

YO ELEGÍ UNA BUENA TRIPULACIÓN

El *Tuntsa*, un queche de diez metros, salió deslizándose suavemente del puerto de Helsinki en dirección a Estados Unidos. A bordo había seis hombres y tres mujeres. Sólo uno de ellos había navegado antes en un barco de vela. Pero todos estaban dispuestos a arriesgar la vida por la libertad, la libertad de la opresión abrumadora de la Rusia comunista.

«Sacudidos y destrozados por mares tormentosos y vientos de galerna, varados por las aguas fangosas del Mar de los Sargazos, y con el fantasma del hambre, la tripulación del *Tuntsa* siempre logró hacer acopio de inventiva y de recursos para sobrevivir.» Teppo Turen, uno de los líderes de la expedición, cuenta así la historia en su libro *El Tuntsa*, historia tanto real como simbólica, no sólo del mar sino del alma humana.

Tuve muchas conversaciones con Teppo acerca del *Tuntsa* aun antes de que escribiera su libro, ya que Teppo Turen está asociado conmigo en los negocios. Y cuando él me contaba su historia, yo solía pensar: «He aquí otro caso en el que la fuerza del impulso interior desarrolló la suficiente inspiración a la acción para demostrar de nuevo la posibilidad de lo improbable».

Teppo y su tripulación demostraron, por supuesto, la posibilidad de lo improbable, pues se sintieron inspirados a arriesgar la vida misma por la libertad. Pero, como otros muchos que se arriesgan en una nueva aventura, les faltaba el *conocimiento* y la *habilidad*. Pues el *conocimiento* ha de aprenderse, y la *habilidad* debe adquirirse a través de la experiencia.

Sin embargo, cuando usted experimenta un deseo ardiente que le lanza a la acción para alcanzar su meta, sabe encontrar los medios de obtener el *conocimiento* y adquirir la experiencia que le dé la *habilidad*. Antes de salir de Helsinki, Teppo Turen buscó el conocimiento teórico de la navegación en los libros y en sus charlas con marinos veteranos. Y navegando aprendió la habilidad necesaria para pilotar un barco pequeño.

Así es cómo se obtiene el conocimiento. Usted puede buscarlo. Puede hallarlo también en libros y en conversaciones con otras personas. Pero, como la tripulación del *Tuntsa*, la habilidad sólo la obtendrá realizando la acción.

Cuando aquel grupo salió de Helsinki en un barco «recondicionado» de sólo diez metros, todos sabían que se enfrentarían con problemas. Por fortuna no sabían lo muy azaroso que iba a ser el viaje, como tampoco usted sabe los problemas con que se encontrará para alcanzar sus metas lejanas. Ni el hambre, la sed, las tormentas o el mar de los Sargazos, ni siquiera el choque con un arrecife de coral, impidieron a Teppo Turen y a los otros finlandeses inspirados llegar a su destino. Pues ellos, como todo el que consigue el éxito en una gran aventura, fueron resolviendo cada problema cuando tropezaban con él. Se ayudaron a sí mismos, y recibieron la ayuda de fuerzas conocidas y desconocidas para ellos en el momento en que emprendieron el viaje. *Siguieron adelante*, sin tener en cuenta los obstáculos con que se enfrentaban.

Tenga el valor de adentrarse en lo desconocido

Por eso triunfan muchas personas: porque parten hacia una meta específica y siguen adelante hasta que la alcanzan. Es difícil detenerlos. Pero por eso mismo fracasan.

san muchos... porque no se ponen en marcha, ni avanzan. No vencen la inercia. No empiezan.

Es una ley universal: *Se necesita más energía para vencer la inercia y ponerse en marcha desde un punto, que para continuar el impulso de un cuerpo móvil cuando ya está en movimiento.*

El temor a lo desconocido es lo que impide que una persona se ponga en marcha, aunque pueda sentir un gran deseo. Tal vez el otro también sienta temor, pero sí se pone en marcha y, una vez en movimiento, ya no permite que nada le detenga.

