



SEAMOS SOCIOS

El camino de  
**Santiago**





SOCIO, DEJAME CONTARTE MI VIAJE.

Si hacés este camino conmigo, vos y tu empresa

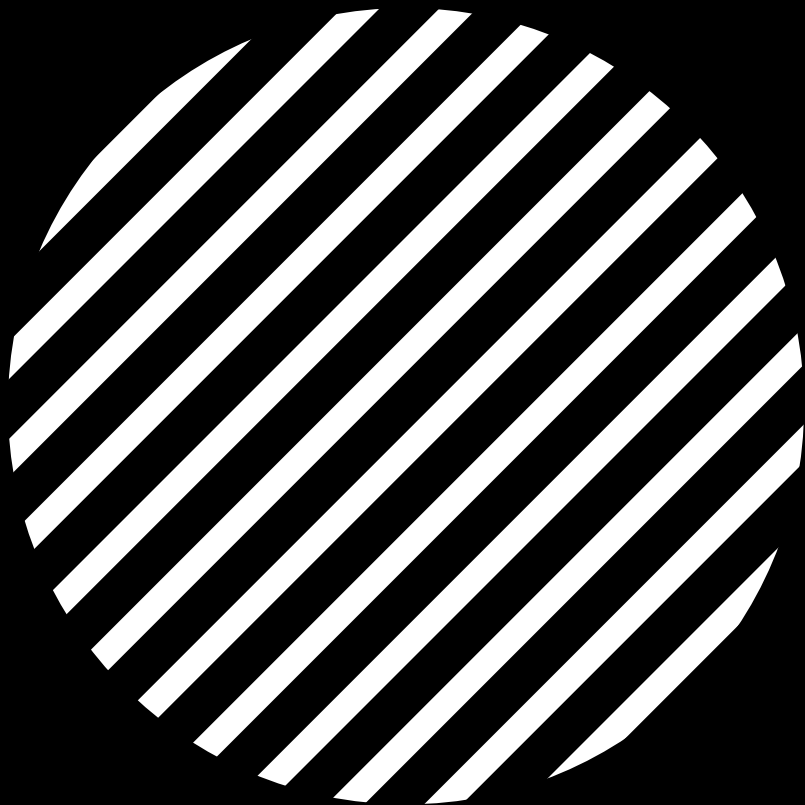
Nunca serán los mismos



SEAMOS SOCIOS

Vení, empecemos





# Niño

**Me gusta esa palabra.  
Y lo soy.**

**Me llamo Santiago Botero Jaramillo  
y soy un empresario con alma de niño.**

Con capacidad de asombro. Ante la vida, ante los negocios.  
Por eso hice, con el apoyo de algunos amigos, este libro.  
para cada uno de ustedes, mis amigos y mis socios.

**AMIGOS Y SOCIOS DE HOY O,  
DE PRONTO, DE MAÑANA.**

# Viaje

**En realidad, este libro es un viaje.**

Aprovechamos mi nombre, Santiago, y **pensamos el libro como El Camino de Santiago de Compostela, en España. Ese es un viaje**, una peregrinación, que muchos hacen como una experiencia espiritual. Otros, también muchos, simplemente lo hacen en plan turistas. Este libro es un viaje de negocios, de estrategias de vida, de impacto social, de inspiración personal.

De inspiración íntima.

¿Para qué lo hago? Para hablarte al oído. Y porque **quiero contarte que es posible ganar en los negocios y que todo el entorno gane**, que ganen mis socios, que ganen los que nunca han ganado, que gane la sociedad.



**SE PUEDE GANAR Y SERVIR A LOS DEMÁS.**

# Éxito

**Quiero contarte lo que soy, lo que pienso.**

Cómo he logrado ser un emprendedor serial y cómo he sido un tipo exitoso. Un soñador y un hacedor de sueños. Pero, sobre todo, **cómo he tenido un impacto en las vidas de otros.**

Agarrá todo lo que podás, quedate con todo si querés. Acompañame en este viaje de 30 jornadas, como el de los peregrinos desde los Pirineos —en la frontera entre Francia y España— hasta Santiago de Compostela.



**NO TE VOY A PEDIR QUE CAMINÉS,  
SOLO QUE LEÁS.  
QUE PENSÉS Y TE DES UNA SACUDIDA  
POR DENTRO.**



# Tiempo

**Tomá los minutos, los días o los años que querás.  
Leelo en una sentada, en un viaje de avión.  
O leelo durante toda tu vida.  
Llegar hasta donde estoy me ha tomado décadas.**

Tengo 49 años ahora, en 2023. He logrado, con mi equipo de trabajo —que son mis socios— crear un ecosistema de negocios con una veintena de compañías. Creé Finsocial. Y, en sus primeros nueve años, hice de ella una firma de libranzas con alto impacto en la sociedad y por la cual el fondo de inversión estadounidense Christofferson, Robb & Company pagó casi tres veces su valor en libros. Con Finsocial, gente como la de Kandeo, Morgan Stanley y Norfund hizo transacciones históricas para ese tipo de negocios en Latinoamérica mientras Fitch Ratings, Great Place to Work o Endeavor

nos entregaban calificaciones excepcionales o nos incluían en su red. Hace poco, el fondo de capital Rokker invirtió 15 millones de dólares en Integrity, un banco digital B2B en formación. Hoy, entre otros, contamos con una desarrolladora de infraestructura digital, nos posicionamos en el negocio insurtech y estamos montando una compañía democrática con miles de socios.

Pero **todo toma tiempo**. Pasé por hacer humus con lombrices, vender lechugas, vender carne congelada... En Estados Unidos salí a la calle a vender paletas. Y aquí estoy.



**TOMATE TU TIEMPO.**

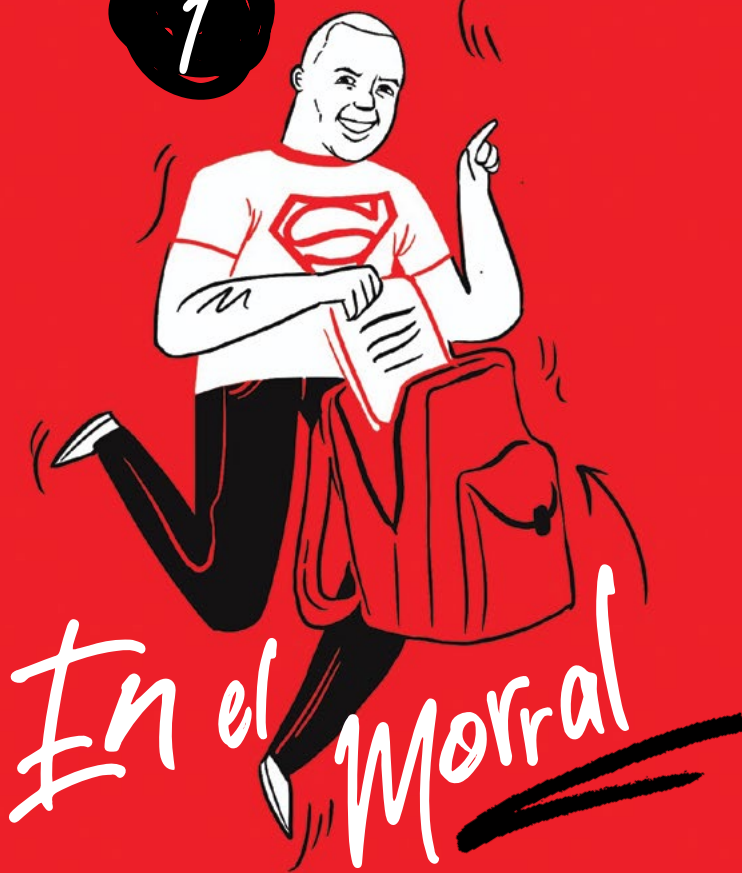
# Primer tramo



LA MONTAÑA — ES DURA,  
ES PARA MIRAR HACIA EL FUTURO

JORNADA

1



No te debe hacer falta

INNOVACIÓN

PASIÓN

PERSEVERANCIA

FE

He oído a muchos quejarse de la lluvia. En 2023, en 2022 y hasta en 2021. Años de aguaceros durísimos en el Caribe, en Barranquilla, donde tengo mi centro de operaciones hace más de una década. Es el fenómeno de La Niña, dicen los entendidos. Pensá en algo: somos, entre muchos lugares del universo cercano —decenas, cientos y hasta miles de años luz— el único donde cae esta lluvia que genera vida. **Tener fe es aceptar que todo lo que te viene, lo que te llega, es lo mejor que te puede venir.** No necesariamente es lo que vos deseás.

Así que, para empezar, te lo digo: en todas las situaciones busco siempre lo bueno y ese ha sido y es mi principio en la vida y en los negocios. Es mi principio en este viaje.



## Actividad

### El camino recorrido

Si vamos a hacer este viaje juntos, veamos cómo ha sido tu recorrido hasta ahora. ¿Qué ha pasado en tu vida en los últimos cinco años? ¿Vos podés identificar tus mejores y peores momentos y esos puntos de transformación?

**Identificá las mejores (5) y peores (5) experiencias que vos has tenido en este tiempo**

### ALGUNAS REFLEXIONES MIENTRAS TRAZÁS TU RUTA:

El crecimiento y la evolución no son lineales, los altibajos marcan el camino

Los momentos más difíciles suelen convertirse en puntos de inflexión

Pensá en esos momentos en los que no obtuviste lo que deseabas, ¿qué vino después?

ESTOS SON LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS DE TU VIDA

tanto en lo personal como en lo profesional

Año 1

Año 2

Año 3

Año 4

Año 5

Mejor experiencia

Peor experiencia



**EL LOBO CAZA...**

**EL PERRO DOMÉSTICO ESPERA LA COMIDA.**

**Imaginá un lobo. Traelo a tu mente. Miralo.**

Todos los días sale a cazar. Si no caza, no hay comida. Ni para él ni para su manada, que también es su familia. Así somos los emprendedores. Si no creamos negocios rentables, no tendremos comida para nuestros accionistas ni para los empleados. Tampoco para nuestras familias.

¿Y sabés? Me gustan los lobos solitarios. Son más peligrosos, más que la manada, porque un lobo solitario ya estuvo en una tribu, en una pandilla, y se fue o debió irse y ahora caza solo, sin ayuda, sin nadie más para salir adelante. Ese es el inicio, de alguna manera, de un emprendedor.

**HAY QUE APRENDER A CAZAR SOLOS.**

Una precisión importante: no hablo aquí de los gerentes, que quizá llegaron a una empresa formada. No hablo aquí de los hijos de los lobos.

Hablo de quienes crean empresa. **De quienes crean para creer.**

Hace poco, apenas saliendo de los confinamientos duros de pandemia, en la mesa de un restaurante, escuchaba las ideas de dos de

los hijos de un amigo empresario, un hombre rico. Él ya me había advertido su preocupación: las iniciativas de sus herederos no eran suficientemente buenas. Pero, ¿cómo decírselos?

—Vos no aullás, vos ladrás. Sos un animal doméstico —le terminé diciendo a uno de ellos.

En las manadas hay una especie peligrosa. Quienes creen que se las saben todas, los sabiondos. Nada más peligroso: se miran al espejo y se ven como lobos, pero las historias que conocen no son las suyas, son las de su papá, las de su abuelo, las de su mentor, las de quienes hicieron esa compañía donde hoy está sentado.

**CUANDO SOLO HABÉS  
RECIBIDO EL ALIMENTO,  
SOS UN PERRO DOMÉSTICO.  
NO UN LOBO.**

Donde se ve al lobo, donde se nota la raza, es en las decisiones. Ahí está el lobo.

Sé de qué hablo porque soy, justamente, hijo de lobo y nieto de lobo. Ya les hablaré más de mi padre, Raúl, y de mi abuelo, José Joaquín —un luchador y aventurero que caminó Colombia con la ganadería por donde no había carreteras, alguien para quien la honradez no tenía término medio. “Lunes no es martes”, decía, porque las cosas son en su momento—.

Pero no soy doméstico. Busqué siempre el camino de ese lobo que se aparta en un punto de la manada. He hecho mi camino. Es más, siempre he tenido una competencia sana con mi papá.

—Vas a heredar solo cuando yo me muera —me decía por ahí.

Por supuesto, él me ha apoyado. Pero **de tiempo atrás pensé en cómo cazar, en cómo no ser ‘el hijo de Raúl Botero’** sino brillar con mi luz. Propia. Soy un hombre sin pereza.

Te cuento: hubo momentos clave. Uno, cuando empecé una carrera me fui a la Escuela Agrícola Panamericana, en Honduras, un sitio de disciplina militar, durísimo. Lo elegí y luego de una etapa de duda volví allá por eso, por el rigor. Ahí aprendí a trabajar 24/7, a disfrutar del trabajo. Otro momento, cuando —teniendo la opción de regresar a la comodidad de mi familia— preferí vender paletas en Estados Unidos después de fracasar en varios negocios. Otro más, cuando con mi papá, mi socio en esos días con el plante, montamos la distribución de las motos AKT en Barranquilla —en ese momento desconocidas en la región ante marcas tradicionales— y yo, ahí, descubrí la manera de crear un sistema de crédito. Empecé a prestar con mi plata. Me abrí a mí mismo el paso en el mundo financiero y de los créditos.

Desde temprano busqué traer comida.

Hubo algo determinante para mí en ese proceso. Entendí que ganaba plata cuando me pagaban, no cuando prestaba. “¿Cómo hago, entonces, para que me paguen?”, pensé todo el tiempo. Pasamos

por la visita domiciliaria, por conocer a la persona, por mirar más de lo que otros miraban, en fin. Pero hubo algo adicional: **buscar, de manera particular, que el negocio para las personas fuera fácil** —cuotas alcanzables, por ejemplo—. Desde ahí, siempre lo tengo claro: al emprender, pienso detenidamente si a esas personas, que son mis clientes, les va a ir bien.

**SI A LA GENTE NO LE VA A IR BIEN,  
NO HAGO EL NEGOCIO.**

Desde esos días, también, fue claro algo más, la pasión en el emprendedor. Todo el mundo habla de eso. En la vida, en el deporte, en el trabajo. En el amor. Para mí, eso no es carreta.

Yo analizo muchos mensajes que me envían por WhatsApp cada vez que doy una entrevista en los medios de comunicación (cuando hablo doy mi celular en público). Trato de entender qué quieren quienes me escriben, en qué parte de sus procesos están... Y muchas veces **me pregunto si será esa su pasión, si pagarían para trabajar, si alguien ha invertido o invertiría en ese proyecto o con esa persona.**

Para hablar de pasión, sin embargo, hace falta otra jornada y hace falta responder una pregunta esencial en el alma de un emprendedor.

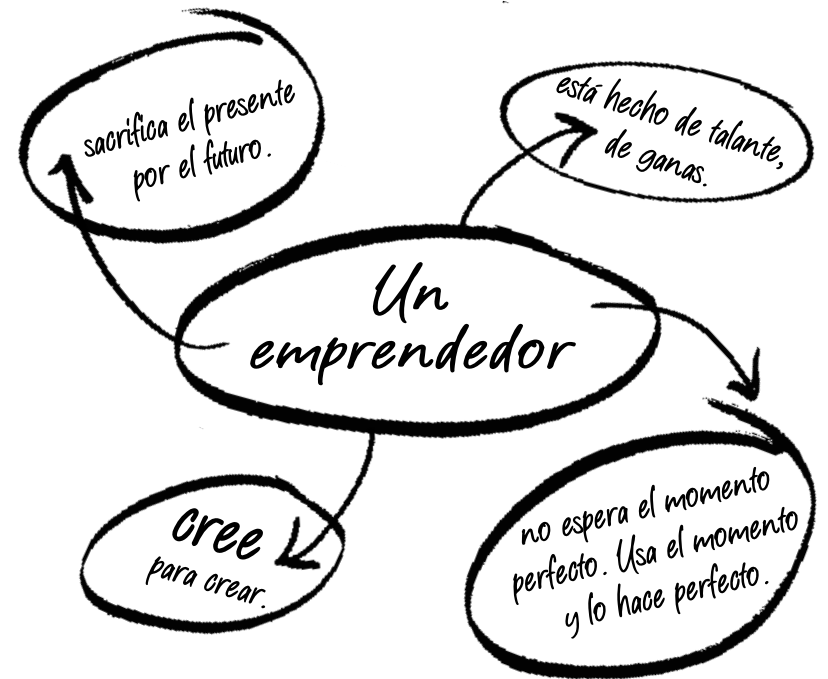
**AHORA, PENSÁ EN UN LOBO.  
AHORA Y SIEMPRE.**



¿pagarías por hacer lo que hacés  
o lo que querés hacer?

**Te pido que te hagás esa pregunta,  
para empezar y para terminar esta jornada.**

Echaste en tu morral, desde el principio, pasión y perseverancia, así que hacé, para ti mismo, esa pregunta. Porque eso es lo que define la pasión de un emprendedor. Y, además:





Ese es el ADN de un emprendedor exitoso. Hay emprendedores que no son exitosos y pueden ser mediocres. Observá esto: ¿Cuántas personas han hecho hamburguesas en Colombia? ¿Decenas, cientos, miles? ¿Quiénes lograron una venta como la de Hamburguesas El Corral? Solo una compañía.

Hace una jornada mencionaba la pasión. Ahora te lo traduzco en algo muy concreto. **El verdadero emprendedor paga para trabajar.** Siente tanta pasión por lo que hace, que pagaría —si hoy no lo hiciera— por hacerlo.

Por eso, el emprendedor debe identificar cuál es su pasión.

Si sos capaz de trabajar 24 horas por amor, ahí es cuando nace una gran empresa.



## Apuntes

**La única manera de lograr el éxito se basa en algo fundamental: tener una razón para actuar, un porqué en el corazón.**

Te encontrarás estas páginas en blanco en este viaje. Hazlas tuyas. Preguntate si tenés ese porqué en el corazón, apuntalo. Pensalo.

**TUS TIEMPOS SON SOLO TUYOS.**



*recorro este camino para...*

**(ESCRIBÍ AQUÍ TUS RAZONES)**

JORNADA

4

El acertijo



*Yo no trabajo, juego a ser el número uno*

Te puede sonar contradictorio esto. Durante un buen tiempo vi a Juan Sebastián, mi hijo, jugar PlayStation. Incansable. No era bueno al principio. En muchos juegos. Pero era inagotable. Hasta que lograba ser muy, muy bueno. Y así es como defino lo que hago porque yo no trabajo, juego a ser el número uno, como lo hacen muchos deportistas en la cima del escalafón.

Pero te ratifico algo: siempre habrá gente mejor que uno en algo.

