido realmente su actitud, no habría alcanzado, de acuerdo con sus propias normas, una posición tan buena ni se hubiera vuelto tan rico. No debería suponer una sorpresa que los Rothschild aparezcan mencionados dos veces en el libro, ya que se trató de una familia que acumuló una fortuna no «aprovechándose», sino basándose en la confianza.

*El arte de hacer millones* es un libro breve, fundamentalmente porque fue, en esencia, un discurso que dio Barnum dentro del circuito de oradores. Es de dominio público y puede descargarse gratis de Internet.

## P. T. Barnum

*Phineas Taylor Barnum nació en Bethel (Connecticut), en 1810. Era el mayor de cinco hermanos. Su padre dirigía una pensión y una tienda, y Barnum mostró un buen juicio para los negocios a una temprana edad. Cumplidos los doce años, le había ido bien vendiendo billetes de lotería. Sin embargo, cuando tenía quince años su padre falleció, y durante los siguientes años tuvo que probar suerte con diversos proyectos. Uno de sus primeros negocios fue un periódico, el Herald of Freedom, que atrajo varios pleitos difamatorios.*

*Después de mudarse a la ciudad de Nueva York en 1834, descubrió su vocación en la «industria del espectáculo». Creó un espectáculo cuya principal baza era Joice Heth, una antigua esclava que se decía que tenía 161 años y que había cuidado de George Washington cuando era niño. En 1841 compró un museo que ya estaba en funcionamiento y que se convirtió en el Museo Estadounidense de Barnum, que con sus exposiciones de historia natural, objetos de interés y rarezas, incluyendo al enano llamado general Tom Thumb y a la Sirena de Fiyi, entretuvo y educó a millones de personas. Se quemó hasta los cimientos en 1865. Tres años después se construyó un nuevo museo, pero también se vio arrasado por el fuego.*

*Barnum tenía sesenta años cuando se dedicó al negocio del circo. Su Gran Museo, Casa de Fieras, Caravana y Circo Itinerante (también conocido con el nombre de El Mayor Espectáculo del Mundo), que ocupaba algo más de dos hectáreas, recorrió Estados Unidos. También se le recuerda por traer a la famosa estrella sueca de la ópera Jenny Lind a EE. UU. A pesar de pagarle mil dólares por noche, Barnum obtuvo grandes beneficios con la gira.*

*En los últimos años de su vida, Barnum pasó a la política, fue elegido para la Asamblea Legislativa de Connecticut en 1865 y ejerció ese cargo durante dos mandatos, luchó sin éxito por conseguir un escaño en el Congreso y se convirtió en el alcalde de Bridgeport (Connecticut) en 1875. Falleció en 1891.*

*Barnum escribió varios libros, entre los que se incluyen The life of P. T. Barnum: Written by himself (1854, con revisiones superiores), The humbugs of the world (1865) y Struggles and triumphs (1869). Puso intencionadamente su autobiografía a disposición del dominio público, y hacia finales del siglo XIX fue el segundo libro más impreso (en cuanto al número de copias), justo por detrás del Nuevo Testamento.*

# CAPÍTULO 2

**2013**

## Perdiendo la virginidad: Cómo he sobrevivido, me he divertido y he ganado dinero haciendo negocios a mi manera

*Estás intentando crear algo que sea original, que destaque entre la multitud y que dure, y que con suerte sirva a algún propósito útil. Por encima de todo quieres crear algo de lo que te sientas orgulloso. Ése siempre ha sido mi objetivo en los negocios. Puedo decir, honestamente, que nunca he emprendido ningún negocio para ganar dinero.*

*Puede que sea un hombre de negocios en el sentido de que fundo y dirijo compañías para obtener beneficios, pero cuando intento planificar e imaginar nuevos productos y nuevas compañías soy un idealista.*

### **En pocas palabras**

No temas ser diferente. Al entrar en cualquier nuevo campo o industria, intenta revolucionarlo y proporcionar un nuevo valor.

### **Libros similares**

Duncan Clark *Alibaba y Jack Ma: El hombre que creó la tienda online más grande del mundo*  
Conrad Hilton *Sea usted mi huésped*  
Howard Schulz *Pon tu corazón en ello*  
Ashlee Vance *Elon Musk: El empresario que anticipa el futuro*



# Richard Branson

Todo el mundo sabe quién es Richard Branson: el emprendedor famoso por la marca Virgin, el aventurero que ha cruzado océanos en un globo aerostático y el filántropo nombrado caballero por la reina de Inglaterra.