Ya ha leído usted en capítulos anteriores sobre la automotivación *¡Hágalo ahora!* Eso es lo que yo denomino *mi puesta en marcha*. Porque me lanza a la acción. También usted puede aprender a utilizarlo con estas indicaciones.

1. Repítase *¡Hazlo ahora!* cincuenta veces o más por la mañana y por la tarde, y cuando se le ocurra a lo largo del día, durante unos cuantos días. Así quedará impreso de modo indeleble en su subconsciente.

2. Cada vez que juzgue conveniente hacer algo, pero no le apetezca, si esas palabras *¡Hazlo ahora!* llegan de su subconsciente a su consciente... *actúe* de inmediato.

Cuando se sienta enfrentado al temor de lo desconocido, pero experimente el deseo de hacer lo adecuado porque es adecuado, dígame a sí mismo: *¡Hazlo ahora!* E inmediatamente láncese a la acción. Eso es lo que hago yo. Mi uso de esa puesta en marcha, *¡Hazlo ahora!*, es un hábito adquirido, una técnica que empleo con éxito para neutralizar las emociones y el temor heredados mediante la sugestión voluntaria.

Sin embargo, ya habían pasado unos cuantos años desde que iniciara mi organización de ventas cuando empecé a enseñar a mis representantes las técnicas que había aprendido para dirigir mis pensamientos y controlar mis emociones.

Echar buenos cimientos

Cada uno de los miembros de la tripulación del *Tuntsa* se había ofrecido voluntario, y el primer vendedor que yo contraté se presentó voluntario también. Sucedió de este modo.

Un lunes por la mañana, poco después de abrir mi agencia, iba yo vendiendo de puerta en puerta en un edificio de oficinas de Chicago. Le vendí una póliza a un agente de bienes raíces de mediana edad, que me preguntó:

—¿Dónde está situada esta agencia?

—En la calle LaSalle, veintinueve —le contesté.

A mediodía, cuando regresé a mi despacho para recoger el correo, allí estaba esperándome mi cliente, el agente de bienes raíces. Pareció tan sorprendido al descubrir que yo, un vendedor de veinte años, era también el director, como quedé yo al ver que uno de mis clientes venía a pedirme trabajo.

Había decidido no contratar vendedores durante el primer año. Sabía que podía ganar bastante dinero si dedicaba todo mi tiempo a las ventas personales. También estaba convencido de que, para crear una organización de ventas se requería mucho esfuerzo y dinero, aparte de un tiempo valioso, y no quería malgastar nada de eso. Como yo cobraba la comisión entera en las ventas personales, pero sólo un tercio de la comisión en las ventas de otros, necesitaría muchos vendedores para producir una comisión neta equivalente a lo que podía ganar por mí mismo.

Sin embargo, acepté a aquel hombre como mi primer vendedor. Pues tenía experiencia en las ventas y era un hombre de carácter... y el carácter es lo primero que un encargado de ventas ha de buscar al entrevistar a un posible vendedor. Además, me figuré que tenía mucho que ganar y nada que perder; y así fue. Pues este vendedor continuó trabajando conmigo, y con una trayectoria muy buena, durante muchos años.

Ahora bien, la lección a deducir de esta experiencia no se me ocurrió hasta años después: puedes crear una organización haciendo que tus clientes trabajen para ti. Pero sí comprendí entonces, como lo sé ahora, algo más

importante: *Uno ha de echar buenos cimientos para su negocio antes de ampliarlo.*

Un buen vendedor puede sentirse inspirado a iniciar personalmente el negocio y llegar a ser su propio dueño. Sin embargo, tal vez le falte el *conocimiento* y la *habilidad* imprescindibles para operar un negocio. Y se siente tentado a seguir una de estas dos rutas —una que lleva a la insolvencia y el fracaso, otra que lleva a la mediocridad—, en lugar de la tercera, que es la que ha de llevar al éxito:

Ruta 1. Le falta capital de explotación. Sin embargo, trata de ganarse buenos ingresos con los vendedores que contrata. Su negocio, y los gastos personales, superan pronto los ingresos. Incurre en deudas. Se arruina. Todo por haber disipado *su tiempo y su esfuerzo personal* en las ventas. Ésta es la ruta a la insolvencia y al fracaso.