Entonces, vos me preguntarás: “¿Al fin, puedo o no puedo ser el número uno?” Claro que sí, de lo contrario nadie lo sería en ningún campo. Pero aquí no solo se trata de eso, se trata de competir con uno mismo. Y así como ser inagotable te mejora frente a los demás, **la intención de jugar te mejora en algo fundamental; te mejora frente a vos mismo.**

**LLEVO OTRA FRASE DE MI PAPÁ CONMIGO TODO EL TIEMPO:**

—Que no se te suban los humos. No te vas a sentir un riquito, pues. Hay es que trabajar y luchar todos los días. Mucho juicio: no te me vas a volver pinchaíto.



**Y DE AHÍ HEREDO ALGO.**

**¿QUÉ TE HACE BUENO?**

**LA PERSEVERANCIA.**



**¿Cómo convertirse en lobo?  
Despertando el instinto**

Te cuento un detalle: mis emprendimientos, varios, los creo con quienes son mis empleados. Mis empleados son mis socios. Mi estrategia es volverlos lobos, transformarlos, llevarlos de animales domésticos a cazadores.

### **¿CÓMO LO HAGO?**

Les doy a probar el sabor de la victoria y, luego, les hago sentir la necesidad de cazar. Los llevo a ser ambiciosos. A que se endeuden, por ejemplo, para crear sus propios emprendimientos en el área que dominan. Es más, a que se sobreendeuden. Eso los incita a producir dinero. Es un trauma para muchos porque vienen del confort y de la estabilidad. Yo los saco de ahí.

**Y una vez probamos las cosas buenas, no queremos volver atrás.** Por eso les he mostrado antes lo que pueden lograr, lo que pueden tener, cuántos castillos pueden comprar... Como ya probaron las cosas buenas, no van a querer devolverse. Así que producen dinero. Lo producimos, porque también me pasó a mí: cuando vos probás un Rolls-Royce, como lo hice yo, ya lo sabés, es lo mejor. Y vas a luchar para tenerlo siempre.

**Muchos buscan su alimento dentro de mis compañías.**

Con un principio fundamental y es no buscar la perfección en el PowerPoint. Es un error de muchos porque no se lanzan nunca. En los emprendimientos hay que hacer, probar, errar. Lanzarse. **Lo perfecto es enemigo de lo bueno.**



Hay que creerlo para crearlo

El 27 de diciembre de 2019 recibimos, en Finsocial, US\$125 millones. Nos llegaban, como financiación, desde Morgan Stanley, uno de los bancos más grandes el mundo. Una muestra de confianza en un contexto de muy bajo crecimiento en Latinoamérica y en medio de las marchas y protestas sociales en Chile y en Colombia. Era, además, la cifra más grande de inversión para una compañía originadora de créditos no regulada en Colombia.

Unos meses después estábamos en pleno confinamiento por pandemia de covid-19. En ese momento, Kandeo Asset Management, socio nuestro desde 2017 con una inversión de US\$25 millones, no podía seguir creciendo con nosotros; teníamos en proceso de venta la compañía (o sea, debíamos dar utilidades, crecer, mantener la nómina, sostener la calidad del ambiente empresarial...)

La empresa tambaleaba, como todo en esos días de pandemia. Pero transformamos ese nudo en una oportunidad.

#### TRANSFORMAMOS EL CORONAVIRUS EN EL CORONAMIGO.

La Fundación Finsocial, también en 2020, se convirtió en una de las más potentes de Colombia. Más adelante voy a sumergirte con más detalles en los tiempos duros. De ahí salen los mejores momentos.

Por ahora, pensá en esto: **vos mismo creás tu entorno para cazar, definís el territorio del lobo.**

JORNADA

5

Conseguir



la Comida

Voy a contarte una historia que he venido mencionando, pero más en detalle. La de Finsocial.

**A FINSOCIAL LA SOÑÉ, LA CREE Y LA VENDÍ.**

Sus nuevos dueños quisieron que mantuviera su esencia y me mantuvieron al frente. Y te detallo su historia porque, desde el principio, fue original, innovadora, disruptiva, fiable y de impacto para los colaboradores y para la gente en general. Nos enfocamos en un público ignorado, inventamos blindajes y dimos seguridad financiera, la convertimos en una fintech originadora de créditos totalmente digitales...

Ahí también empecé con las camisetas.

Comencé a usar mensajes en mi ropa. A ponerme una camiseta con un pensamiento, una frase, algo que yo asumiera e hiciera, que me identificara. Y, además, que fuera cómodo. “Me encantan esos mensajes”, me han parado y me han dicho muchos. Nunca quiero dejar de hacerlo. Si uso una ropa sin mis mensajes, me siento desnudo.



**¿SABÉS POR QUÉ?**

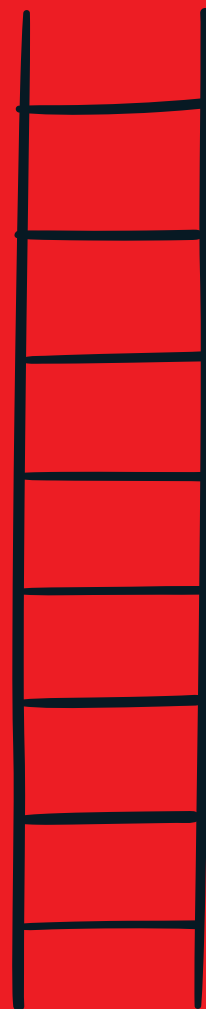
**PORQUE SER EMPRENDEDOR TIENE UN SENTIDO.**

**Y UNA ENSEÑANZA.**

A partir de Finsocial, también, comencé a crear más compañías enlazadas porque las necesitaba. Porque el mercado no podía satisfacer nuestras necesidades. No por ambición.

**HOY TENEMOS SBO LAB, NUESTRO COMPANY BUILDER.**

Por eso te cuento esta historia a través de estos hitos —entre muchos— de Finsocial. Para que podás rastrear cómo se hizo. Cómo se logró esta experiencia de aprendizajes, de cacería y de servicio (ya hablaremos más de esto).



**2012  
fue el año en el que  
fundé Finsocial**

Tuve la idea de estar donde los bancos no llegan: abriendo el mercado crediticio formal a maestros públicos y pensionados, a grupos y sectores vulnerables usualmente excluidos del sistema financiero.

## \*+36 mil clientes

En 2012 sumamos 383 clientes. En 2021 superábamos los 36 mil que habían podido, por fin, acceder al crédito formal. Lograron invertir en vivienda, emprendimientos, educación, salud... Incrementaron sus posibilidades de ingreso



### 1 ANILLO DE SEGURIDAD

Como emprendedor, pensé siempre en tu peor escenario. Yo no gano cuando presto, gano cuando el cliente paga. Por eso implementé el primer anillo básico de seguridad: el tipo de cliente. Maestros públicos y pensionados tienen un ingreso estable.

### 3 ANILLOS ADICIONALES

También, dentro de los anillos básicos de seguridad, incorporé una fianza corporativa, un seguro de vida y un seguro de cumplimiento irrevocable con una firma aseguradora (un mecanismo de protección único en Colombia).



### 2 TIPOS DE BLINDAJE

Si por fuera protegí el negocio y el impacto social, por dentro se hizo obligatorio administrar la cartera con la figura de 'patrimonio autónomo', regulada por la Superintendencia Financiera de Colombia. Así se ejerce custodia y vigilancia de todo el portafolio.

## \*111 % de crecimiento

Así aumentó la colocación de Finsocial en 2018 (182,9 millones de pesos colombianos) al empezar la digitalización con CRM. La cartera creció 98 % (291 millones de pesos), también con respecto de 2017. El BID nos incluyó como una de sus fintech reconocidas en Latinoamérica.



### 125 MILLONES DE DÓLARES

Eso desembolsó Morgan Stanley para Finsocial en 2019. En ese año terminamos de implementar la primera plataforma digital de préstamos en línea. Fuimos admitidos en la red Endeavor y fuimos certificados por la protección al cliente en servicios financieros digitales.

## \*50 % de los créditos

En cifras, este es el porcentaje de desembolsos que hemos hecho para las mujeres tradicionalmente más pobres (estratos 1, 2 y 3 según el estándar de los servicios públicos en Colombia). Esto, además, en zonas rurales.



## \*17,5 millones de dólares

Eso invirtió Kandeo en 2017 y se hizo al 50 % de Finsocial. En ese mismo año fuimos la primera originadora de crédito de libranza no bancario evaluada por una calificadora internacional. Fitch Ratings nos otorgó un ABPS/S2(col) con perspectiva positiva.

## \*100% digital

Así fue nuestra nueva plataforma de originación de crédito en 2020. Era el año inicial de la pandemia y del confinamiento y fuimos la primera originadora de libranzas totalmente digital. Nuestros clientes no podían desplazarse. Esa fue una gran historia.



## 50 MIL MILLONES DE PESOS

También en el año más fuerte de pandemia logramos la primera operación de titularización de créditos de libranza Finsocial. Este fue el monto (unos 14,3 millones de dólares al cambio de la época). Finsocial fue calificada A(col) con perspectiva estable por Fitch Ratings.

## \*160 mil millones de pesos

Unos 46 millones de dólares. Ese fue el valor con el que avanzamos en 2020 en la estructuración de una emisión de bonos sociales. Tuvimos el respaldo del Fondo Nacional de Garantías. Siempre creímos que la pandemia fue una oportunidad.

## 336 MIL PERSONAS

Con la Fundación Finsocial beneficiamos cada vez a más gente. Este fue el número en 2020, cuando entre todos avanzamos ante el coronavirus. En ese momento nos centramos en aliviar a la pandemia, apoyar al emprendimiento y a la literatura infantil.

## \*140 mil millones de pesos

En 2021, inversionistas internacionales administrados por Christofferson, Robb & Company compraron la totalidad de Finsocial. Esta transacción, en su momento, fue equivalente a unos 36 millones de dólares.

## \*1er lugar

En 2019 participamos por primera vez en el escalafón de los mejores lugares para trabajar de Great Place to Work Colombia. Ocupamos la casilla 25. En 2021 y en 2022 llegamos al primer lugar en la categoría entre 301 y 1.500 colaboradores.

## \*1 billion de dólares

Esperamos, en Finsocial, estar administrando en cartera esta cifra a mediano plazo. Nuestra idea es fortalecer los mercados en los que nos encontramos y crecer en los segmentos en los que nos destacamos.





JORNADA

6

*La huella del lobo*



LEELO EN PEQUEÑO, PENSALO EN GRANDE:

Para despertar al lobo dentro de vos, hay que lanzarse.

Debes meter la  
**Trompa**  
en sal.

El lobo se ve en las decisiones.  
Lo que hace de vos un lobo son las decisiones que tomás.

Hay algo que nunca podés perder y es la humildad.

*Saber que otros saben más.*

*Un empleado es tu socio.  
Y puede ser un lobo.  
Vos podés hacerlo un lobo.*

*El empresario tiene el temple de un lobo solitario. Aunque hoy esté en la manada.*

*Existen lobos más fuertes y te pueden cazar.*

Todo lo que te llega es lo mejor que te puede venir.

*Esto es tener fe.*

*Si a mis clientes no les va a ir bien con mi negocio, prefiero no hacerlo.*

*Pensá mal y te irá bien.*

*—Tomá precauciones para el peor escenario posible—.*



## Actividad

### EL ENTORNO DEL LOBO

Identificá a tu alrededor los elementos que componen tu ecosistema. No basta con tener la mira en tu norte, también te ayudará conocer las circunstancias que te rodean. Te ayudará a tomar precauciones.



(ESCRIBILO EN LAS SIGUIENTES DOS PÁGINAS)

*Tus obstáculos*  
En el camino, esas dificultades que debés sortear... ¿qué se interpone entre vos y tu objetivo?

LEJANO

*Tu horizonte*

¿Qué aspectos ves de ese propósito que te impulsa a salir a cazar, de esa motivación para ser ese lobo?

CERCANO



CERCANO

Ten claros a tus aliados y sus capacidades.  
¿Quiénes van a seguirte? ¿quiénes pueden, con tu ayuda, convertirse también en lobos?

*¿Hay manada?*

LEJANO

*Tu competencia*

En ningún negocio podés desconocer a quienes hacen un buen trabajo, ni sus habilidades.  
¿Qué tienen esos lobos que a vos te haga falta?

JORNADA

7



Un principio  
Salvaje\*

*Si el dinero no se logra para servir, no sirve para vivir*  
**Que te acompañe todo el camino**

Las frases populares tienen sentido cuando uno las vive. Cuando se convierten en mensajes desde la vida y para la vida. Eso hago. No se trata de agarrar cualquier refrán, ponérselo en una camiseta y ya. Si tiene que ver con tu historia, vale la pena.

También creo mensajes, a partir de las enseñanzas que recibo y de los aprendizajes en el camino.

Esta de servir y vivir se la han atribuido a la madre Teresa, a Rabindranath Tagore y hasta a San Agustín —‘Quien no vive para servir, no sirve para vivir’—. A mí me importa transformarla y llevarla dentro mí como una guía, pero aplicada al emprendimiento: no se trata de tener dinero por tenerlo, de amasar riqueza ni de cerrar los ojos ante el dolor de la calle.

**SE TRATA DE CONSTRUIR CON LA RIQUEZA.**

¿Cómo vos estás construyendo con esa riqueza? Hay que preguntárselo siempre.

Me gusta el dinero. Pero también me gusta ver progresar.

Te cuento un dato que saqué viendo un documental hace un par de años. En Panamá existe un lugar para el café —hacé de cuenta lo

que es Burdeos para el vino—, donde se produce el café Geisha, cuya libra alcanza los mil dólares —los mismos panameños llegaron a tener la libra a diez centavos de dólar—. Hoy, en Colombia, hay regiones donde se trabaja en cafés especiales, pero menciono esto porque es un ejemplo de cómo **todo en la vida tiene un valor**. Un valor por sí mismo. Un ejemplo de cómo podemos hacer valer ese valor.

Cuando busco la mejora continua, cuando busco hacer de mi compañía y de mi producto los mejores, de forma constante me pregunto cómo hago para generarles valor. Y, acto seguido, cómo hago para que la gente los valore. Hace poco visité a David Vélez, CEO de Nubank, en Punta del Este —Uruguay—. Allá tienen restaurantes, cafés, hoteles bellos, quizá como en otros lugares de Latinoamérica, pero, sobre todo, han tenido la capacidad de hacer que el mundo los vea, los note, y pague su tarifa.

Hablamos, entonces, de un conjunto. Empresas y productos de valor, percibidos como valiosos, como corresponde, y con los cuales sirvo a los demás y construyo.

Todo, con mística. Con convicción.

#### **DAR, PERO TAMBIÉN AYUDAR A OTROS A AYUDAR**

Entre 2022 y 2023 estuvimos construyendo una compañía de telefonía celular llamada Lov. Y arrancamos con una filosofía: he recibido mucho y yo, creo, he dado bastante —de pronto podría dar

más—; de tal forma que, ahora, quiero que muchas personas también les den a otras y a todos nos vaya bien. Así, en esa compañía, 50 por ciento de las utilidades se donan bajo la figura de minutos que cambian vidas —pensé—. Entonces, una persona que gana un salario mínimo y no tiene dinero para donar puede ayudar a otros al hablar por teléfono.

Suena bien, ¿no?

Pues no resultó tan fácil. **Decir “vamos a ayudar” no es suficiente.**

Cuando empezamos con el proyecto de Lov no solo armamos un servicio de telefonía excelente, competitivo. Hicimos un concierto, yo doné —además de invertir en la compañía—, regalamos una casa...

¡Y no despegaba!

A mucha gente no le importa ayudar, no quiere ayudar.

—Cerremos eso —me dijeron socios y colaboradores cercanos.

“No”, les respondí entonces. Yo creo en esto. Así que, en su momento, planeamos sacar 200 mil acciones a dos millones de pesos y vender el 40 por ciento de la compañía —arrancando la base en un billón de pesos—. Cada acción con derecho a cinco tarjetas SIM por dos años con voz e Internet y redes sociales según se especifique. Y financiamiento para los dos millones en 28 cuotas. De esa manera construyo una compañía democrática, con la idea de expandirla a México y a Brasil.

Un modelo así implica hacerle ganar plata a una gran cantidad de inversionistas ‘pobres’. Socios.

Una sociedad democrática donde yo gano billete, claro. Si no gano, ¿cómo ayudo?

**QUIERO SER LA PERSONA  
CON MÁS SOCIOS EN EL MUNDO**

Detrás de cada socio hay familias, hay milagros en construcción. Eso me ilusiona cuando pienso en generar una compañía. El negocio financiero es el motor de todos los negocios. Lo entendí cuando creamos créditos para quienes querían comprar una moto. Pero, detrás de cada movimiento de este negocio, hay algo importante: el sueño de una persona. Con un crédito se hace realidad. Y en ese negocio también hay ahorradores que sacrifican, como el emprendedor, el presente por el futuro.

Yo no quiero ser el hombre más rico del mundo. Hoy tengo más de lo que puedo usar. Quizá me falten otras cosas, quizá algunas no tenga la capacidad de tenerlas, pero eso no me motiva.

**Me motiva ayudar a las personas.**

¿Creés que mi meta es tocar la campana, llegar a la Bolsa de Nueva York y que todos me feliciten? No. Mi meta es llegar a la Bolsa de Nueva York para tener más herramientas y más socios.

Vivimos en un entorno egoísta. No pensamos en los demás. Nos importa, únicamente, estar bien. ¿Y los otros? Con frecuencia, te contaba, hablo por los medios de comunicación y suelo dar en público mi celular. Recibo miles de mensajes, muchos de ellos pidiendo ayuda. Puedo con unos, no puedo con todos. A muchos, ahora, les diré: “Contame diez cosas que hayás hecho por los demás”. Si son multiplicadores, los apoyaré.

**A VECES ME PREGUNTO:  
“¿SERÁ QUE ALGUNOS NO SE DAN CUENTA  
DE LO BIEN QUE ESTÁN?”**



JORNADA



Siempre <sup>se</sup> aprende.

**En los negocios nos deslumbran las ideas,  
las veneramos, pero...**

En realidad, todas las ideas son buenas, lo importante es la gente detrás (lo vamos a ahondar más adelante en esta caminata).

Por lo pronto, en esta jornada, voy a trazar un mapa de ideas que nunca pudieron salir adelante y de su gran lección. O sea, voy a hablar de cuando el lobo no caza, de cómo sobrevive. Y de las lecciones. También, por supuesto, de las ideas y de las personas.



### *Yo me inventé*

Las tarjetas de crédito desechables. Eso no existía y hoy lo ves en las CBS. Lo hice para mi tesis de maestría, de mi MBA, cuando apenas se estaba creando PayPal de manera muy incipiente.

### *Mi equipo era brillante.*

Había convencido a mis profesores de MIT en Incae como socios, al CEO de Carrier Latinoamérica, a grandes validadores...