Lo que la mayoría sabemos sobre Branson procede de fragmentos televisivos y de artículos de periódicos, pero existe una realidad tras esa imagen que sólo una buena autobiografía puede revelar. Hay cientos de historias de famosos hombres de negocios sobre el «cómo lo conseguí», pero *Perdiendo la virginidad: Cómo he sobrevivido, me he divertido y he ganado dinero haciendo negocios a mi manera* es mejor que la mayoría. Esto se debe a los ricos materiales a los que Branson puede recurrir (toma notas y lleva un diario de forma habitual, y sus escritos a lo largo de veinticinco años permitieron la redacción del libro), pero también a que consigue evitar el autoengrandecimiento. Si eres un aspirante a emprendedor, ésta es una gran lectura. El mensaje consiste en que ser diferente no es un obstáculo, sino prácticamente un requisito para conseguir el éxito en el mundo de los negocios.

«Irás a la cárcel o te harás millonario», primera parte

Branson, que nació en 1950, disfrutó de una niñez feliz, con unos padres que consideraban a sus hijos sus iguales y que solían enfrentarles a retos para que fueran autosuficientes.

Aunque sin duda eran de clase media-alta, la familia nunca tuvo mucho dinero, y la madre de Branson siempre estaba pensando en formas de obtener unos ingresos extra de industrias artesanales en el garaje. En la escuela privada (Stowe) a la que iba, consideraban a Branson algo lento y perezoso. De hecho, era disléxico, y admite que con ocho años todavía no sabía leer y que era un desastre en matemáticas y ciencias. Al dejar la escuela, su director le dijo: «Irás a la cárcel o te harás millonario».

El primer éxito empresarial de Branson fue una revista nacional para estudiantes que incluía entrevistas con Mick Jagger y John Lennon. Admite que no se involucró en ello para ganar dinero, sino que más bien se lo tomó como un proyecto divertido. De hecho no ganó dinero, pero siguió adelante con la ayuda de sus amigos y algo de publicidad.

Los amigos de Branson estaban obsesionados con la música, y se le ocurrió que podría vender discos a buen precio por correo, especialmente aquellos que no se podían encontrar en las tiendas de las calles principales de las ciudades. El negocio floreció, pero una huelga de correos le hizo darse cuenta de lo vulnerable que era todo. Empezó a buscar un local para la venta al por menor.

### «Irá a la cárcel o te harás millonario», segunda parte

La primera tienda de discos Virgin se inauguró en 1971, se convirtió en un lugar frecuentado por los jóvenes y fue la primera en ocuparse exclusivamente del mercado joven. Le siguieron muchas más tiendas por toda Gran Bretaña.

Los primeros tiempos de Virgin fueron de todo menos normales. El negocio se dirigía no desde unas oficinas centrales, sino desde sótanos, criptas de iglesias y casas flotantes, y contaba con mucha gente interesada echando una mano, y sólo algunos de ellos ganaban el salario estándar en Virgin de 20 libras esterlinas<sup>1</sup> por semana. Branson nunca obedeció las normas de los negocios que dicen que no trabajes con amigos, ya que la mayoría del núcleo duro de Virgin durante sus primeros quince años consistía en gente que había crecido con él. Aunque, inevitablemente, hubo riñas, esta estrategia de gestión accidental fue destacablemente eficaz.

En un ambiente de amor libre y abundantes drogas, alguien tenía que despertarse temprano y preocuparse de pagar las facturas y los salarios, y Branson era alguien inusual en su camarilla por no dejarse llevar demasiado, ya que prefería «pasárselo genial y conservar el buen juicio». Detrás del *hippy* que iba descalzo y llevaba el cabello largo había un hombre de negocios que quería marcar una diferencia.

Aunque su cadena de tiendas de discos estaba creciendo, en realidad, con todos los gastos generales Virgin estaba perdiendo dinero. A Branson se le ocurrió, por accidente, una solución a los problemas que prácticamente haría realidad la parte mala de la profecía de su director de escuela. Empezó a comprar discos al por mayor diciendo que eran para venderlos en Bélgica, ahorrándose así los considerables impuestos por las ventas nacionales en el Reino Unido. Después de tres viajes transportando los discos atravesaban

---

1. La cotización actual (mayo de 2019) de la libra esterlina es de 1,15 euros. (*N. del T.*)

do el canal de la Mancha para unos compradores imaginarios (los discos que después vendió consiguiendo grandes beneficios en las tiendas Virgin), los empleados del Servicio de Aduanas descubrieron sus actividades. Para evitar la cárcel tuvo que abonar el triple de la cantidad no pagada de impuestos (sesenta mil libras esterlinas de 1971: un dineral). Sometido a una enorme presión, consiguió, de algún modo, satisfacer los pagos, pero la experiencia le quemó, y decidió no hacer nunca más ninguna cosa que tuviera visos de ser ilegal. Con apenas veintiún años estaba madurando de prisa.