Ruta 2. Tiene capital de explotación. Sin embargo, se siente tan buen vendedor que se dedica exclusivamente a las ventas personales. No invierte el tiempo, esfuerzo y dinero necesarios para la creación de una organización de ventas, y así no pasa nunca de ser un vendedor con su comisión de ventas. No se arruina, pero, como administrador de ventas, es un fracaso. Ésta es la ruta a la mediocridad para el propietario de un negocio.

Ruta 3. También le falta capital de explotación. Pero garantiza las ganancias y solvencia mediante las ventas personales, y va contratando vendedores de uno en uno y sólo cuando puede absorber los gastos. Así crea una organización y, cuando ésta es lo bastante grande, dedica sus esfuerzos exclusivamente a la administración.

Un «perro caliente» y un vaso de leche

Un buen vendedor tiene confianza en sí mismo. Sabe lo que puede hacer y, con frecuencia, la necesidad le obliga a hacerlo.

Cuando yo me dedicaba a las ventas personales mis ganancias eran, en opinión de muchos, extraordinariamente altas. Sin embargo, parecía que siempre había necesidad de dinero. El pago del coche, los plazos de los mue-

bles, los pagos del seguro de vida... Quizá porque yo compraba lo que quería y luego tenía que trabajar como un negro para pagarlo.

Salía de casa por la mañana con muy poco dinero en efectivo, pues sabía que dispondría de fondos para cuando acabase la jornada. Por ejemplo, la primera vez que trabaje en Joliet, Illinois, llegué a las 8.30 de la mañana con diez centavos en el bolsillo. Eso no me preocupaba: al contrario, me inspiraba. Dejé la maleta en el Hotel Woodruff, crucé la calle y fui a desayunar: un perro caliente y un vaso de leche. (Podía hacerlo por tan poco dinero porque entonces había poca inflación.)

Joliet estaba sólo a sesenta kilómetros de casa; sin embargo, fui allí en tren, y no en coche. Y me quedaba en el hotel en vez de volver a casa cada noche. El tren me relajaba, pues había adquirido la costumbre de dormir en cualquier parte, en cualquier momento, en casi cualquier circunstancia. De modo que en el vagón de tren apoyaba el codo contra la ventanilla, apoyaba la cabeza en la mano y me dormía.

Pero siempre hacía algo más antes de dormir: condicionaba mi mente, y oraba pidiendo guía y ayuda.

El hecho de quedarme en el hotel en vez de volver a casa cada noche me daba un mínimo de diez horas de sueño, pues me ahorraba el tiempo del viaje. Con ese sueño extra me sentía en magníficas condiciones. Cuando vendía, deseaba estar en forma y poder entregarme a fondo en la presentación de ventas.

Estar en forma

Muchos vendedores tienen días malos porque están fatigados. Se les han agotado las baterías. Necesitan descansar. Pero, cuando yo visitaba a mi cliente, estaba descansado. Y repito: antes de visitarle condicionaba mi mente.

Cuando hacía mi presentación de ventas concentraba todas mis energías en una sola cosa: la tarea presente. Realizar la venta en el tiempo más breve posible, de modo que el cliente comprendiera a la perfección lo que compraba, echando la semilla en su mente para que reno-

vara la póliza año tras año en la fecha adecuada sin apenas resistencia. Pues comprendí que:

Un modo esencial de hacer fortuna consiste en vender una necesidad a costo bajo pero repetido. La fortuna se obtiene con la repetición.