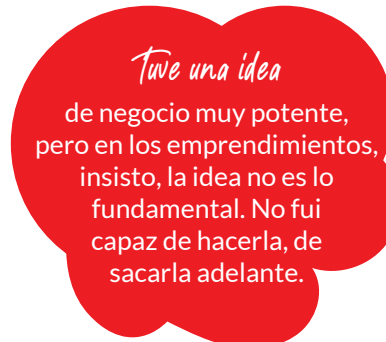


### *Era una compañía de pagos.*

Levanté recursos con una aceleradora en Estados Unidos. En ese momento se cae la bolsa, yo era muy joven y, además, necesitaba de un banco que me permitiera usar el nombre Mastercard.

### *Bancolombia*

no me firmó un contrato de confidencialidad y debí levantarme sin mostrar mi proyecto. Fue frustrante, eran los inicios de mi carrera.



### *Tuve una idea*

de negocio muy potente, pero en los emprendimientos, insisto, la idea no es lo fundamental. No fui capaz de hacerla, de sacarla adelante.

### *"Fracasé", me dije.*

Y ahora, ¿qué hago?



### *Creé, entonces,*

una compañía para la comercialización de productos tropicales en Estados Unidos. Traté de vender patacones, frijoles y jugos a Pollo Tropical, Goya y Walmart, respectivamente.

### *Me resistí*

a regresar a Colombia para ser 'el hijo de' y trabajar con mi papá.



### *Terminé, con mis estudios,*

vendiendo paletas con un carrito en construcciones y barrios. Cinco meses. Con eso me sostenía. Luego, trabajé en una compañía de logística y así duré unos nueve meses.

### *Llevé seis*

contenedores a Estados Unidos y todos fracasaron.



### *Sobreviví.*

Eso era parte de la vida. Eso me enseñó humildad. Fue la gran lección. Luego vino el camino para levantarme, pero esa es historia de otra jornada.



# Sin Miedo

JORNADA

9



a la montaña

## LA GENTE FUERTE CREA GRANDES TIEMPOS

Esta es otra frase popular, según se dice, de un escritor estadounidense llamado G. Michael Hopf. Y agrego una observación básica: las orugas se vuelven mariposas.

Todo esto para hablar de los tiempos difíciles.

Y otra frase más que tomo y hago mía para centrarme en los emprendedores: mientras otros lloran, un lobo encuentra cómo vender pañuelos porque la necesidad es la madre de la industria.

Un  
emprendedor,  
en momentos críticos

- Tiene objetivos claros
- Entiende el entorno
- Busca soluciones
- Encuentra la estrategia
- Maximiza la oportunidad
- Consigue que todos ganen

**USÁ EL MOMENTO,  
ENCONTRÁ  
CÓMO TRANSFORMARLO**

En pandemia tuvimos una experiencia definitiva. En Finsocial no captamos dinero del público, lo prestamos. Y el mayor problema, durante el coronavirus, era la liquidez. Las financieras no sabíamos qué iba a ocurrir, si las personas tendrían plata para pagar sus obligaciones. La empezamos a pasar mal. Me hice la pregunta: ¿cómo crezco sin dinero, sin tenerlo para prestar? Entonces inventamos un sistema de crédito en el que se aprueba tu préstamo hoy, pero se te desembolsa a lo largo de diez meses.

Con eso originaba el crédito completo y les ayudaba a quienes lo tomaban a evitar gastárselo entero en un momento duro.

Mi compañía, en pandemia, dio utilidades, crecía, aunque la caja era pequeña.

Hubo más, como te lo contaba en la quinta jornada. Desde 2018 habíamos iniciado un proceso serio de digitalización. Y ser digital no es solo ofrecer un servicio en una plataforma imitando la mecánica presencial o física. Es generar un concepto. En este caso, nos estrellamos de frente con que, en 2020, nadie podía ir a nuestras oficinas, ni nosotros mismos, cuando nuestros créditos dependían, en buena medida, de ese contacto. Y cuando nuestros clientes, en una buena parte, no eran hábiles con herramientas digitales.

**¿QUÉ HACER?**

Fue el momento de volvernos una fintech en sentido pleno, de ser completamente digitales. Nuestra fuerza comercial y de servicio se volvió una fuerza de transformación de la operación y de acompañamiento a los clientes.

En ese mismo año, fuimos la primera originadora de libranzas totalmente digital. No despedimos, en la peor crisis de pandemia, a ningún trabajador.

Preguntate siempre por qué está ocurriendo algo. Pero no como un lamento sin respuesta. Sino como la puerta de una solución, de un cambio, de un nuevo camino.

**PORQUE DETRÁS DE CUALQUIER PROBLEMA  
SIEMPRE HAY ALGO BUENO.  
SIEMPRE.**

¿Podieron haber vendido, a otros precios, noches o destinos futuros la industria hotelera o la industria de la aviación en pandemia? Se lo recomendé a algunos amigos.

Desde que empezó la pandemia, en lo personal, me había planteado: “¿Cuál es mi peor escenario?” Morir. Punto. Entonces, me dije: “¿Y eso es muy malo?” Pues resulta que soy un tipo creyente, creo en Dios, así que la respuesta fue no, eso no es tan malo. Y,

entonces, actué sin miedo para adelante. Naturalmente, protegiéndome, cuidándome a mí, a mi familia, a mis socios y colaboradores, porque, ojo, no se trata de tentar el peligro. Una cosa es lanzarme de un avión sin un paracaídas o con uno que no haya sido probado. Ahí estaría buscando un desastre. Eso es distinto.

De lo que hablo es de asumir una situación y crear una salida. Una ganancia para todos.

Ya en 2016 habíamos superado una situación difícil para la industria de la libranza en Colombia, por el manejo de algunos originadores de crédito. La administración transparente de nuestra cartera a través de la figura de patrimonio autónomo regulado y los anillos de seguridad nos permitieron seguir adelante y ayudaron a inspirar la ley de libranza de Colombia de 2018.

**(Mi socio Andrés Gómez ya me bautizó ‘El Señor de los Anillos’)**

¿Podemos vernos en una situación diferente de salud pública, de política o económica? Claro que sí. ¿Eso es satánico? Claro que no. Es un reto. Otro caso: vos hablás en Colombia de democratizar una empresa y eso es terrible. Pero eso es lo que he buscado y pretendo conseguir con modelos tipo Lov. Y con la primera compañía que lo consiga, lo seguiré haciendo. **Conmigo, todos mis socios ganan plata** y, si nunca antes lo han podido hacer, lo harán conmigo.

**JAMÁS, PARA UN LOBO,  
HABRÁ JAQUE MATE.**



## Actividad

**¿TU CAMINO TE LLEVA A AYUDAR A LAS PERSONAS?**

**Es momento de hacerte esa pregunta, pensá en tu proyecto, en el objetivo con el que atravesamos juntos este camino, ¿tiene un impacto claro en las vidas de los otros?**

**¿PODRÍAS LISTAR EN ESTE MOMENTO**



**que hayás hecho por los demás?**

1

---

---

2

---

---

3

---

---

4

---

---

5

---

---

6

---

---

7

---

---

8

---

---

9

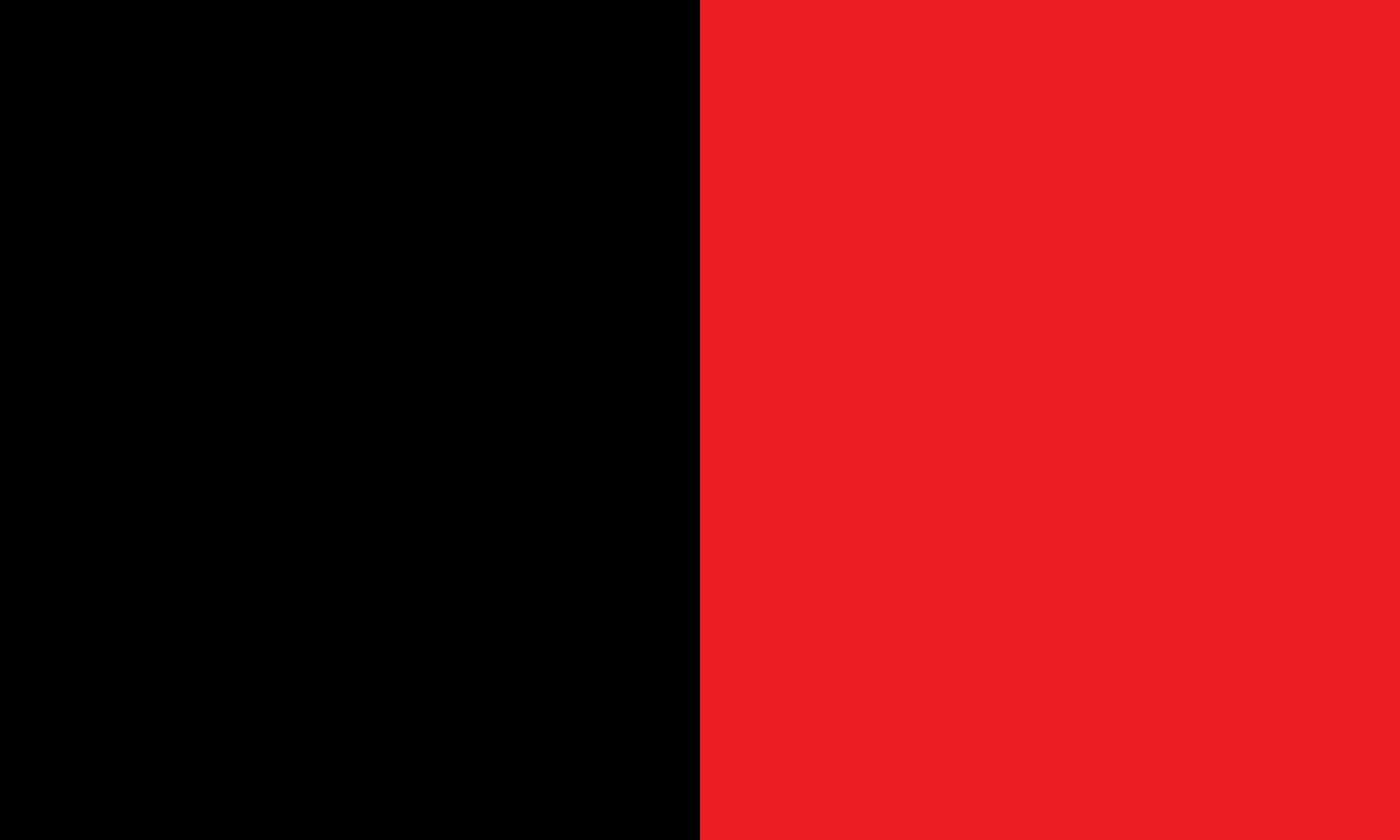
---

---

10

---

---



# Segundo tramo

EL VALLE — EQUILIBRAR CARGAS:  
EL VALOR DE SERVIR,  
EL VALOR DE LA EMPRESA

JORNADA

10



Inel Morral

**No te debe hacer falta**

**UNA CONVICCIÓN DE VIDA**

**UN SENTIMIENTO**

**FLEXIBILIDAD**

**CAPACIDAD DE SERVIR**

Muy bien, aquí estoy. Contando lo que soy, lo que pienso, lo que amo... Lo que hago (y pago por hacerlo)

Soy disléxico. Pero no 'sufro' de dislexia porque, en lugar de padecerla, la transformo. Para eso elegí un camino: como me cuesta memorizar, digo y aprendo las cosas desde el corazón.

**HABLO DESDE EL CORAZÓN.**

Construyo con frases, porque para un disléxico es mejor así. Varios amigos me han ayudado a hacer este libro. Amigos y socios. Ya vieron, en las primeras jornadas, por qué también son mis socios. Y por qué tú puedes serlo. Con ellos **hablamos**, escribimos, **hablamos**, planeamos, tiramos ideas, **hablamos**, opinaron varios de mis

socios, hicimos un boceto, otro, **hablamos**, volvieron a opinar mis socios, **hablamos y hablamos y hablamos...**

**Andrés Gómez** es un estratega, en comunicaciones y en empresa — es el verdadero autor del título y de la comparación con El camino de Santiago de Compostela—, fundador de la firma Laberinto y un tipo ágil con la mente; **Alejandro Torres** es un editor de esos de varios años de andar respirando contenidos, libros, medios de comunicación... un editor como los de las películas y cofundador de la empresa Contraviento, editora de este libro; **Nicolás Peña** es un creativo y un periodista disruptivo y excepcional. Y a **Natalia Pinilla**, a ella todo le entra y le sale por los ojos. Es una directora de arte con ese don para que todo lo que mira se vuelva bello, estético. Por supuesto, también está **@SakoAsko**, un artista tan inmenso como su futuro: es el autor de la portada y de los 'retratos' míos a lo largo de este libro. Buscá su obra en Instagram. Por supuesto, aquí han metido mano, en conversaciones, entrevistas, charlas, cierres y demás, **Manuela Echeverri**, mi novia, gran artista a quien tanto admiro; y mis amigos y socios **Juan Manuel Puerto** (nuestro gerente financiero), **Andrés Felipe Arias** (un tipo agudo que ya 'vio al diablo')... Mi papá, **Raúl Botero**, con esa franqueza directa, y también una mujer que adoro: la sicóloga **Mercedes Arango**, mi terapeuta de toda la vida y con quien todas las conversaciones son unas charlas increíbles. Alejandro Torres es testigo.

Estos amigos y socios me ayudaron a construir este libro, a aterrizar eso de lo que hablo todos los días:

## SI NO TE TIEMBLAN LAS PIERNAS, EL RETO NO ES SUFICIENTEMENTE BUENO PARA VOS.

Mi maestra de literatura, en el MBA, hizo su tesis doctoral sobre *Cien años de soledad* y cuando trabajamos sobre el libro de García Márquez, nos decía que, de cierta manera, quien lee esa obra se convierte en el último de los Aurelianos, pero, a partir de ahí, tiene la oportunidad de no repetir la historia.

Yo, ahora, hago este libro para que vos, cuando lo leás, hayás recorrido conmigo una parte del camino, de los aprendizajes. Y construyás sobre esa base.







HOY, VOY A ADELANTAR UNA PARTE DE LAS PALABRAS QUE HAN FORMADO MI VIDA Y SU SIGNIFICADO.

leelas, pero, sobre todo, a partir de acá...  
hacé tu propio diccionario

- **Amor:** es todo en la vida.
- **Bienestar:** es el día a día. Lo que ocurre todo el tiempo.
- **Conjunto:** es lo que, unido, es más fuerte.
- **Dedicación:** es la disciplina, lo que rige el hacer.
- **Empresa:** es un ser creado por humanos, no por Dios.
- **Equipo:** es un ser más fuerte.
- **Familia:** es la gente con la cual construís.
- **Hacer:** es ejecutar.
- **Honestidad:** es sentirse tranquilo de los actos.
- **Innovación:** es la búsqueda de la perfección.



*Apuntes*

**Uno de mis objetivos es construir país**

Volvés a una página en blanco para hacerla tuya. Te propongo que pensés, repasés o replanteés si ya llegó ese momento, si ya lograste o estás empezando a lograr esos objetivos que tenés como emprendedor.

**TUS TIEMPOS SON SOLO TUYOS.**



JORNADA

11



Dejar  
una  
huella

SOY  
UN EMPRESARIO  
CON SENTIMIENTO

Empecé este segundo tramo mencionándote mi dislexia. Nunca me sentí menos capaz, aunque fuera diferente. Si lo miro a fondo, tampoco me sentí diferente. Solo debí esforzarme mucho en algunos aspectos y crear otros caminos. Hablar desde el corazón. Actuar desde el instinto del lobo. Pero lo repito acá solo para hacer énfasis en que, por mi naturaleza, **no soy un tipo teórico ni alguien que anda detrás de discursos y de corrientes ideológicas.**

Cuando hablo de mis convicciones en los negocios, en la vida, muchos me dicen: “Ah, vos sos un capitalista consciente”. Y no lo soy.

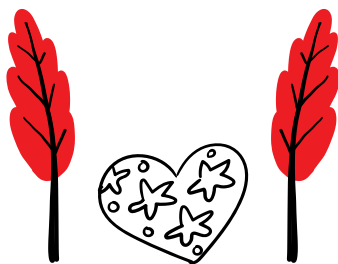
No, porque mi interés por los demás no lo construí a partir de una teoría. No, porque, más allá, **mi labor no es ‘darles un poco más’** a cada una de las cinco variables de la cadena del capitalismo consciente: los inversionistas y socios, los empleados, la sociedad, el planeta, los clientes.

Mi labor, la misión de un empresario con sentimiento, **es darles lo máximo a esos protagonistas**, a esas cinco variables. Maximizar las ganancias para quienes invierten en mí y son mis socios, para los trabajadores —que también se transforman en mis socios—, para ese entorno que tanto me necesita, para el planeta en el que vivimos y, por supuesto, para los clientes.

Recordá; en el primer tramo de este Camino, te lo decía: “Si el dinero no se logra para servir, no sirve para vivir”.

HAY UNA DIFERENCIA  
ENTRE EL CAPITALISTA CONSCIENTE Y  
EL EMPRESARIO CON SENTIMIENTO.

Para muchos será sutil. Para mí es honda. Capitalistas conscientes hay muchos. Empresarios con sentimiento, pocos.



## Actividad

¿CUÁLES SON TUS PRIORIDADES?  
¿QUÉ TE MUEVE?

Es hora de hacer un examen de conciencia, en tu emprendimiento, en tu labor. Te voy a cuestionar, aunque, en el fondo, lo que te pido es que te cuestionés dándote tu tiempo para responderte.



(ESCRIBILO EN LAS SIGUIENTES DOS PÁGINAS)

Actualmente,

**¿QUÉ TAN IMPORTANTES SON ESTOS ASUNTOS PARA VOS?:**

Marcalos de 1 a 5,  
donde 1 es totalmente insignificante y 5 fundamental

	1	2	3	4	5
<b>a.</b> Generar un impacto positivo en la comunidad y en la gente					
<b>b.</b> Informarte sobre la huella ambiental que está dejando tu empresa o proyecto					
<b>c.</b> Tener contacto permanente con las personas sobre las que influye tu trabajo					
<b>d.</b> Darle prioridad a que tu empresa no solo dé plata, sino que valga plata, genere valor para vos, para tus socios, para tus trabajadores, para tus clientes					
<b>e.</b> Cambiar aspectos esenciales de tu proyecto de vida si ves que genera efectos negativos, sociales o ambientales					

	1	2	3	4	5
<b>f.</b> Optimizar en términos de sostenibilidad (reducción de impactos)					
<b>g.</b> Mejorar constantemente las condiciones de quienes trabajan con vos e incentivar las oportunidades					
<b>h.</b> Escuchar abiertamente las ideas o propuestas que enriquecen una visión, sin importar de dónde provengan					

**¿Por qué es fundamental?**

.....

**¿Por qué es insignificante?**

.....