### Teniendo verdadero éxito: La música

Como le atraía mucho la idea de ser propietario de su propio sello discográfico cuyas representaciones pudiera publicitar en las tiendas Virgin, Branson fue reuniendo el suficiente dinero para comprar una vieja casa señorial en Oxfordshire que transformó lentamente en un estudio de grabación.

La primera actuación que se firmó supuso una elección inusual. Un joven músico llamado Mike Oldfield había pasado meses perfeccionando una grabación sin voces y muchas campanas y otros instrumentos musicales curiosos. Se trató de una primera elección estrambótica para lo que se pretendía que fuera un sello discográfico de música rock, pero dio buenos resultados. *Tubular Bells*, de Mike Oldfield, fue uno de los álbumes más vendidos de la década de 1970 y financió los primeros años de Virgin en el negocio. Más adelante atrajo hacia su redil a The Sex Pistols, Culture Club, Phil Collins, The Human League y a otras estrellas, y para principios de la década de 1980 se había convertido en un sello discográfico puntero. Branson había satisfecho su deseo de una compañía de música «integrada verticalmente» en la que las tiendas Virgin, incluyendo los famosos Virgin Megastores, pudieran promocionar a los grupos con los que Virgin Music había firmado contratos.

### Teniendo verdadero éxito: Las aerolíneas

Concentrado en la industria musical, a Branson nunca se le había pasado por la cabeza fundar una compañía aérea; pero cuando recibió una propuesta para crear un servicio transatlántico para competir con British Airways, no pudo resistirse. Contra la voluntad de sus asesores, llamó a Boeing, en Seattle, y negoció el alquiler de un 747 durante un año, «simplemente para ver» si toda la idea funcionaría. Virgin Atlantic pronto se convirtió en realidad, con el objetivo de satisfacer la demanda que Laker Airways, de Freddie Laker, había explotado antes de que British Airways le echara del negocio.

Virgin Atlantic casi nunca despegó. En el vuelo inaugural, una bandada de aves se estrelló contra uno de los motores, que no estaba asegurado, destrozándolo, lo que supuso un coste de seiscientas mil libras esterlinas. Esto hizo que la compañía superara su descubierta y que estuviera a punto de declararse en bancarota. Sólo una retirada de emergencia de capital de las operaciones de Virgin en el extranjero hizo que pudiera salir adelante. Entre 1984 y 1990, no obstante, Virgin Atlantic siguió siendo pequeña y sólo poseyó un puñado de aviones.

El aumento del precio del combustible provocado por la primera guerra del Golfo, supuso un obstáculo importante, al igual que la repentina pérdida de pasajeros tras los sucesos del 11 de septiembre de 2001. Virgin también tuvo que enfrentarse a constantes trucos sucios por parte de British Airways, que consideró a Virgin una amenaza que debía ser aplastada al precio que fuese. A medida que la aerolínea de Branson fue absorbiendo más y más capital, sus banqueros empezaron a perder la paciencia, y esto le llevó a darse cuenta, de forma dolorosa, de algo: o vendía Virgin Music y mantenía a Virgin Atlantic volando o perdía la compañía aérea y dejaba la marca Virgin en harapos, por no hablar de la pérdida del medio de vida de miles de personas.

Una vez más, y a pesar de los buenos consejos de sus familiares y amigos, Branson tomó la decisión de vender Virgin Music, que él y su equipo habían pasado veinte años desarrollando. Fue una decisión desgarradora, especialmente porque acababa de firmar un contrato con The Rolling Stones, marcando así la culminación del ascenso del sello discográfico. Había «perdido su virginidad», pero la venta le reportó 560 millones de libras esterlinas (o 1000 millones de dólares estadounidense al cambio en esa época), y proporcionó a Branson la libertad de trazar el camino del grupo de compañías Virgin sin que los banqueros le fueran pisando los talones. Según dijo, la parte que le correspondió por la venta le proporcionó dinero «más allá de sus mejores sueños».

## El estilo Branson

Branson señala que, independientemente de lo que te diga la gente, no existe ninguna «receta» para el éxito en los negocios que pueda aplicarse a cualquier campo. Sí existe, sin embargo, un estilo Branson en los negocios que puede resultar instructivo para el aspirante a emprendedor.

A lo largo del libro, Branson nunca se nos muestra como una persona excepcionalmente inteligente. En lugar de ello, los secretos de su éxito pueden resumirse de la siguiente manera:

- Piensa en grande y asume riesgos calculados: «Mi interés en la vida procede de marcarme unos objetivos enormes, aparentemente inalcanzables, e intentar superarlos».
- Muéstrate menos estresado que los demás por la incertidumbre.
- Intenta demostrar que la gente está equivocada.
- Conserva la sencilla creencia de que «puedes hacerlo».