Decidí multiplicarme

En Joliet realicé las mejores ventas hasta entonces: una media de setenta y dos pólizas al día durante nueve días de trabajo. Y precisamente la mañana después de un día memorable en que vendí nada menos que ciento veintidós fue cuando decidí empezar a multiplicarme... empezar a crear mi organización.

Al final de aquella jornada me sentía feliz, pero agotado. Me fui a la cama más temprano que de costumbre y esa noche hasta vendí pólizas en sueños. A la mañana siguiente comprendí que había llegado a la cumbre en las ventas personales.

Pero en el desayuno razoné: «Si hago ciento veintidós ventas cada día, y por la noche sueño que sigo vendiendo, voy a terminar mal de la cabeza. Ahora sí es el momento de crear una organización. Ahora sí es el momento de multiplicarme». Y así, cuando terminé mi misión en Joliet, cumplí la promesa que me hiciera a mí mismo de empezar a contratar vendedores inmediatamente.

Y, al hacerlo, me ocurrió algo sorprendente. Encontré poderes que me eran desconocidos. Se ampliaron mis horizontes. Pues reconocí un principio que podía utilizar y, cuando así lo hice, vi la oportunidad y la aproveché. Lo que vi, y lo que hice, supuso el principio de un imperio financiero. Fue muy sencillo. Puse un anuncio de cuatro líneas pidiendo vendedores en la sección de anuncios por palabras del *Tribune* de Chicago.

Tenía la inspiración a la acción pero me faltaban la habilidad y el conocimiento en el arte de contratar. Sin embargo, después de pensarlo detenidamente, redacté un anuncio de cuatro líneas que requirió muy pocos cambios a lo largo de los años. Y dio buenos resultados, en ocasiones resultados fantásticos.

Aproveche la oportunidad que usted mismo ha creado

«Magnífica oportunidad para ganar...». Así comenzaba el anuncio. El número de visitas a mi despacho, como resultado del mismo, fue más que satisfactorio. Pero lo que me sorprendió sobre todo fue el número de cartas que recibí de solicitantes de fuera de Chicago, gentes de Illinois, Indiana, Wisconsin, Michigan... de todas partes. No había comprendido que un anuncio en un periódico dominical metropolitano podía llegar más allá de los límites de la ciudad, pero pronto decidí aprovechar aquella oportunidad tan patente: la posibilidad de expandirme más allá de la ciudad de Chicago y el estado de Illinois, era una nueva oportunidad.

De modo que inmediatamente escribí a Harry Gilbert y le indiqué que tenía un posible vendedor en Wisconsin, y otro en Indiana. «¿Le parece bien que los contrate?», le pregunté. No me pareció prudente hablar de más de dos hasta tener, como suele decirse, metido un pie en la puerta. Envié las solicitudes de Michigan a mi madre, en Detroit.

Los cinco días de ansiedad que pasé esperando la respuesta me parecieron terriblemente largos. Antes de recibirla contraté a dos hombres de Chicago, escribí a los solicitantes del resto del estado y me dediqué a las ventas personales durante cuatro de esos cinco días. Necesitaba ingresos de inmediato.

El sábado me llegó la carta de Mr. Gilbert. Era alentadora, me felicitaba y me daba permiso para contratar a los solicitantes de Wisconsin e Indiana. Mr. Gilbert no tenía representantes en ninguno de esos dos estados para su departamento de pólizas especiales. De modo que escribí a esos dos hombres (ni siquiera se me ocurrió sugerir una entrevista personal) y ellos aceptaron mi oferta. Luego razoné: «Si Mr. Gilbert me deja contratar a un solicitante de cada estado, tal vez después me permita ampliar su número».

Era una oportunidad excepcional para mí, y decidí aprovecharla. Aparte de seguir con el anuncio en el *Tribune* de Chicago, puse otro en los periódicos dominicales de Milwaukee e Indianápolis. Resultado: más cartas, más

vendedores en esos estados, y solicitudes procedentes de otros también.