JORNADA

12



**EL DINERO ES EL RESULTADO DE UN BUEN TRABAJO.  
Y DE TU PASIÓN**

Todo el mundo habla de hacer las cosas bien. Nadie se levanta por la mañana y piensa: “Hoy voy a hacer todo mal, a ver cómo me va”. Al menos nadie con una buena intención. Pero, **¿qué es eso de hacer las cosas bien?**

Para mí, es buscar la perfección.

No te confundás. No se trata de esperar que un plan de negocios, una presentación, un PowerPoint o un momento sean perfectos, como te lo decía hace algunas jornadas. No. El buen emprendedor no está esperando la perfección en la teoría, se lanza, **mete ‘la trompa en sal’** y hace, ejecuta.

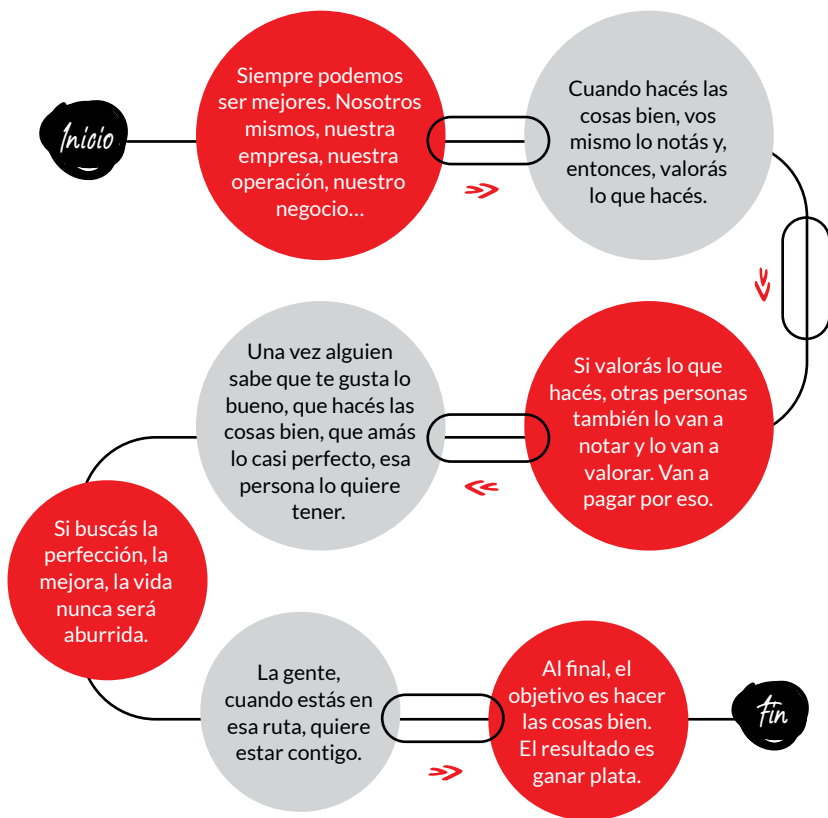
**Es en la práctica  
donde vos buscás la perfección.**

**Hacer las cosas bien es estar en el sendero  
de la mejora continua.  
Toda la vida.**



**PARA ESO, AGARRÁ ESTA ‘CADENA’,  
LLEVÁTELA EN EL BOLSILLO,  
EN LA MENTE:**

## LA CADENA DE LA PERFECCIÓN



## Apuntes

### Creo en las segundas oportunidades

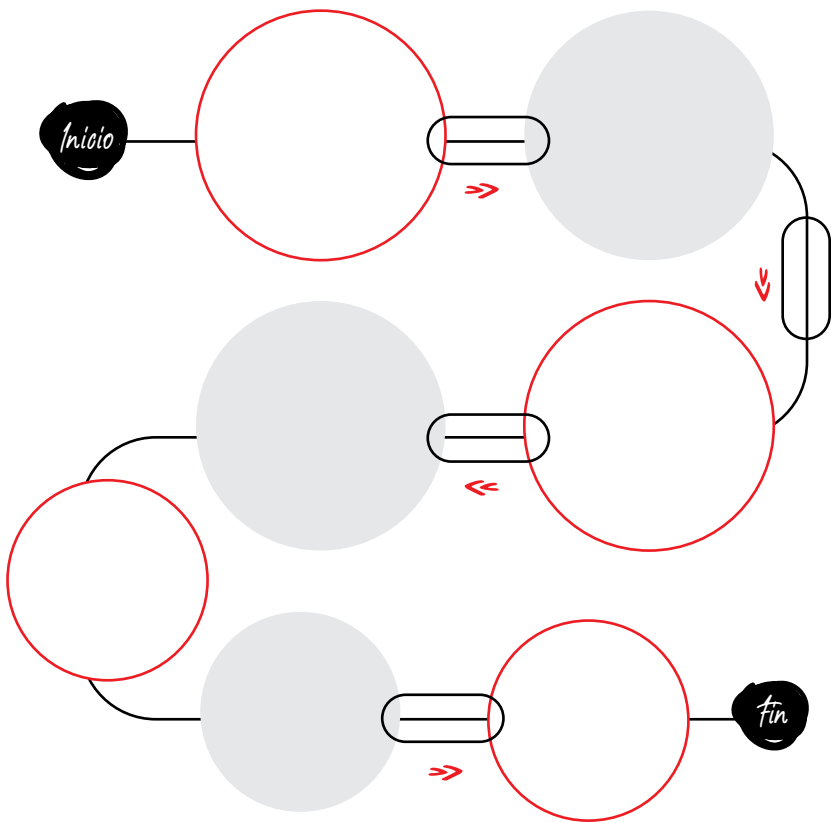
DE NUEVO,  
UN ESPACIO PARA HACERLO TUYO.

Cuando creamos Finsocial, dábamos una segunda oportunidad a quienes habían sido excluidos del sistema financiero formal, tal vez por un tropiezo. **Evitar la exclusión termina siendo el más social de los fines.** Este segundo tramo pone frente a frente al valor de la empresa —su Valor Interno Bruto en términos de ser atractiva para los inversionistas, buscar la perfección, generar bienestar— con el propósito de servir.

Te invito a que pienses en tu propia cadena, en la cadena de la perfección, en un mundo con tantas oportunidades para ayudar. **¿Qué te hace falta en esa cadena de la perfección y el valor?**

ESTO  
ES PARTE  
DE TUS METAS.

LA TUYA





JORNADA

13



*Ser generoso es buen negocio*

**CUANDO UNO CREA EMPRESA  
PENSANDO EN LOS DEMÁS,  
TODO COBRA SENTIDO**

Dejame contarte más de lo que hemos hecho en nuestras empresas. Existe un lugar donde cualquier trabajador puede ir y comer algo, coger algún producto y poner plata o firmar o no poner nada, simplemente, según su momento. Puede que no tenga plata ese día. O en esos días.

Se llama La tienda de la confianza.

Eso es parte de una filosofía. Genera hábitos, valores. Crea una cultura. **Si en nuestras compañías ayudamos a nuestros empleados y los ayudamos a ayudar a otros, ellos pueden hacerlo con más personas.** Es una cadena de favores.

Ahora doy otro paso. Cuando dejo de ver a una persona como un empleado y la veo como un empresario, no solo creo una cadena de ayuda, estoy creando socios. Y eso es lo más importante. Me refiero a lo que mencionaba con aquello de despertar el instinto del lobo en un trabajador y de buscar socios dentro de las mismas compañías:

**SI CREO SOCIOS,  
CREO RIQUEZA.**

**EL ROL DE UN EMPRENDEDOR, DE UN EMPRESARIO,  
VA MÁS ALLÁ DE GENERAR EMPLEO.**

No me gusta verme como si mi responsabilidad con la sociedad se limitara a crear puestos de trabajo. No, yo quiero crear socios, crear riqueza. Que muchos sean socios míos.

**Qué bonito poder democratizar una empresa**, por ejemplo. Eso es muy potente.

De distintas formas hemos construido la cultura de nuestros países a través de las compañías. Como lo menciono, con hábitos, con valores. El rol del empresario es muy importante. En términos culturales, no en términos políticos. Y si fuéramos justos con los empleados, con nuestros clientes, también, te puedo apostar que no habría esos antagonismos entre trabajadores y empresarios. Nos veríamos como amigos, sentiríamos la empresa como un hogar donde el empleado es parte de la compañía. Desde las estructuras de base.

Hace poco llegó a una de nuestras empresas un trabajador con ganas de hacer daño. No tenía nuestro ADN. Pero cuando vos actuás, de manera auténtica, apoyando a la gente, la gente a su vez te apoya. Se vuelve recíproco. Y frente a una ‘manzana podrida’, entonces, uno se involucra, se mete a fondo, y los demás te rodean. Por eso no le temo a la gente cuando quiere destruir.

Y todo esto depende de una decisión, de una filosofía que vos, como emprendedor, tomás. ¿Querés ayudar a otros o no? Pun-

to. Hablar, hoy, de una compañía sin un objetivo social, para mí, es como decir que una empresa puede funcionar sin dinero. Y el dinero se necesita, las utilidades se necesitan para poder apoyar a otros y para tener un fin social. Ojo, esa es otra falsedad: pensar que si una empresa o una fundación tienen un objetivo social no deben generar utilidades.

**UNA COMPAÑÍA, LA QUE SEA, SIN UTILIDADES,  
ESTÁ DESTINADA A MORIR.**

Te lo pongo de esta manera: yo dono una parte de mi salario a la Fundación Finsocial, pero también le traigo negocios y tiene una directora con unos ingresos muy competitivos, de alta gerencia. Ella es mi socia. Y si sus hijos quieren estudiar en una o en otra parte del mundo está muy bien que lo hagan sin depender de una beca. **Todos necesitamos incentivos y la gran mayoría debemos sostener a una familia.** Si no hacemos rentable la operación de la Fundación, con ingresos para su cabeza y para su equipo y con un volumen de inversión social de gran nivel, será una institución mediocre. Y no podrá ayudar a nadie. Ni a quienes trabajan ahí ni a quienes se benefician de su objetivo social ni a sus familias ni a su entorno ni a sus proveedores ni a nadie. Su misión no es la de ganar dinero, pero, si no ingresan recursos, lo repito, morirá.

**Ayudar a los demás, ser generoso, es y debe ser un buen negocio.**

  
*Actividad*

**INNOVACIÓN PARA PENSAR EN LOS DEMÁS**

**Una idea como La tienda de la confianza demuestra que se puede ser disruptivo no solo pensando en ideas de negocio, sino en las necesidades directas de los colaboradores más inmediatos.**

Te invito a pensar fuera de la caja, o de la 'tienda', contemplando cinco aspectos que son clave para los equipos y los trabajadores:

**¿QUÉ SOLUCIÓN INNOVADORA  
LES PODRÍAS OFRECER  
EN ESTOS CINCO FRENTE?**

(Recordá los casos que ya hemos conversado en estas jornadas y date también la oportunidad de corregir si, en las jornadas que vienen, encontrás casos nuestros que te hagan pensar de nuevo)



*de la confianza*



¿QUÉ SOLUCIÓN  
INNOVADORA  
LES PODRÍAS OFRECER  
EN ESTOS

5  
frentes?

*1. Balance*  
del tiempo personal y familiar  
con las obligaciones laborales

*2. Formación*  
en habilidades  
(duras y blandas)

*3. Oportunidades*  
para desarrollar sus  
ideas y proyectos de nuestra mano

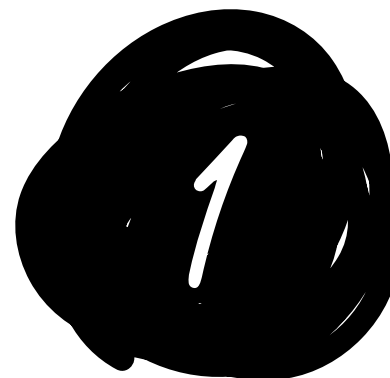
*4. Espacios*  
de diálogo y escucha

*5. Mejora*  
de la productividad

*\**  
Recordá  
los casos que  
ya hemos  
conversado en  
estas jornadas

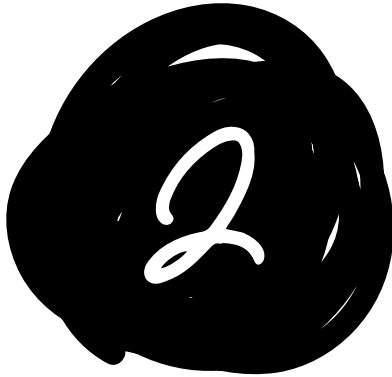
JORNADA

14



### No cortés las alas, creá compromisos

Durante pandemia, en 2020, el Gobierno de Colombia de entonces entregó subsidios. Montamos un proyecto, pero las entidades nacionales a cargo tenían unos cupos determinados y no buscaban generar oportunidades sino dar asistencia. El siguiente Gobierno, en 2022, anunció subsidios para quienes no delincan. Con esas acciones perdés la opción de crear emprendedores, cortás las alas. Debés abrir puertas generando compromisos y responsabilidades.



### Llená el vaso

Con los subsidios, siempre, habrá polémica. Hay quienes piensan: “Eso es una porquería” —ven el vaso medio vacío—. Otros creen: “Es buenísimo” —ven el vaso medio lleno porque consideran apropiados los subsidios o porque saben que, así, nunca tendrán una competencia como empresarios—. Y están, finalmente, los emprendedores de verdad, los lobos: vamos por agua y llenamos el vaso. Invitamos a quienes reciben subsidios a ser socios, a invertir en una compañía.



### Generá incentivos

A ver. En vez de hablar de subsidios, aquí hablo de compromisos e incentivos. Un ejemplo es lo que hacemos con los apoyos en educación para los trabajadores en nuestras empresas. Para nuestros socios. Te prestamos para estudiar, pero puede que terminés ganándote todo: si tus calificaciones finales están entre 4,5 y 5,0, no pagás absolutamente nada del crédito; si están entre 4,0 y 4,4 pagás la mitad; pero, si están por debajo de 4,0, pagás todo.



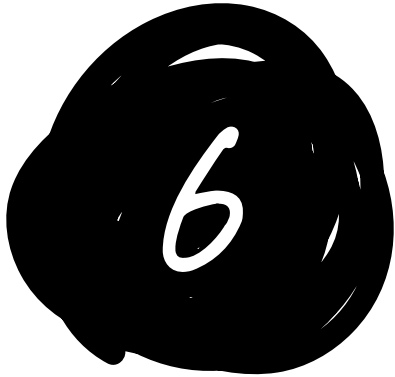
### **Cuando ayudés, empezá por el final**

Aquí una historia: en Incae, donde estudié un MBA, me preguntaban cómo establecer unas becas. Les dije: “No hagan becas, creen incentivos de trabajo. O sea, tráiganme a alguien muy bueno, con un proyecto en el cual invertir, y yo le garantizo unos ingresos altos durante sus primeros dos años o durante el tiempo que sea necesario”. Cuando se empieza por el principio y no se visualiza el resultado final, una parte del proceso queda por fuera.



### **Transformá el egoísmo**

No digo que sea fácil. Pongo un ejemplo: donar sangre es un acto de amor. Y todos podemos hacerlo. Durante la pandemia monté un proyecto llamado ‘Hermanos de sangre’ y, por cada donación de sangre, entregábamos un mercado a la comunidad del donante. Pues no funcionó y se ‘cayeron’ las entregas de mercados. Muchos llevan el egoísmo dentro, no ayudan. El objetivo siempre será, sin embargo, que la gente ayude y motivarla con incentivos. Hay que encontrarlos.



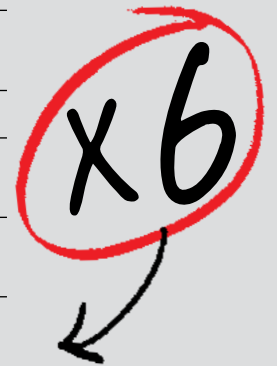
## Sentilo

Quienes no ayudan, no se han dado cuenta de que ayudar es buen negocio. Y el egoísmo se transforma cuando alguien ve que ser generoso es mejor que ser egoísta. A mí me preguntan: “¿Por qué a vos te va tan bien?”. Yo simplemente trato de ayudar de manera desinteresada. Si te ayudo, no me lo devolvás, ayudá a otro. Pero, ojo, esto no se trata de decirlo, sino de sentirlo. Y, para aprenderlo, no se trata de escucharlo, sino de verlo. Si vos hacés, los demás aprenden.

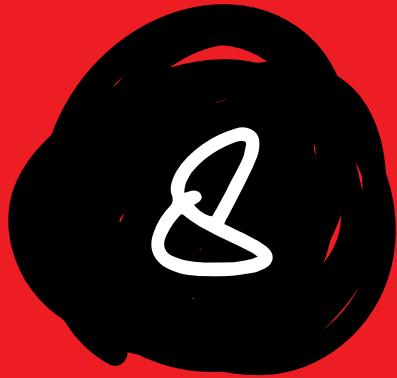


## Multipliqué estas seis cosas (la tabla del 6)

- Lo que produce el negocio.
- Lo que les pagás a los trabajadores por encima del promedio.
- Los productos de valor real y bien hechos que generás
- El aporte de tu empresa a la comunidad (socios, empleados, clientes, entorno...)
- El aporte de tu empresa a la sostenibilidad del planeta (ojalá con una huella de carbono totalmente neutra)
- Y agregale una convicción interior. Ya hablaremos más de eso. Multipliqué siempre por estos seis elementos.







### No te pongás fronteras

Siempre menciono aquí o allá lo de construir país, pero, cuando me hablan del país, yo, en realidad, pienso en el mundo. Cuando me plantean temas de equidad de género o de sostenibilidad, por citar un caso, miro mis empresas. Allí, eso ha sido natural. Finsocial es una compañía de carbono neutral. Donde las mujeres se empoderan. Y nació de mí mismo, cuando volví a empezar después del negocio de las motos. Ver más allá es parte del ADN del lobo.