El principal criterio de Branson para entrar en un nuevo mercado o industria es que sea divertido. Debe haber espacio para agitar los mercados aburridos y proporcionar algo nuevo. Lamentablemente, esto suele implicar ser el pececillo que intenta competir con las ballenas empresariales.

Durante la guerra con British Airways hubo muchos rumores de que Virgin Atlantic estaba a punto de declararse en bancarrota. En un momento dado debía 55 millones de libras esterlinas a los bancos, y Branson tuvo que realizar unos tremendos juegos malabares para mantener las cosas a flote. En un cierto momento señala: «A veces me parece que he pasado toda mi vida intentando convencer a los banqueros de que ampliaran sus préstamos». Como el grupo Virgin siempre ha reinvertido sus beneficios en sus negocios, nunca ha tenido un colchón financiero como las corporaciones consolidadas, por lo que siempre existía el peligro de que se agotara. Cada contrato discográfico que Branson firmaba parecía poner a la empresa al límite, y no fue hasta mediados de la década de 1990 cuando el grupo Virgin pudo relajarse un poco.

La reflexión de Branson acerca de estos años difíciles proporciona un buen consejo para cualquiera que se encuentre en el mundo de los negocios bajo presión financiera: «Independientemente de lo difíciles que estén las cosas, seguirás necesitando ver el panorama general en primera fila de tu mente». Siempre que se encontraba en apuros y sus asesores le aconsejaban que retrocediera un poco y jugara sobre seguro, era el momento en el que, de hecho, se la jugaba.

Otras ideas incluyen:

- Generalmente toma decisiones sobre la gente y nuevas propuestas de negocios «al cabo de unos treinta segundos». Aunque un plan de negocio debe ser bueno, en último término se fía de su instinto.
- No habla rápido ni es un gran orador en público, y admite que frecuentemente le lleva tiempo contestar adecuadamente a una pregunta: «Espero que la gente confíe más en un respuesta lenta y vacilante que en una rápida y superficial».
- Odia criticar a la gente que trabaja para él, y los peores momentos de su vida laboral han sido cuando ha tenido que despedir a personas. Siempre intenta que en lugar de él lo haga otra persona.

- Admite que muchos de sus éxitos no fueron idea suya (ni siquiera se le ocurrió el nombre de «Virgin»). A pesar de la imagen de un emprendedor solitario, al igual que cualquier gran compañía, Virgin fue, de hecho, fundada por un núcleo de gerentes y asesores de confianza.
- Virgin no tiene unas oficinas centrales enormes, sino que compra casas en ciudades del Reino Unido y de Estados Unidos desde las que trabajan sus empleados. Branson pudo ver mucho a sus hijos mientras crecían porque trabajaba, literalmente, desde casa. Él y su esposa, Joan, vivieron en una casa flotante en Londres hasta bien entrados en la treintena.

## Comentarios finales

Una parte importante del libro hace referencia a los distintos esfuerzos de Branson por romper los récords del mundo de viajes en globo aerostático y de velocidad en lancha de motor. ¿Por qué se ha sentido tan empujado a embarcarse en estas aventuras (que le han llevado cerca de la muerte en varias ocasiones) cuando ya es alguien (con su riqueza, su éxito y su familia feliz) que «lo tiene todo»? Su respuesta es, simplemente, que añade otra dimensión a su existencia y le hace sentir vivo.

Una de las partes interesantes es la búsqueda espiritual con la que se topó al cumplir los cuarenta. ¿Iba a pasar su vida fundando y construyendo compañías? Seguramente había algo más. Durante algún tiempo pensó en vender sus activos e ir a la universidad a estudiar historia. Sin embargo, en la actualidad dedica muchas de sus energías no puestas en el trabajo a la filantropía. Entre sus causas han estado el cambio climático, el virus de la inmunodeficiencia humana (sida), la fauna salvaje africana y la emprendeduría por parte de jóvenes.

Pese a ello, es a través de sus compañías como más ha cambiado la vida de la gente, buscando constantemente formas de distribuir un valor nuevo al público, ya se trate de vuelos a precios bajos, teléfonos móviles o tarjetas de crédito más baratas. Puede que Virgin Galactic se convierta en una de las primeras empresas que ofrezcan vuelos comerciales de pasajeros al espacio. Esta empresa satisface el criterio empresarial de Branson de involucrarse sólo en campos que sean divertidos y emocionantes, pero en los que también se pueda ganar dinero.