Volví a escribir a Mr. Gilbert y ya fue sólo cuestión de tiempo el andar contratando vendedores en todos los estados donde él no contaba todavía con una agencia para su departamento. Pues comprendí que había dado con una fórmula de éxito y que sería rentable aprovecharla al máximo.

Pídale consejo a la persona que puede ayudarle

Avanzaba rápidamente en la creación de una organización de ventas por correo. Sin embargo, yo seguía con mis ventas personales, pues necesitaba dinero. Mi procedimiento consistía en contestar las cartas a primera hora de la mañana, vender hasta las cinco de la tarde y regresar al despacho para dedicar una hora al trabajo de oficina. Prefería trabajar en el centro de Chicago, pues entonces disponía de más tiempo para el despacho.

Naturalmente, con la expansión del negocio se me hizo imprescindible ampliar las oficinas, de modo que dejé el despachito que me alquilara Mr. Pickering y establecí mi propia oficina. Al principio también se lo alquilé a otros, para reducir gastos. Según mi contrato con las compañías de seguros que representaba, yo dirigía el negocio y pagaba todos los gastos, excepto la impresión de las pólizas y los vencimientos de las mismas.

Pronto amplí los anuncios a las revistas de tirada nacional, y recibí solicitudes incluso de estados en los que Mr. Gilbert tenía ya establecidas sus agencias exclusivas. De modo que le escribí explicándoselo y pidiéndole consejo.

Harry Gilbert era un hombre generoso, y se sentía satisfecho con el volumen de negocios que yo producía. Deseaba ayudarme, así que me sugirió que escribiera a E. C. Mehrhoff, de la Compañía de Seguros de Accidentes Comerciales de Newark, Nueva Jersey, con su recomendación.

También aquí aprendí una lección importante: Cuando tenga un problema delicado, es decir, si hay temor a un

enfrentamiento emocional, acuda directamente a la persona involucrada y pídale consejo para resolver ese problema. Porque es quien puede ayudarlo. Si usted sigue leyendo, verá cómo se puso en práctica este principio. Mi motivación para semejante situación era: *Pide consejo al hombre que pueda ayudarte.*

Mi carta a Mr. Melvchoff trajo la respuesta que yo quería. Porque le dio a mi agencia, la Compañía de Registros Combinados, derechos exclusivos en todos los Estados Unidos para la venta de una póliza de accidentes diseñada por mí. La denominé «El pequeño gigante» para simbolizar mucha protección por un pequeño costo, y desde entonces he utilizado ese nombre para cualquier póliza similar. Seguí haciendo negocio con Mr. Gilbert, de modo que en algunos estados dirigía ya dos organizaciones de ventas.

Más anuncios. Más vendedores. Más negocio. De nuevo tuve que multiplicarme. Esta vez necesitaba administradores de ventas en cada estado. Para ese cargo elegía a los hombres entre mis «efectivos» de ventas, y su comisión aumentaba... con lo que mi porcentaje de beneficios por unidad se reducía. Pero yo ganaba más en bruto por el volumen de ventas. En aquellos momentos, mi organización vendía ya varios cientos de miles de pólizas al año.

Los encargados o administradores de ventas se sentían motivados a hacerlo lo mejor posible. Cuantas más pólizas vendieran los hombres a sus órdenes, más dinero ganaban ellos. El incremento en las comisiones compensaba su inversión de tiempo, esfuerzo y dinero para crear una organización en los estados bajo su supervisión. Así yo ahorraba tiempo, esfuerzo y dinero.

Nunca es demasiado tarde para aprender

Entonces decidí dedicar mi tiempo y esfuerzos a completar mi educación superior y prepararme para la universidad. Era imprescindible tener un título para ingresar en la Escuela de Derecho de Harvard, que era lo que yo me proponía.