CUANDO AYUDÁS POR



el mismo ecosistema de la vida  
te lo recompensa

Leelo en pequeño  
**pensalo Grande**  
en



*Será siempre mejor, una y mil veces, equivocarse construyendo que evitar construir.*

*Construir país es vital. Pensar y creer en el país. Pero con visión global.*

*Existe un frente social, muy amplio, que aún no se ha explotado.*

*Crear productos para ayudar a los más vulnerables es un camino social y de empresa.*

*En lo personal, cuando vos ayudás, la sonrisa de la gratitud no se te olvida.*

*Cuando tengas una fuerza en contra, debés usarla a tu favor.*

*El sistema financiero es esencial, pero le presta al que no necesita. Y es lento.*

*Aprendi a prestar plata prestando mi plata. La banca y las fintech deben ser aliados.*

*Nuestro reto es crear compañías que valgan plata, no solo que den plata.*



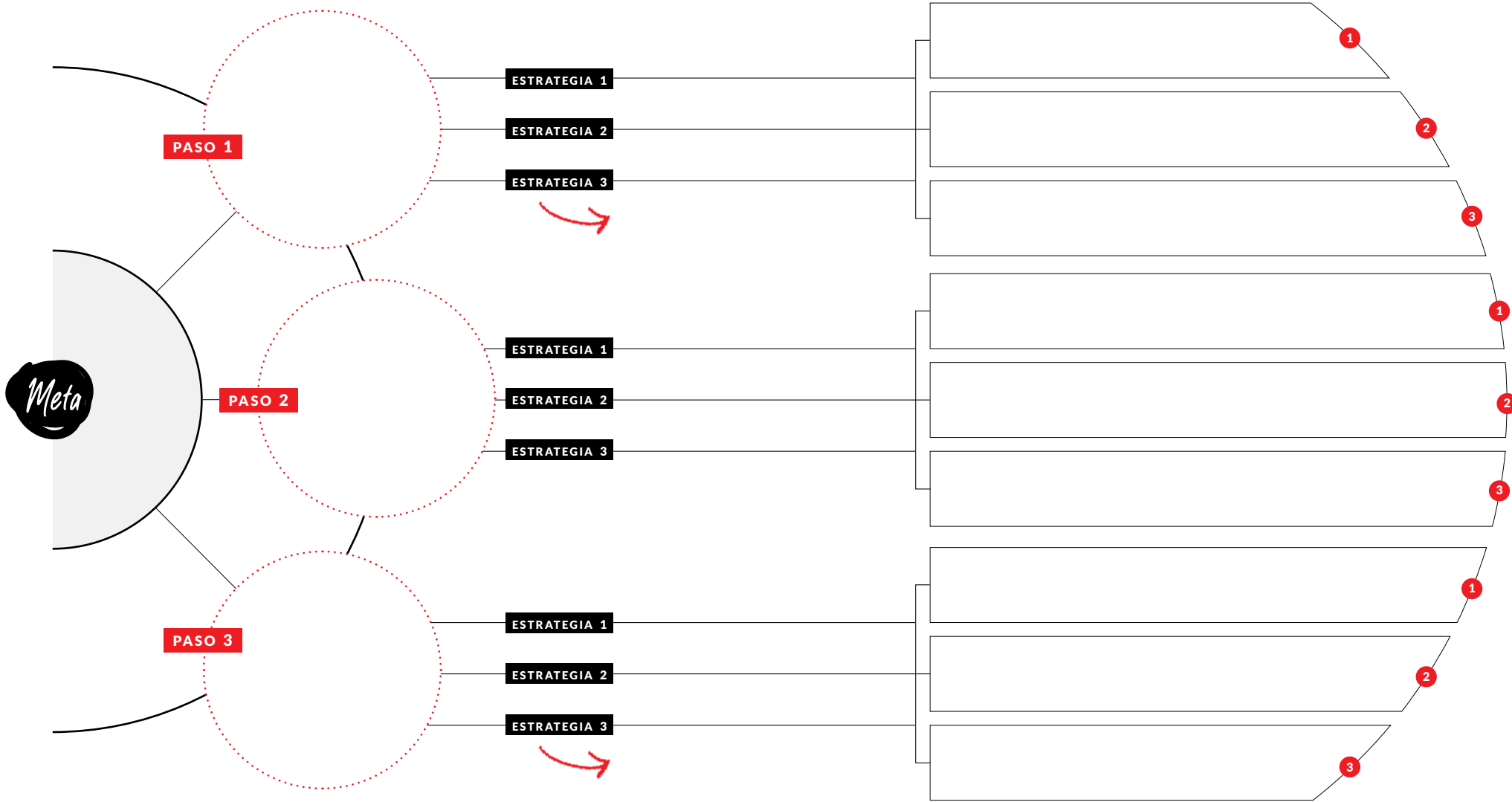
## Actividad

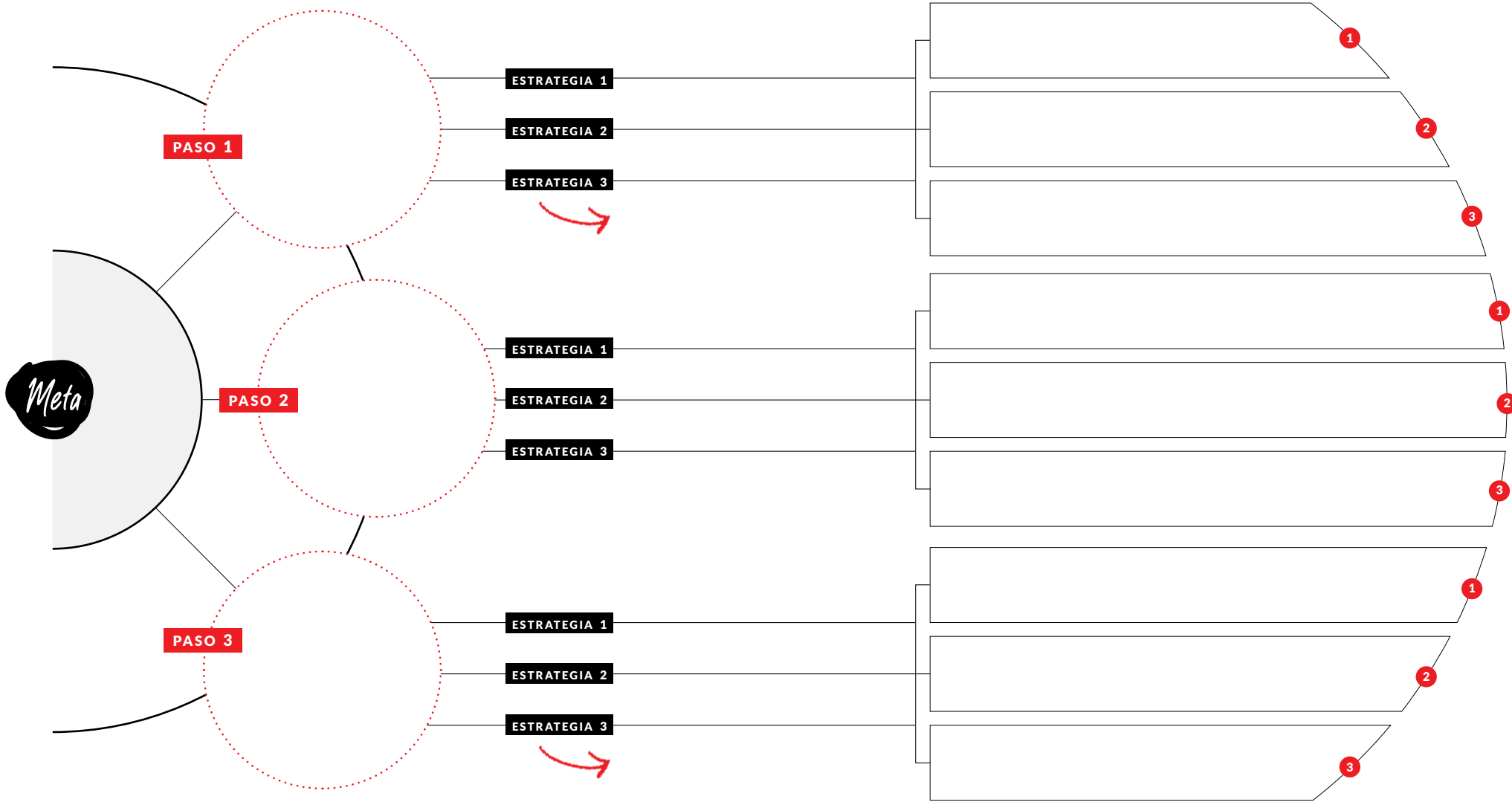
**¡TODO EMPEZÓ... POR EL FINAL!**

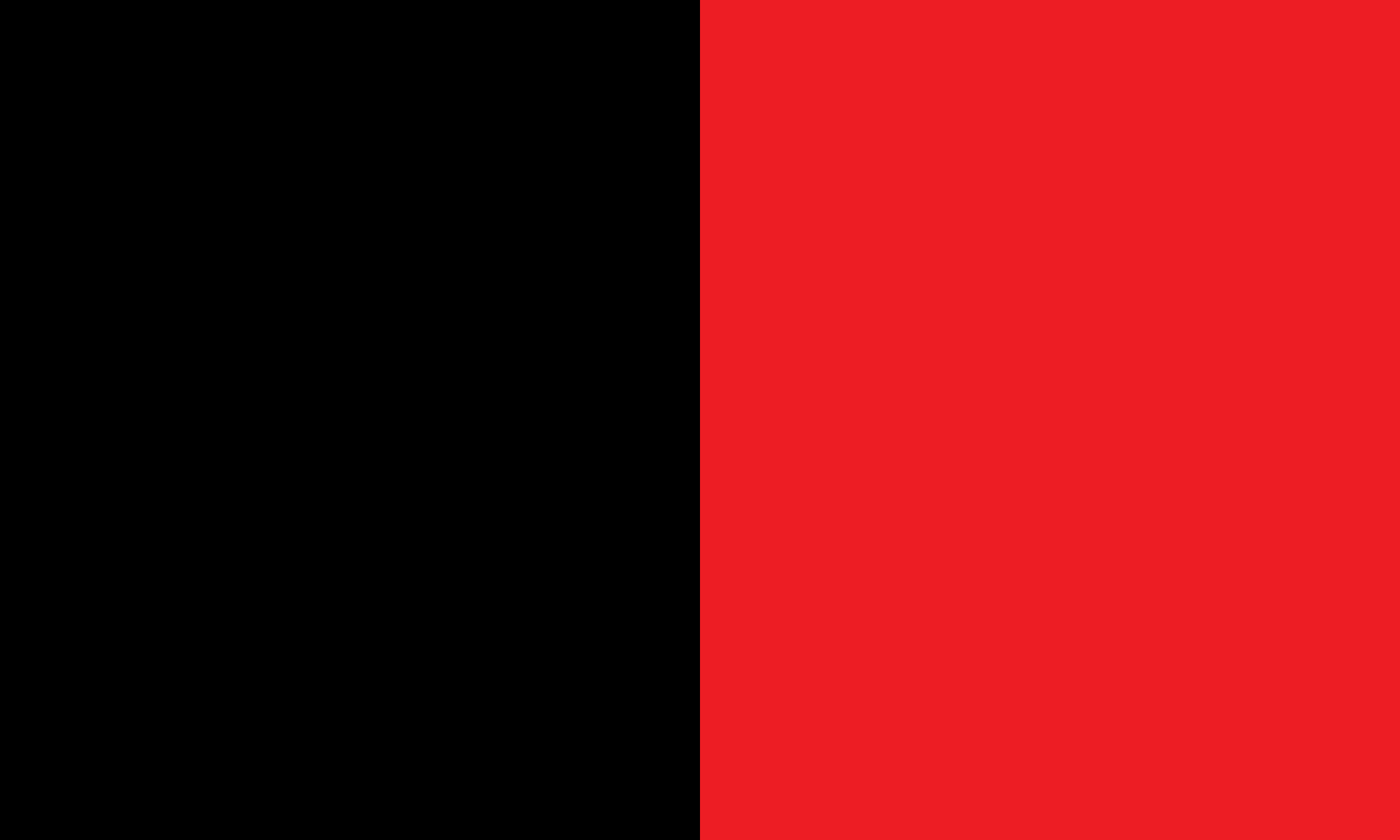
**Es momento de pensar el recorrido,  
pero desde la meta de llegada.  
Planteá un resultado que querés obtener  
con tu empresa o con tu nuevo proyecto  
—o en tu entorno laboral—  
y echá hacia atrás para  
definir el proceso.**

Por cada objetivo o punto de llegada, definí tres pasos y, de cada uno de ellos, sacá tres estrategias o tácticas más, hasta llegar a los primeros pasos que debés dar.

**(ESCRIBILO EN LAS SIGUIENTES DOS PÁGINAS)**







# Tercer tramo

CAMINO ADENTRO:  
LAS BUENAS COMPAÑÍAS VALEN,  
LAS MALAS PESAN

JORNADA

15



In el  
Moral

No te debe hacer falta

HABILIDAD PARA CAZAR TALENTO

CLARIDAD PARA IDENTIFICAR LA PASIÓN

CONFIANZA

DECISIÓN

Los socios nacen,  
pero también los  
Podés\*  
Construir



LA IDEA, EN UN NEGOCIO, ES EL

5%



LA GENTE, EN CAMBIO, ES EL

95%

A mí me han robado. Me han traicionado.  
Pero yo no juzgo.

Mirá: un día, de hecho, conocí en una empresa de comisionistas, de corretaje, a un asesor. Me acompañó durante años. Era un tipo muy teórico. Inteligente, sin duda. Otro día, sin embargo, fue donde mis socios y, para no hacer largo el cuento, me traicionó. Yo aprendí de él —mucho— y aprendí también de la situación. E incluso con quien me ha robado, lo único en lo que pienso es en que debe salir pronto de nuestro ecosistema. Nada más, sin juicios ni retaliaciones...

El, o la que pierde, es esa persona.

Te cuento esto porque me lleva al punto: prefiero estar con quienes me siento bien, cómodo, y no considero haberme equivocado ni con esas personas en su momento ni con el hecho de no juzgar: solo cada persona conoce sus necesidades. Pero, más allá, todo esto apunta a que **los lobos salimos a cazar y lo mejor que cazamos es el talento y las personas.**

Hay gente que nace con el ADN del lobo. Son emprendedores natos, socios por naturaleza. Pero, como te lo dije abriendo este tramo, **vos podés construirlos.** Lo sabés, también: trabajadores en mis empresas se han convertido en mis socios. Y algunos ni siquiera lo habían soñado. Fijate en muchos de los grandes genios, Beethoven terminó sordo, aun así compuso, lo consiguió buena parte de su vida con problemas de oído y se dice que su música se hizo aún más potente. **Ahí es donde tenemos que apuntar, a personas capaces de construir y encontrar el camino para levantar fortalezas desde las debilidades.**

De mí se dice que tengo 'buen ojo' para conseguir gente. En reali-

dad, lo único que uno debe mirar en las personas es la pasión, más allá del conocimiento. Eso debés buscarlo. La pasión.

### QUE LA GENTE VIBRE.

Por supuesto, es necesario saber hacer las cosas y hacerlas bien. Con entrega. Con libertad. Y si es así y si puedo tener en esa persona a un socio y ese socio se beneficia de la compañía, está bien. Muy bien. Si cumple con la estrategia, puede trabajar no solo conmigo o para mí, porque yo nunca he querido trabajadores esclavos. Te pongo un ejemplo: **si un empleado produce algo y se lo vende a la compañía, está bien.** Muy bien.

En ese sentido, lo tengo claro, muchas veces nos preocupamos más por cuestionar o juzgar lo que hacen o dejan de hacer los demás y no por lo que nosotros somos o hacemos. Ahí es cuando nos volvemos egoístas.

Y si querés, hasta te digo otra cosa: invertir en gente que 'ha visto el diablo' y sale adelante... puede ser la mejor inversión. El que 'no lo ha visto', de pronto, ve alguna sombrita por ahí en la noche y se asusta.

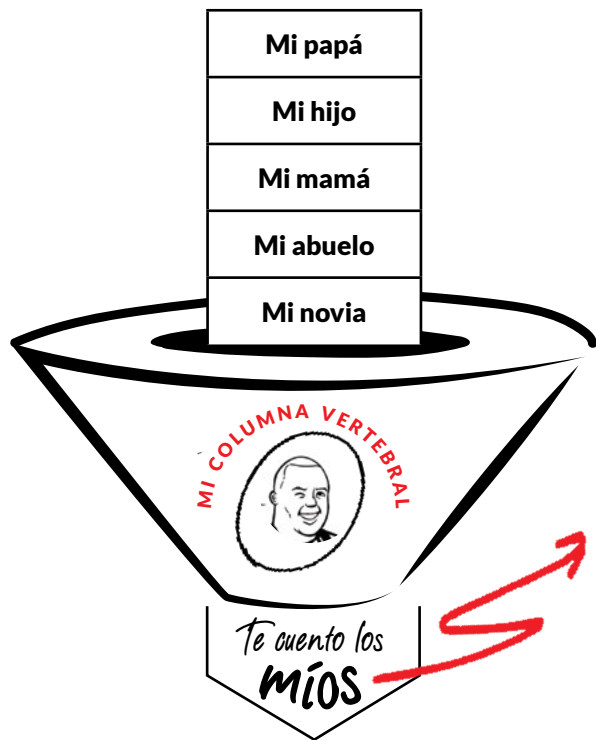


ASÍ QUE TODAS LAS IDEAS SON BUENAS...

LO QUE IMPORTA ES LA GENTE



Ya que hablamos de gente y del entorno, es vital que, desde los cimientos, podás ver cuáles son esos atributos de tu propia base, de tu familia, de tu círculo cercano, a los que debés apegarte. Que los podás identificar.



  
*Actividad*

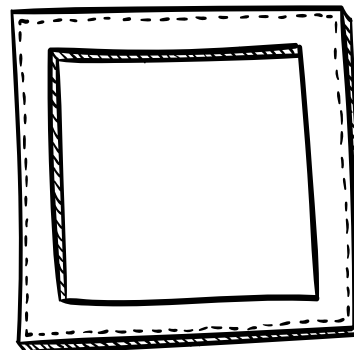
**EL MURO DE LA FAMA:  
UN ESPACIO PARA RECONOCER  
A QUIENES NOS INSPIRAN**

Aprovechá este tramo para destacar a esas personas que se han convertido en faros para todo lo que hacés. Podés dibujarlas en los espacios de los retratos, imprimir una foto y ponerla ahí, pero también usar una palabra o un símbolo que los identifique.



**Respondé tres preguntas de cada uno para tener siempre cerca sus enseñanzas.**

- **¿Cuál es** ese mensaje suyo que más te acompaña?
- **¿Cuáles son** tres cualidades de esta persona que te gustaría tener?
- **¿Qué dice** (o diría) esta persona frente a tu empresa, tu emprendimiento, tu trabajo?

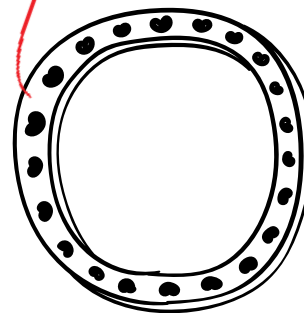


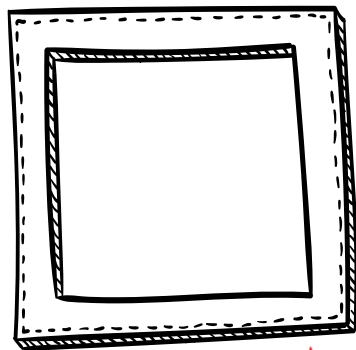
**NOMBRE**

**RELACIÓN**

**NOMBRE**

**RELACIÓN**



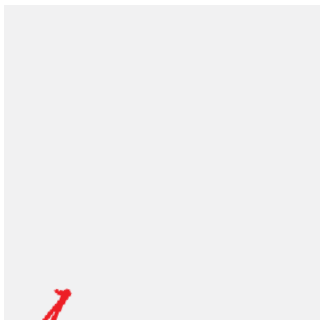


NOMBRE

.....

RELACIÓN

.....

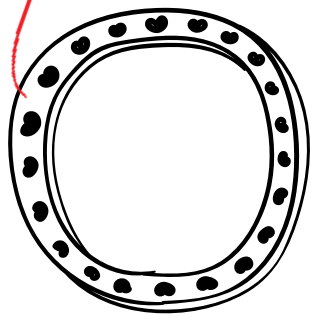
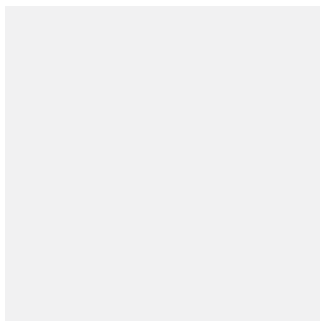


NOMBRE

.....

RELACIÓN

.....



JORNADA



À Un  
Angel  
te suma,  
no solo te da plata

## ESTAMOS HABLANDO DE GENTE.

**De capital humano.  
De personas valiosas.  
Eso son las empresas.**

## LA GENTE DETRÁS DE LAS IDEAS.

Te hablo a vos de talento, de cazar talento. Y esa es una parte. Acabo de mencionarte a mi abuelo y a mi novia, a mi mamá y a mi hijo, a mi papá... Esa es otra. Tus amigos, la gente que lleva el morral contigo es otra parte más: mis amigos han surgido en el contexto de mis empresas. Ahí están Juan Manuel, María Claudia, Andrés Felipe, 'Chijo', Jean Pierre, Gustavo...

**Pero hay un círculo adicional de ideas, de oportunidades y de pasión. Está en el entorno** y en las gentes y empresas o fondos que invierten en vos o que son tus ángeles; también quienes son tus aliados en un momento del camino, tus socios del pasado, pero también del presente y del futuro.

En ese momento también se caza. ¿Ángeles? He tenido muchos. No puedo citar uno solo o un par. Claro, debo mencionar a Christian y a Juan Manuel 'Yuyo' Daes porque fueron mis primeros socios en Finsocial. Inversionistas y socios, también he tenido. Pero ahí va lo importante de esta jornada:

## Primero

**No te pongás techo;** ¿vos creés que yo me imaginaba hace años pasar unos días en un evento con Richard Branson, en su casa, o conversando con David Vélez o compartiendo con empresarios poderosos y tradicionales de Colombia y de otros lugares del mundo? Pues no. No lo imaginé, pero ya pasó.

## Segundo

**No debés tener** un solo ángel cuando empezás sino muchos.

## Tercero

**Esencial:** un ángel debe sumarte y no hablo únicamente de darte plata... te debe aportar en estructura, presentándote a las personas correctas, dándote buen nombre, llevándote a un punto de equilibrio...

Y HABLO DE GENTE PODEROSA, PERO, OJO: MI META NO ES SER  
EL TIPO MÁS FAMOSO NI EL MÁS RICO DEL MUNDO.

Mi meta  
es ser el hombre con  
más socios

en el mundo  
(BIS)



**MI ESENCIA, ADEMÁS,  
ES MANTENERME ACCESIBLE.**

Por ahora voy a dejarte, también, esta nube de algunas de esas personas e instituciones que han cruzado mi vida y mis negocios, alguna parte de su significado, para que pienses en quiénes han atravesado o deben atravesar tu camino o andar un buen tramo con vos:

#### **Endeavor**

- Todo emprendedor debería tener en mente este nombre
- Una entidad que, siento, debo apoyar
- Algo muy importante para los emprendedores

- Que permite acceder a lo mejor de lo mejor
- Y que debería aprovechar muchísimo

#### **Richard Robb**

- —Christofferson, Robb & Co—
- Tan diferentes, tan similares...
- Él judío, yo católico; él vegetariano, yo no como verduras
- Él es catedrático, yo disléxico
- Pero tan apasionado como yo...
- También quiere crear y construir
- Tiene un corazón gigante

#### **Luc Gerard**

- Una fuente de inspiración en su momento
- Un berraco, un tipo de admirar

#### **Norfund**

- Quiero que, para el final de mi vida, SBO Lab sea como este fondo noruego, un fondo soberano para ayudar a la gente.





## Actividad

### ES ASÍ DE SIMPLE:

**Según como actués, vos inspirás. Y según como actués, vos podés andar ese tramo que otro te muestra, llegar a ese ese punto donde está quien te inspira.**

Para cerrar esta parte sobre la gente con la cual hacemos el camino —y, como te lo dije al principio, este libro es para que hagás conmigo lo que yo ya he caminado—, te voy a retar a darte una mirada interior. A hablarte a vos mismo de inspiración, de inspirar y ser inspirado. Y para esto, con mis amigos Andrés Gómez, Alejandro Torres y Nicolás Peña, hemos adaptado algo que los comunicadores llaman el cuestionario Proust (en su época lo respondió el escritor francés Marcel Proust, según me cuentan). Es algo así como una entrevista sobre la vida, sobre tus creencias, tus pasiones, tus vivencias y defectos. Ellos me construyeron unas preguntas para enlazar lo que sos y lo que es tu empresa.

Te lo propongo acá para que vos mismo te entrevistés y, así como tenés que salir a cazar talento e inspirás a tu gente, así como conseguís inversionistas y gente que cree en vos y te inspira, así como te apegás a

los principios y a lo que valorás más en tu círculo cercano, también te podés apegar a tus sueños y a lo que en realidad sos por dentro.

Para ayudarte, en cada pregunta, te adelanto mi respuesta y te dejo en libertad de crear la tuya.



**COGÉ LO QUE QUERÁS.  
EL TIEMPO LO PONÉS VOS.  
ASÍ QUE NO TENÉS QUE  
RESPONDERTE TODO YA.**

### **El principal rasgo de tu carácter**

El amor, la pasión

---

### **Tu idea de la felicidad**

Tener esperanza

---

### **La cualidad que preferís en un socio**

La pasión

---

### **Qué valorás de la vida**

Que me permita dar amor

---

### **Qué admirás en un emprendedor**

La pasión

---

### **Qué apreciás en un amigo**

La incondicionalidad

---

### **Tu principal defecto**

Haber sido infiel

---

### **Qué te falta lograr**

Todo

---

**Qué has logrado**

Un pedacito de todo

---

**Qué color te gusta más**

El blanco

---

**Una debilidad**

No hablar un inglés absolutamente perfecto

---

**El principal defecto de una empresa**

Volverse solo números

---

**Un héroe de la ficción**

Superman

---

**Un personaje fuera de los negocios**

Jesús

---

**Qué odiás**

La injusticia

---

**Qué es lo que más valorás al despertar**

Mandar el Evangelio a las 5 a.m. (le envió un aparte a un grupo de personas)

---

**La reforma más urgente de tu vida ahora**

Fortalecer el lazo con mi pareja

---

**Cómo te gustaría morir**

Siendo la persona con más socios en el mundo

---

**Cómo querés que te recuerden**

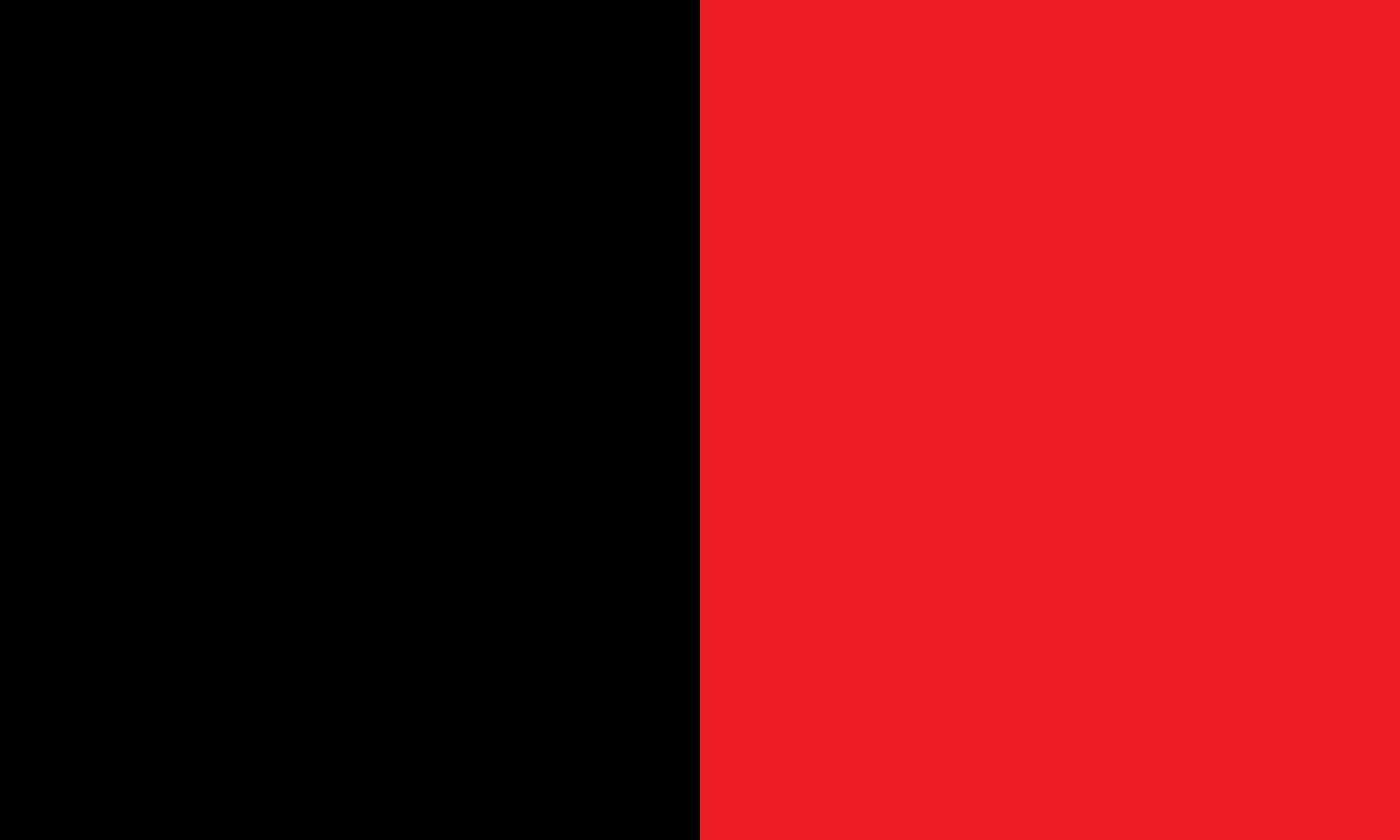
Como alguien que demostró que ayudar vale la pena

---

**Un pensamiento que te guste antes de dormir**

Más que un pensamiento: la tranquilidad

---



# Cuarto tramo

LA LLANURA —  
CÓMO NOS TRANSFORMA  
UNA CONVICCIÓN

JORNADA

19



In el  
Morral

No te debe hacer falta

CALMA

SABIDURÍA

EMPATÍA

AMOR

Soy un instrumento  
para que  
Dios haga  
milagros

**EN EL TRABAJO ENCUENTRO LA CALMA.  
Y EN LOS MILAGROS ENCUENTRO LA FELICIDAD.**

¿Qué es llegar a la cima? —me pregunta Alejandro Torres.

**Sentir el clímax de Dios en mi corazón. Eso es llegar a la cima.**

Y, si lo pienso, pues ya me ha pasado varias veces. Tal vez porque eso es como decía mi abuelo Joaquín: “Cuando más tenés, más hambre te da. Más ganas te dan a vos de seguir subiendo”.

Ya te habrás dado cuenta, soy un tipo creyente. Soy católico, me siento a gusto siéndolo, voy a misa, sé de Jesucristo, reparto el Evangelio todos los días a las cinco de la mañana a más de dos mil personas; y hay cosas del Papa con las que no comulgo o de la religión que no comparto porque no considero que estén bien, pero respeto un principio fundamental: aceptar al otro. Mucho más allá, para que quede claro, yo no hablo aquí de creer en Dios a la manera de un católico o de otro credo cristiano o a la manera de un judío o de cualquier otra religión.

No.

**YO HABLO DE DIOS EN EL AMOR.**

Mirá: una vez, en España, le pregunté a un taxista si creía en Dios. “No”, me respondió, y luego hablamos sobre cómo le había ido en pandemia. “Muy bien”, me aseguró, y me contó cómo había ayudado

a trasladar enfermos, a llevar a médicos y gente de apoyo. Sin duda, él es una buena persona. Incluso, cuando quise pagarle cien euros por un viaje que costaba treinta, no quería recibir la plata. “Si querés, regalá los otros 70 y contá que un tipo loco que dice creer en Dios te los dio”, le insistí. Ese conductor es más creyente que muchos.

Yo, a veces, no entiendo buena parte de lo que me ocurre. Dios, el Espíritu Santo, trabajan sobre mí, porque me pasan cosas muy buenas. Y cuando Dios me manda a un sitio, lo saco adelante.

**EN FINSOCIAL  
APRENDÍ A PONER A DIOS  
POR ENCIMA DE TODO.**

Yo construí esa compañía en 2012 con los números bien hechos, segura, óptima para los bancos, pero ellos no me prestaban atención. No me daban dinero. Después de las llamadas ‘pirámides’ o fraudes de las firmas Estraval y Elite en el negocio de las libranzas en 2016, estábamos muy seguros de nuestra operación gracias a nuestros mecanismos y a nuestros anillos de seguridad, pero la Superintendencia Financiera de Colombia frenó los recursos, en ese momento, para todos los originadores, los no regulados, y nos incluyó. No teníamos a quién venderle nuestra cartera ni cómo seguir creciendo, ni de qué manera pagar la nómina y operar. Me fui a misa. Le pedí a Dios, entonces, que me abriera el océano o nos hundiríamos con 220 empleados (el de

menos problemas era yo: tenía comida y dormida, tenía cómo buscar con qué vivir si quebraba). Al día siguiente me vi obligado a despedir a 80 personas. Gente con quienes habías construido confianza, a quienes habías capacitado, formado... Esa vez, como muy pocas, me desesperé. Pero, a los cinco días, me contactó un banco donde yo no tenía cuenta —ni conocía al gerente o al presidente ni a nadie— y me propusieron una alianza para estructurar una línea de negocio juntos y crecer. “Me encanta”, les respondí, pero para eso necesito, mínimo, arrancar con unos 10 mil millones de pesos (más de 3 millones de dólares para la época). Pues me los dieron. Y no solo eso; mi compañía, mientras otras del sector se caían, volvió a arrancar mucho más fuerte. Esa compañía es de Dios.

**NO SÉ CUÁL ES LA MISIÓN DE DIOS PARA MÍ.**

**PUEDO SENTIR DESTELLOS, ESO SÍ.**

**Y LOS SIGO.**

Nunca pensé, por ejemplo, vender ni la mitad de la empresa y ocurrió lo de Kandeo. Ni mucho menos conseguir 125 millones de dólares de un banco internacional —como te decía, la cifra más grande para una compañía de esta naturaleza en Colombia—... Ni convertir el coronavirus en el ‘coronamigo’ ni hacer de la Fundación Finsocial una de las más potentes del país beneficiando de verdad a muchas personas ni aparecer luego en la portada de Forbes con

el rótulo de ser “una máquina de rentabilidad” —eso te lleva a otro nivel en el mundo empresarial—... Ni toda esta historia que ya te he ido contando. Todo en favor de Finsocial y haciendo de mí un soldado en esa misión.

¿Que si un empresario debería tener una creencia superior?

Sí. No solo los empresarios sino todas las personas.



**¿QUÉ TEMO?...**

**Temo no retribuirle a Dios las bendiciones**







## PREGUNTAS Y RESPUESTAS

1

### Dios y el caos

¿Podría imaginarme mi mundo empresarial si no creyera en Dios? No. Literal, **si no creyera, preferiría no existir**. Y no hablo de la parte empresarial, me refiero a la vida entera. Me pregunto, si no hubiera un sentido de trascendencia, qué sentido tendría seguir reglas, no matar, no robar... ¿Por qué no joder a la gente y hacer trampa? En un mundo de caos, preferiría no existir.

2

### Que te importe poco

Multiplicar los panes y los pesos... ¿Son compatibles la convicción empresarial, la convicción social y la convicción espiritual? Lo más importante en esto es que una cosa no se opone a la otra. Lo que pasa muchas veces es que quienes miran desde afuera, critican. A los de adentro, **a quienes hacemos, simplemente nos debe importar muy poco lo que los demás digan**.

3

### Cómo saber, cómo aprender

¿Cómo puede alguien saber que es un instrumento de Dios? Porque hay un momento en el cual lo ves, un momento en el que la gente regresa y te agradece o les dice a otros que le ha ocurrido un milagro o que esto que has hecho le ha transformado el camino, le ha dado una oportunidad. Y **lo podés probar apoyando, ayudando a alguien que no conozcás** —en la calle, por ejemplo—.

4

### Cómo enseñar

Hay unos que hacemos y otros que critican. Y **cuando construimos, ahí es donde cambiamos la ecuación**, donde repercuten todas las acciones. Bien se dice: “Los locos hacemos los caminos que más tarde recorren los sabios”.

**SI HACÉS EL BIEN Y  
PRODUCÍS PLATA HACIÉNDOLO,  
ese es el mayor incentivo  
para que otros quieran hacer el bien.**

5

### El amor en los negocios

Cuando vos ya te has respondido la pregunta de si estás dispuesto a pagar por lo que hacés, y la respuesta es sí, amás eso que estás haciendo. Y detrás de eso hay pasión. La otra pregunta que uno debe hacerse siempre es **qué estás dispuesto a hacer por otro —sin que esté involucrado un interés personal—**.



**AHÍ AMÁS LO QUE HACÉS  
Y AMÁS AYUDANDO A OTROS.**



*La fuerza más grande que existe es el amor*

LEELO EN PEQUEÑO, PENSALO EN GRANDE:

Como lo decimos varios: no existen las casualidades, existen las Diosidades.

Todo lo que me llega es lo mejor que me puede llegar.

Lo subrayo: cuando Dios me manda a un sitio, lo saco adelante

El amor es el mejor instrumento para lograr objetivos.

El único símbolo de superioridad que conozco es la bondad.

Con base en el amor es posible construir y crear esperanza.

Las personas aprenden porque ven lo que otros son.

Si creemos que lo que viene es bueno, se vuelve bueno.

Ayudá al otro como te gustaría que te ayudaran a vos.

Cuando hablo de Dios, no hablo de una u otra religión. Hablo de Dios en el amor.