No hace falta mucha experiencia en los negocios para comprender que es de sentido común ganar en conocimien-

tos, ser más culto. Yo sabía que podía ganar una fortuna sin una educación superior: muchos grandes norteamericanos lo han conseguido. Pero, al leer a fondo sus biografías, descubrí que ellos habían seguido estudiando después de dejar la escuela. *Además, la vida es algo más que ganar dinero.*

Ya he contado que dejé la Escuela Superior en Detroit. Mi madre estaba fuera en ese momento, en un viaje de negocios, y uno de mis profesores y yo tuvimos una discusión referente a su capacidad para evaluar mis ideas. Por alguna razón él informó de esto al director, que me llamó a su despacho. Se empeñó en demostrarme que el tiempo que dedicaba a hablar conmigo le costaba dinero a la ciudad de Detroit... varios cientos de dólares por minuto.

«¿Dinero? —me dije yo—. Bien, ¡pues mi capacidad de ganar dinero como vendedor es mucho mayor que la de mi profesor!» De modo que, en vez de motivarme a hacer lo que él quería —que dejara de discutir con aquel profesor en el futuro—, su lógica despertó en mí una reacción contraria. Si su lógica era correcta, Detroit se ahorró miles de dólares, ya que nunca volví a hablar con ese director.

Tal vez en aquel tiempo me resintiera de la autoridad y la disciplina, como ocurre a la mayoría de los alumnos. Quizás hubiera otras razones (generalmente las hay). La cuestión es que pronto entré en la escuela nocturna —la Escuela de Derecho de Detroit— a la vez que trabajaba durante el día. Pues nunca, en ningún momento, abandoné esta idea: *¡Sigue aprendiendo!*

La economía de la nación se desarrollaba con rapidez, a la vez que crecía mi organización nacional de ventas. Mi negocio avanzaba viento en popa. Ya estaba pues en situación de volver a los estudios: primero la escuela nocturna, luego una escuela diurna en el YMCA.* Cuando me gradué, ingresé en la Universidad Northwestern, en Evanston, donde vivía.

El programa: dieciocho horas diarias, con clases por la mañana, después natación, baño de vapor, media hora de siesta y almuerzo en el Hamilton Club poco después

* Asociación de Jóvenes Cristianos. (N. de la T.)

de mediodía, unas cuantas horas en el despacho y al fin a casa.

Todo iba bien. ¡Era una vida estupenda! Pero entonces estábamos en «los días de prosperidad».

Poco después de esto viene el *crack*, y la Gran Depresión. La gente se moría de hambre, sufría el paro, carecía de hogar. El pánico atenazaba a la nación. Los ricos se veían reducidos a la pobreza de la noche a la mañana.

Sin embargo, y de ese desastre, surgió la fuerza individual y colectiva, al tiempo que la actitud negativa de las gentes fue tornándose positiva: la cultura, el valor, el aprecio de las oportunidades, la voluntad de trabajar. Y sobre todo la gente volvió a la Iglesia en busca de luz.

Estas ideas o conceptos resultarán inspiradores cuando lea el capítulo siguiente: «Vencimos la tormenta».



PEQUEÑOS GOZNES SOBRE LOS QUE GIRAN PUERTAS MUY GRANDES

El **conocimiento** consiste en saber algo. La **habilidad** consiste en saber hacerlo. El **conocimiento** es información. La **habilidad** es técnica. Se necesitan los dos en el **sistema infalible para triunfar**.

El **conocimiento** se obtiene en cualquier parte y en todas partes. Puede adquirirse en los libros, de las personas, cosas, sucesos, la historia, la observación casual. Pero, para que sea útil, ha de ser organizado. Uno debe **saber lo que sabe**.

Dos automotivaciones que le ayudarán a adquirir conocimiento son: Pida consejo al hombre que puede ayudarlo, y: Nunca es demasiado tarde para aprender.

De modo que no deje de hacerlo.