  
*Actividad*



**MIENTRAS SEGUÍS RECORRIENDO ESTE CAMINO  
— SIN DETENERTE —**

**te invito a que planeés en este calendario un  
mes de acciones guiadas por el amor.**

**MARCÁ LAS FECHAS.**

**Escogé diez actos propios de amor.  
Vos elegís cómo combinar:  
hacia gente que no conozcás,  
hacia las personas más cercanas,  
hacia compañeros de este camino,  
hacia la sociedad,  
hacia la naturaleza...**

Te reto a que planeés estas acciones como quien planea una reunión o una cita y a que incorpores este tipo de actos en tu día a día y en tus negocios.

**(ESCRIBILO EN LAS SIGUIENTES DOS PÁGINAS)**

Lunes

Martes

Miércoles

Jueves

Viernes

Sábado

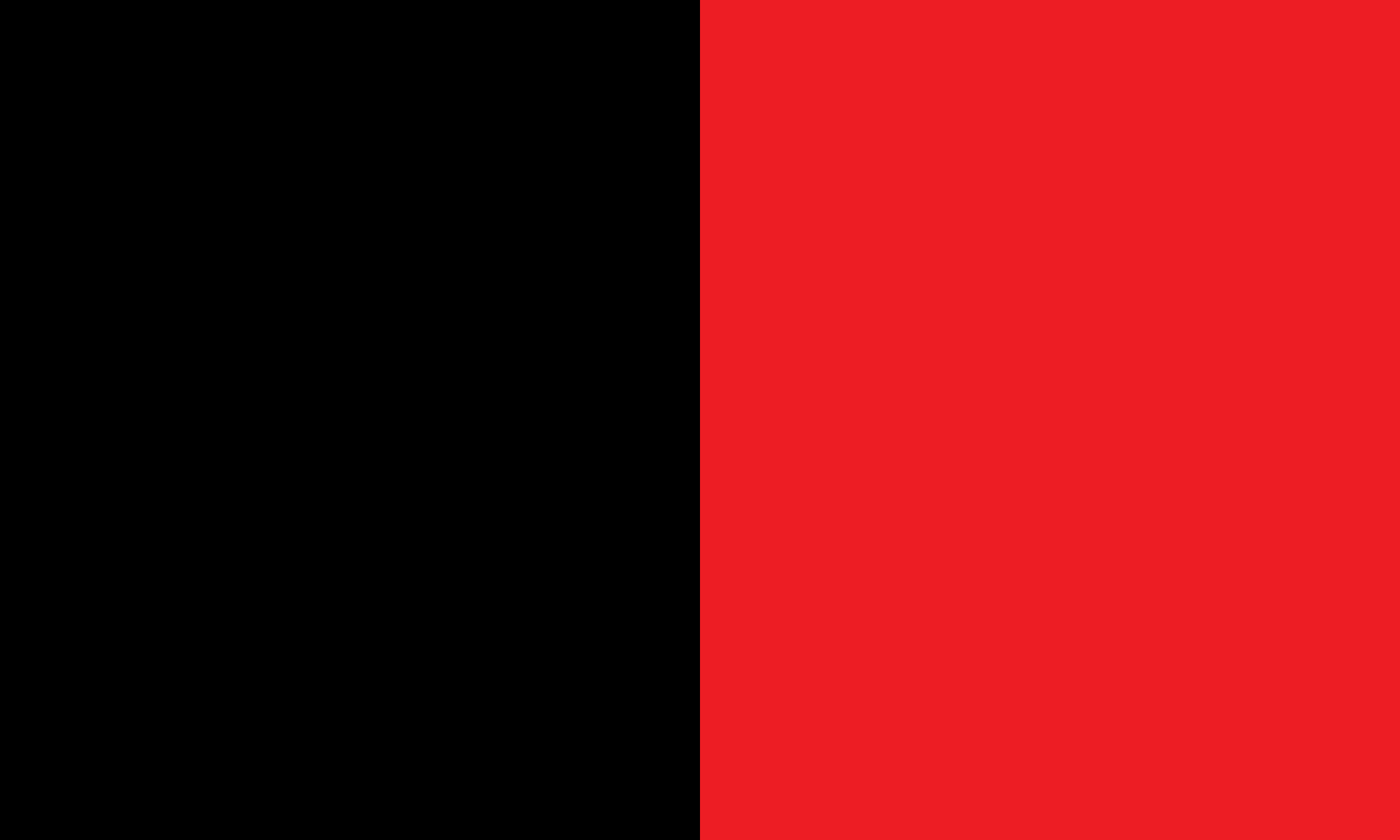
Domingo

SEMANA 1

SEMANA 2

SEMANA 3

SEMANA 4



# Quinto tramo

LAS INMEDIACIONES:  
CÓMO INVENTARSE  
EL MEJOR LUGAR PARA TRABAJAR

JORNADA

22



No te debe hacer falta

SER Y SENTIRTE PARTE DE LA COMPAÑÍA

PENSAR EN SOCIOS, NO EN EMPLEADOS

GENERAR BIENESTAR

ENTREGAR LIBERTAD





**HAY QUE INVENTARSE  
EL MEJOR LUGAR PARA TRABAJAR**

Te he dicho que, para mí, el 95 % de un negocio, de una empresa, es la gente. Que todas las ideas son buenas. Y, también, que la clave para cazar el mejor talento es identificar la pasión, lo que apasiona a quienes van a estar con vos. De esa manera, seguro, podés garantizar que no van a trabajar sino a jugar a ser los ‘número uno’ —así como vos lo hacés—. De la misma forma, cuando te mostré la historia de Finsocial, te conté que en 2019 participamos por primera vez en el escalafón de los mejores lugares para trabajar de Great Place to Work Colombia y ocupamos la casilla 25, pero que, en 2021 y 2022, gracias a que nos lo propusimos, llegamos al primer lugar en la categoría entre 301 y 1.500 colaboradores.

Pues ha llegado el momento de reunir eso pensando en el lugar de trabajo. En el lugar físico, y en la atmósfera, en la motivación que lleva por dentro cada uno de los que hace a tu empresa. Porque **debés hacer de tu compañía un lugar extraordinario para lograr cosas extraordinarias.**

Por eso te dejo este abecedario de la felicidad, para que lo pensés, para que imaginés cómo debe ser tu experiencia y des un paso más adelante en eso de estarnos inventando todos los días el mejor lugar para trabajar. Y para ser los ‘número uno’.





**legres,**

amigables, prácticas, transparentes, con buen aire... Así son las oficinas de nuestras empresas y ese es un tema bien importante, **que el sitio de trabajo, que la infraestructura, sea agradable.**



**ada día,**

por la mañana, un trabajador debe levantarse y sentir ganas de irse para la empresa. Ganas de encontrar gente lista para atenderlo, de contar con espacios para su propio cuidado, de **tener esas cosas que, de pronto, no tiene en su propia casa.**



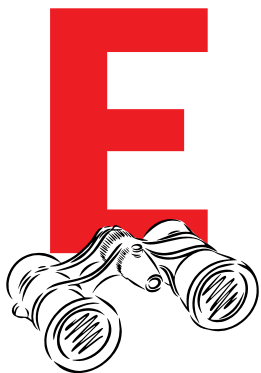
Eso, en últimas, es lo que deben decir los trabajadores del lugar a donde llegan.

**Debe ser más bonito que la casa de cada uno.** En Finsocial, por ejemplo, tienen spa, tienda de la confianza donde pueden comer y paga solo el que pueda...



*e puertas abiertas.*

Así, además, son las instalaciones de nuestras compañías. A mí **me interesa que todo el mundo pueda tener acceso a mí** como cabeza. Todos tienen mi teléfono, todos pueden ir a mi oficina y no se van a encontrar con un muro.



### escoger

los mejores equipos y elementos hace también una diferencia. Tanto los del trabajo de cada quien, para que tenga sus herramientas, como los generales. Nuestras sillas, para citar un caso, son Herman Miller de alta calidad.



a la gente es otro frente. Incluso, si la labor de alguien no es la que estudió, pero quien se para frente a vos estaría dispuesto a pagar por hacer una labor, **podés ayudar a formar a esa persona.**

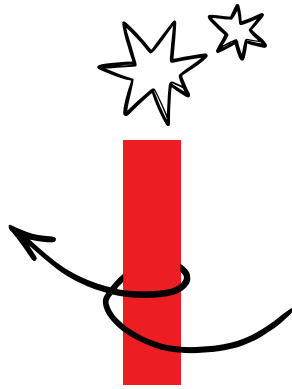


### generar

bienestar, pero también generar confianza, siempre con la base de identificar en cada quien la pasión por su trabajo. **La apuesta es que no tengamos gente esperando simplemente a recibir un salario sino gente cazando, saliendo a cazar.**

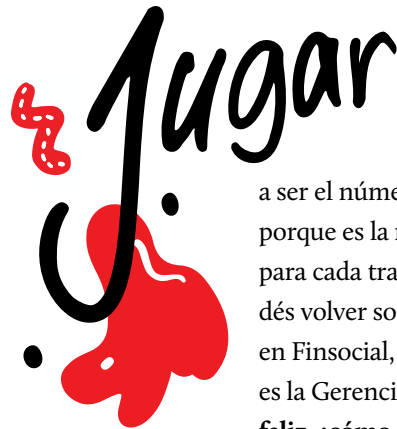


resultado y no hora hombre: a mí no me importa que alguien llegue a las 5 o a las 7 de la mañana o se vaya a las 2 de la tarde. A mí **lo que me interesa es que se logren los resultados.** Si alguien los consigue en una hora, está perfecto.



## Independencia

y libertad. Es importante, para el trabajador, sentir las. Si alguien, por mencionar un caso cualquiera, debe ausentarse porque se le presentó un imprevisto, eso no se le descuenta de sus vacaciones. **Recuérdalo, se trabaja por resultados.**

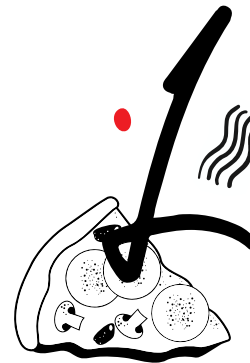


Para ser el número uno. Eso no lo olvidés porque es la motivación para cada socio, para cada trabajador. Y, a partir de ahí, podés volver socios a tus empleados. Por eso, en Finsocial, el área de recursos humanos es la Gerencia de la Felicidad. **Si no sos feliz, ¿cómo jugás?**



## .o.

—o fuera de combate o nocaut—: así se sentía, azotada, una de nuestras áreas en Finsocial durante la pandemia. Ahí aplicamos otra máxima: **monitorear la dificultad**, saber quiénes no la están pasando bien o la pueden pasar mejor.



## a motivación,

en esos casos, **trasciende lo laboral y lo individual**. Les enviamos una pizza a las familias de los trabajadores de ese grupo noqueado en pandemia, les agradecemos el tiempo y el espacio que nos daban y rifamos una moto entre los miembros del área.



ás allá

de dar un incentivo material, sabíamos que ellos nos estaban dando mucho y, durante esos días difíciles del coronavirus, todos estábamos nerviosos. **Les hicimos sentir, también, que estábamos con ellos, a su lado.**



apa

fue lo que encontré en el resultado: de esa idea **surgieron diez empresas distintas, diez empresarios, diez socios** (les había pedido ser su socio para darles tranquilidad y confianza y que no sintieran que los iba a sacar o algo parecido).



de emprendimiento. Eso han sido mis empresas. Ante la venta de Finsocial, yo no sabía si continuaría en la compañía, así que reuní a mis gerentes y les pedí a cada uno **que hiciera de su área una empresa independiente.**



btuvo,

cada empresa, sus propias ganancias y su propio modelo. Les permití llevarse a los empleados que quisieran y Finsocial contrataba con esa compañía con base en los costos que antes generaban para lograr su punto de equilibrio. **Todos nos fortalecimos.**

# P



## asar

de empleados a socios y a emprendedores es una oportunidad poderosa para cualquiera en una empresa. Es **dejar de ser perro doméstico y convertirse en lobo**, lo cual no solo engrandece el clima de trabajo sino tu ecosistema como emprendedor.

# Que

puedan venderle a mi competencia es el objetivo. Y, más que nada, a los competidores grandes del mercado. No que me vendan solo a mí ni que creen su esquema de costos y resultados para lograr eficiencias internas. No, **que sean empresas de verdad.**

# R

## emunerar

bien es otra clave. Lo máximo posible. Y más. Para que alguien se vaya de mis compañías, le tienen que ofrecer algo, digamos... fuera de serie. Ya si eso pasa, **si alguien se va en condiciones aún superiores, estaremos felices todos.**

# S

*in miedos.*

Así debés actuar. Hay quienes temen, por ejemplo, a que un empleado se vaya y les monte la competencia. Yo he tenido socios que han intentado hacerlo, de hecho, y **eso no me preocupa.**



**anto**

creo en que las empresas son la gente detrás de ellas, que veo el resultado si me montan la competencia: **no pienso en comprar empresas de antiguos socios porque tienen debilidades.** No cuentan, por mencionar un caso, con mis anillos de seguridad.



empleado de Tesla se va y pretende montarle la competencia. ¿Cuál puede ser el resultado? **Jamás contará con el ecosistema** de Elon Musk. No podés tener nunca ese temor hacia tus trabajadores (¿O lo tendrás hacia 2 mil o más empleados?).



**os,**

si querés tener una empresa de un billón de dólares, debés dar pasos de un billón de dólares. No pensar en cómo recortás costos para subsistir sino en dónde querés estar y en cómo conseguir esos ingresos. Así que **no pensés en reducir tu inversión en talento.**



*almart.*

O Coca Cola. En su momento, ellos fueron el futuro. Como también lo fueron Facebook, Microsoft, Twitter o Google. Hoy son el presente. Y el pasado. Y han de **aliarse con los nuevos emprendedores**, con los nuevos ecosistemas.

# X-Y

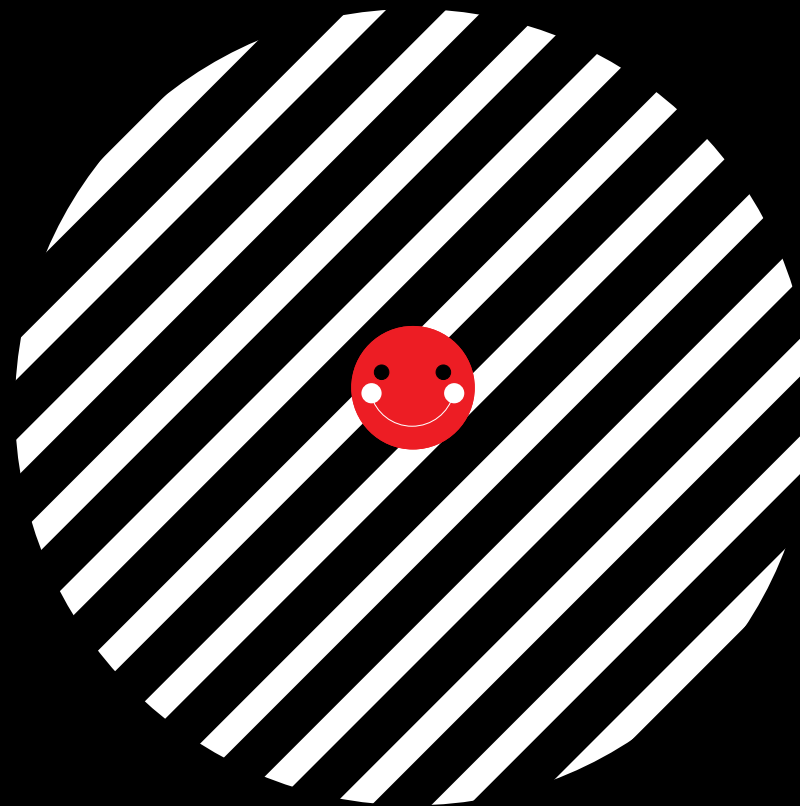
**suelen ser dos variables de una ecuación.**

Y cuando pensamos en dar pasos de un billón de dólares es porque podemos pensar en las grandes empresas de hoy y los emprendimientos jóvenes, esos que podemos crear desde nuestras propias compañías.



*ambullirse,*

meter la trompa y hacérsela meter a tus trabajadores, generar empresa, crear socios y no empleados, **pensar en más y no en menos es un camino grande** para lograr el mejor lugar para trabajar.





JORNADA

23



**LOS RESULTADOS DE PENSAR EN GRANDE  
Y PENSAR EN PEQUEÑO SON BIEN DISTINTOS**

Después de ese ‘Abecedario de la felicidad’, quiero dejarte estas cuantas notas adicionales para ahondar en aspectos que se desprenden de esas 27 letras y principios, con base en uno fundamental —lo repito—: si vos querés tener una compañía de un billón de dólares, debés dar pasos o tomar acciones de un billón de dólares. Y si querés tener el mejor lugar para trabajar, **debés hacer que tus decisiones logren generar ese clima**, esa atmósfera.



**LA PRIMERA**  
**En esta primera nota hago una diferencia.**

Mis compañías no son las únicas que han transformado sus áreas —o las antiguas áreas— de recursos humanos o de talento en gerencias de la felicidad. Eso está bien. Pero es necesario ir más adelante y, así como una cosa es pensar en pequeño y otra pensar en grande, una cosa es pensar solo en el bienestar o en la retención de talento, y otra es ese bienestar, esa felicidad, encaminados a que cada persona, en tu empresa, no trabaje sino juegue a ser el número uno. Es decir, **que compita consigo mismo por la excelencia, así como vos lo hacés**. Soy reiterativo con eso.



#### LA SEGUNDA

### Se trata de que le cojás el sabor a las cosas.

Y que los trabajadores cojan ese sabor. Pensá en cuál es el trabajo más aburrido y más desgastante en una empresa mediana o grande. Me puse, hace un tiempo, en ese ejercicio, y mi resultado fue... servicio al cliente. ¡Esta gente vive recibiendo quejas y madrazos todo el día y sin poder solucionar nada! ¡No joda! ¿Qué hice? metámosle la mano a esto, démosle la vuelta, creemos incentivos. Entonces les dije a las personas de servicio al cliente: “Si lográs una venta atendiendo reclamos, atendiendo bien al cliente o dando un apoyo para vender un producto, podés ganar plata y te pago bien”.



#### LA TERCERA

### Te hablo de no pensar en pequeño.

Si un financiero me dice que reduciendo los costos de los empleados mejoramos los resultados, me está diciendo que busca ganar plata con puestos baratos. Y ahí te digo dos cosas; una, que darás la oportunidad de que se te lleven ese talento para un competidor que te haga

daño y, la otra, que **si vas a reducir el valor de la gente (o sea del 95 % del negocio) lo que vas a hacer es, justamente, restarle valor al ecosistema.** Lo harás débil en su oferta. Ahí, yo reuniría a financiera y a comercial para ver cómo sacamos adelante el negocio. Si la única salida es bajarle al capital humano, ni financiera ni comercial sirven.



#### LA CUARTA

### Te hablo de ecuaciones.

De agarrar empresarios del presente y asociarlos con el futuro. Ahí es donde cambian las cosas. Te lo explico. Fui expositor, en 2022, en el evento de Forbes Colombia, donde Luis Carlos Sarmiento Angulo recibió el premio a la excelencia empresarial. Me pregunté: “¿Qué hace aquí este señor, un tipo curtido, más allá del bien y del mal?” Es mucho el prestigio de Forbes. Y pensé, entonces, en una alianza con SBO Lab, mi *Company Builder*, para crear **El arte de invertir**, una comunidad potente de emprendedores, empresarios (y le metimos arte también).

**Forbes,  
que tenía El club de los unicornios en México,  
se montó en el tren.**



#### LA QUINTA

### Hace un tiempo el presidente del Citybank para América Latina le preguntó a Ardila Lulle sobre mí.

Y le dijo: “Él está en el futuro”. ¿Por qué cuento esto? Para citar a Endeavor, donde están (en Colombia) algunos de quienes serán esos grandes Sarmiento Angulo o Santo Domingo o que irán más allá. Y por eso, también con Forbes y con Endeavor, propuse la alianza para hacer de **El arte de invertir** también una revista, un medio de comunicación, donde tengamos estrategia, emprendimiento, casos de éxito, pauta, como podríamos hacerlo con Entrepreneur. Y empezamos a trabajar la idea primero en las páginas de Forbes con una participación compartida.

*Y de cierre*

Generar un ecosistema potente donde se abren caminos de manera permanente y donde un empleado puede ser socio no solo es poderoso para el trabajador, es multiplicador para tu ecosistema y es ganador para ti. Es el resultado de una ecuación donde se suma todos los días.



## Actividad

### ¿CUÁL ES TU MANIFIESTO?

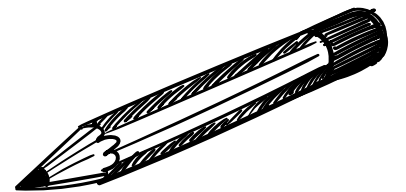
**Es momento de que pongás en el papel todas esas palabras y frases que guían tu proyecto de vida y tu empresa.**

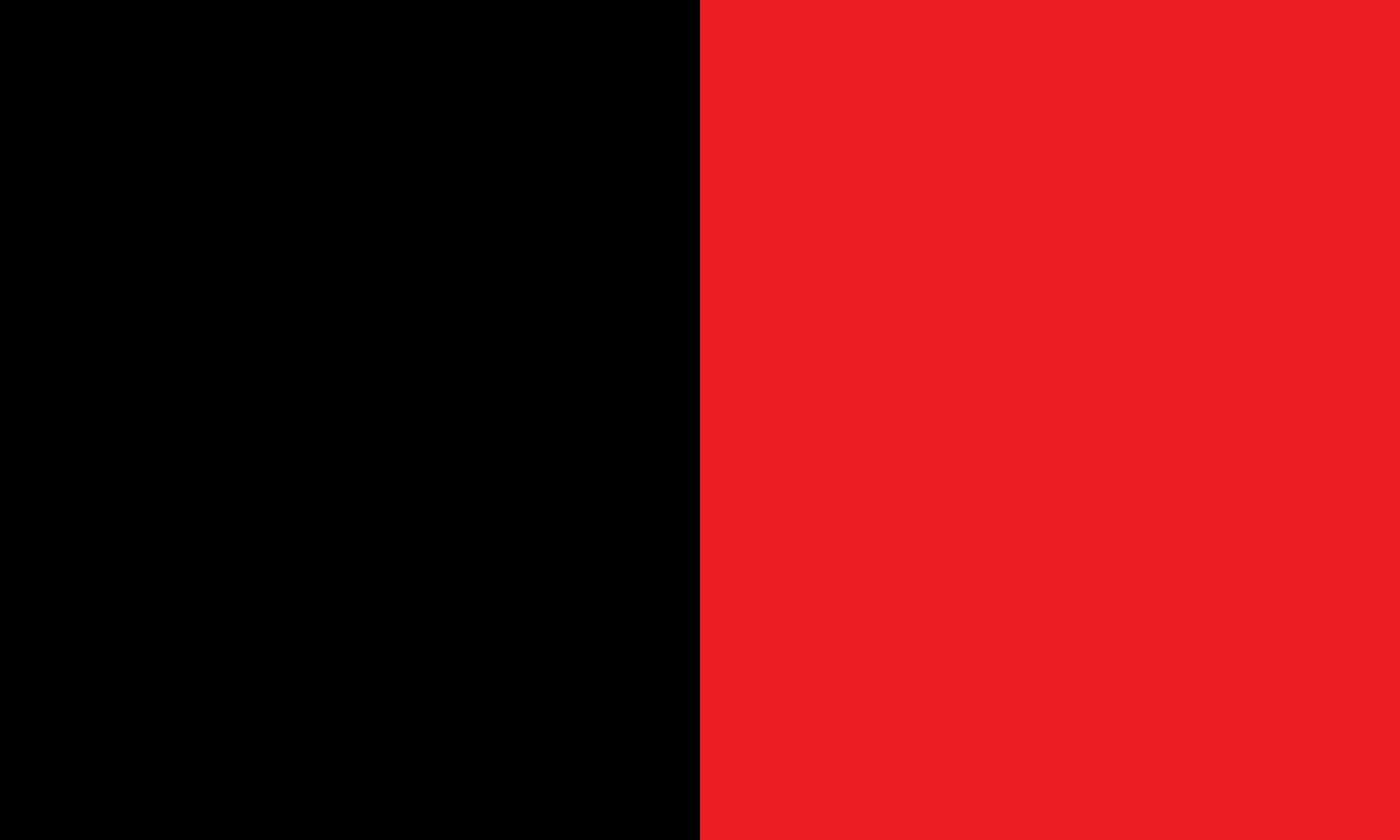
**Aprovechá este espacio para construir un manifiesto, esa declaración de propósitos e intenciones que guían lo que querés conseguir y la manera en que buscás hacerlo.**

Pensá en esta lista como en los diez principios de tu día a día, las leyes de tu trabajo y el de tu equipo, y mantenla cerca para recordar siempre por qué hacés lo que hacés. Por qué tomás esta o aquella decisión.

**(ESCRIBILO EN LAS SIGUIENTES DOS PÁGINAS)**

# Manifiesto





# Sexto tramo

LA LLEGADA —  
NO SOLO ES MANTENERSE,  
ES INNOVAR, RENOVAR,  
SER DISRUPTIVO Y CRECER

JORNADA

24



In el  
Moral

No te debe hacer falta

RENOVACIÓN

DISRUPCIÓN

LA MIRADA EN EL FUTURO

RETOS DUROS

Nunca  
bajo  
la guardia

## SOY UN HOMBRE DE RIESGOS

### Y 'lunes no es martes', decía mi abuelo

A las empresas de antes les bastaba con sostenerse, quizá con cuidarse de algún competidor. **Hoy se necesita transformación.** Se requiere mirar al futuro más lejos y más rápido. Además del competidor te puede llegar el sustituto, el que te reemplaza, como en el ya viejo ejemplo de la fotografía digital que arrasó a la fotografía análoga, como lo han hecho Netflix y las plataformas audiovisuales o como lo vemos en alguna industria casi todas las temporadas por estos días. Días de inteligencia artificial. Y cuando estás en la cima, no se trata de joder al otro, sino de retar la excelencia, de retarte a ti mismo. Sí, a veces hay que jugar duro, no todo es paz en los negocios. De hecho, si no estás preparado, te tragan en la guerra.

Repito, no se trata de destruir ni de agredir. **Se trata de salir a cazar, de conseguir el alimento.** Si hoy presto rápido, si otorgo un crédito veloz y eficiente, fácil, le estoy quitando esa persona a un banco. Se la estoy quitando a un pagadario. Ahí es cuando ellos dejan sangre en la arena. Lo clave es no ser un 'Putin' en plan de "yo quiero", "yo soy el fuerte", "yo mando", "¡voy a quemar a todo el mundo!".

Por demás, **la arrogancia está fuera de lugar.** Te contaba algo que me decía mi papá: "No te me vas a volver un riquito ni un pin-

chaíto ni se te van a subir los humos..." Todos los días le pido a Dios humildad. Mirá un caso: al grupo Bolívar le propuse un negocio y no me valoró. En 2022 volví donde ellos y ahí tuvimos juntos una nueva oportunidad.

## ESTE ES UN JUEGO.

### MI JUEGO DEL NÚMERO UNO.

Vamos jugando, vamos dinamizando. Vamos transformando. Con un principio: **'Al que no caza, lo cazan'.** Y con un elemento que ahora, cuando llegamos al último tramo de este viaje, quiero abordar con vos. El riesgo. El factor riesgo. Controlado, sí, pero cuando toca y siendo ágiles. Por eso empecé esta jornada con esa cita de mi abuelo porque lunes no es martes.

Empecé con mi abuelo, seguí con mi papá, remato con mi experiencia y termino donde vos estás. Te dejo este caso basado en el factor riesgo:







JORNADA

25



Nunca  
estoy quieto

**AL CLIENTE NO LO TENÉS PARADO AL FRENTE.**

**EL CLIENTE TUYO ES LA EXCELENCIA**

Siempre busco ir más adelante. Puedo decirte que nunca me he sentido quieto. Hoy, muchos me ven aún como el tipo de una empresa de libranzas. Pero resulta que ya no es el negocio principal, porque en las libranzas el riesgo es relativamente ‘bajo’ como también lo es la rentabilidad. Ya pasé de ese terreno a apuntarle al crédito de consumo con la libranza como garantía —en caso necesario—. Así como le apunté a entrar a la bolsa a finales de 2022 a través de Spac (que se estaban venciendo) —las Special Purpose Acquisition Company— mientras todo el mundo salía corriendo en pánico de la Bolsa de Nueva York por la caída de las acciones.

**“SUBIRÁN, SUBIRÁN”,**

**ME DIJE ENTONCES.**

De la misma forma me digo, y te digo a vos, que no bajar la guardia no debería ni mencionarse. Mantener la guardia en alto es inherente al lobo, es parte de su ADN. Pero lo digo no solo para recordárte-lo sino porque **hay algo que te ayuda a saber siempre desde dónde arrancás y es medirte todo el tiempo.** Con indicadores y estándares de calidad para que una vez llegués al número uno —o a lo óptimo—, sigás buscando cómo transformarte.

En los primeros pasos de este camino te mencioné cómo hicimos, en 2017, que Finsocial fuera la primera originadora de créditos de libranza no bancario en someterse a que una calificadora internacional, en este caso Fitch Ratings, evaluara su desempeño como administrador de activos financieros. Nos dieron la calificación positiva, luego nos la sostuvieron y en 2022, después de los terremotos económicos y financieros de pandemia, nos mantuvimos. Y nos renovamos, también, desde SBO Lab en una economía mundial compleja, de indicadores poco claros, con el dólar cambiante para muchos mercados...

Esa certificación no fue fácil. Tampoco la de Great Place to Work; nos sostuvimos con Finsocial siendo el mejor lugar para trabajar en Colombia en 2022, como lo habíamos hecho en 2021. Llegar fue un reto (¡en 2019 estábamos en el puesto 25!) Más agresivo fue permanecer. **Lo interesante de todo esto, sin embargo, está en la filosofía.** En el fondo:

#### HACER LAS COSAS DE CORAZÓN.

Cuando el ritmo de la inflación se incrementó en Colombia, no esperamos un cierre de temporada para hacer un aumento a quienes están en la base, a los trabajadores con menores salarios. Y luego tuvieron su ajuste anual. Lo importante fue no perder el poder adquisitivo.

Cuando vos me hablás de carbono neutral, es algo del ámbito internacional. Y que cuesta (menos de lo que muchos piensan, pero cuesta). Yo te contesto, entonces, que hace años tenemos como norma ser carbono-neutrales. Cuando el fondo soberano noruego Norfund invirtió en Finsocial 10 millones de dólares nos pidió trabajar en equidad de género. La sostenibilidad y la equidad de género las hemos llevado en nuestro ADN desde el principio. Así que nos encantan esos retos y, en ese caso, nos certificamos con los parámetros de Norfund y de 2X Challenge en el planeta.

**Las motivaciones intrínsecas, internas, van de la mano con el impacto en el entorno:** empezamos, justamente, con un enorme proyecto para financiar taxis eléctricos en Barranquilla, en el Caribe colombiano, abriéndoles las puertas de nuestros productos de crédito solo a mujeres.



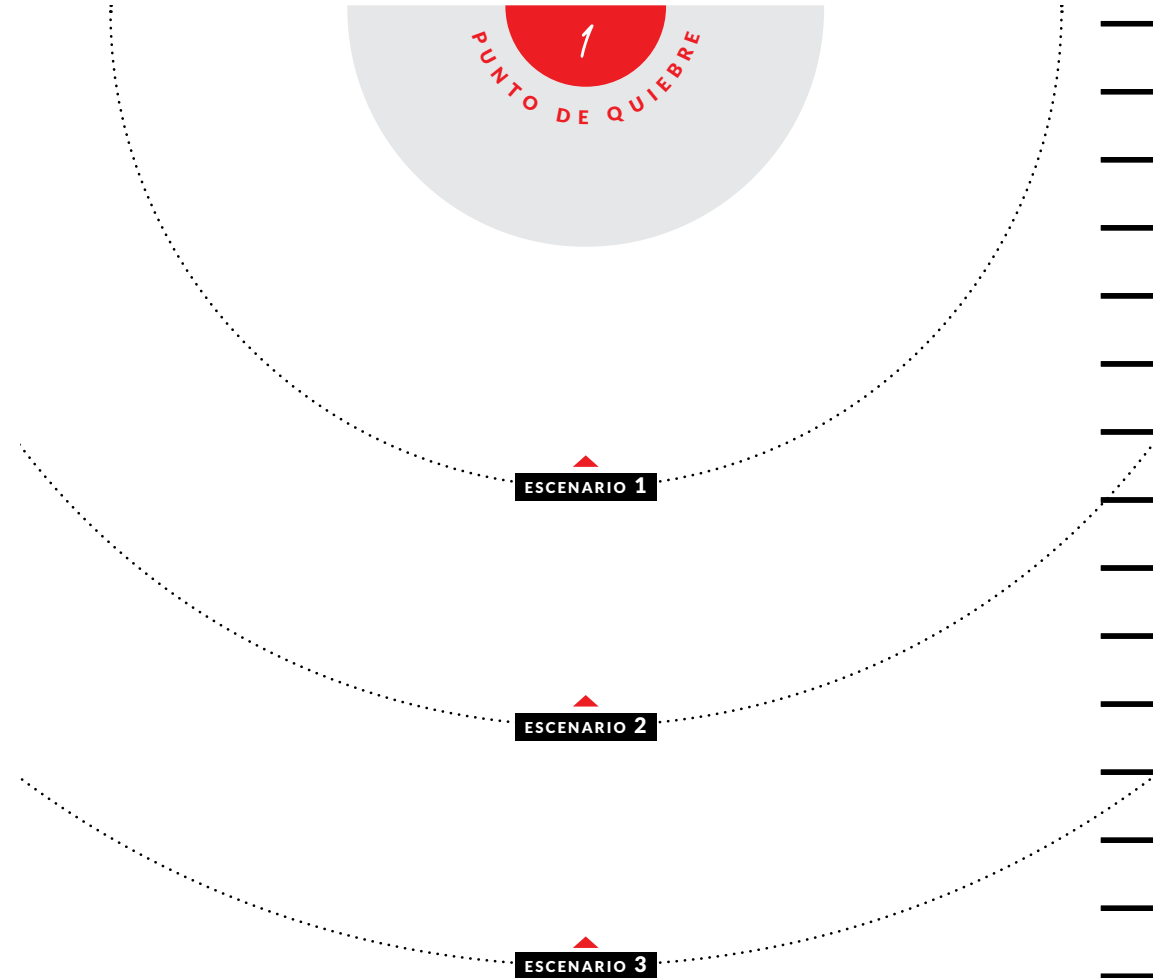


SI FUNCIONA...  
HACÉ QUE EVOLUCIONE

Es inevitable, vas a tener que transformar  
tu negocio, tu empresa, una y otra vez.

En este camino, a futuro, identificá tres  
momentos o puntos de quiebre. Espacios en el porvenir  
que te permitirán replantear tus cimientos: puede ser  
la búsqueda de nuevos socios, la llegada a nuevos mercados,  
la diversificación de productos o servicios o...  
por qué no, un cambio radical en el eje de tu proyecto.

Para cada uno de ellos, escribí tres escenarios posibles... pensá fuera  
de la 'caja', pensá en grande... Da pasos de un billón de dólares.





ESCENARIO 1

ESCENARIO 1

ESCENARIO 2

ESCENARIO 2

ESCENARIO 3

ESCENARIO 3



JORNADA

27



¿Que dice  
tu camiseta?

UNA VEZ IDENTIFICÁS PARA QUÉ ESTÁS HECHO,

### Siempre tendrás la camiseta puesta

Podrán decir que soy corroncho. Algunos. Otros, por ahí, que soy un pinchao. De pronto me echan flores por buen gusto. Casos se ven. Pero desde que empecé a llevar mensajes en mis camisetas, a usar esas camisetas con esos mensajes en todos los espacios de mis negocios, me dicen: “Me encanta tu frase”, “me llevó a repensar un modelo...” Ahí sé que vale la pena.

Te echaba ese cuento atrás: unos mensajes son míos, otros son frases que interiorizo, que vivo, y puedo darles sentido (‘Si no vivís para servir, no servís para vivir’ es la que tengo puesta hoy), pero lo clave es que son construcciones. Afirmaciones en positivo. No me vayás a salir con ‘El vivo vive del bobo’ o ‘Si no me vas a servir te voy a joder’, por decirte algo. Son conceptos con los que podás ser consecuente entre lo que decís y lo que sos. Que estés construyendo, levantando futuro. No amedrentando, no metiendo miedo, no de sobrador.

Por eso aquí te voy a retar a construir diez frases, diez enunciados, propios o interiorizados y vividos, que muestren tu interior, tu camino y tu negocio.

Además de las que hemos charlado en este camino, te dejo esta otra de arranque:



## Apuntes

**Si no me siento parte de algo,  
prefiero retirarme**

Ahora te invito a que, en este espacio, escribás unos apuntes, un dibujo, unas líneas de acción, lo que te haga sentir cómodo, para, además de construir las frases, describir su significado en este momento de tu negocio, de tu proyecto, de tu trabajo.

1

2

3

4

6

6

7

8

9

10





## Un consejo

**Si todavía no encontrás esas frases que te identifican, te propongo estos pasos:**

### Uno

Hacé una lista larga de 15-20 palabras o frases cortas que reflejan tu mirada sobre la vida y los negocios.

### Dos

Reducí la lista, tratá de juntar algunos de esos términos y armá frases más completas, pero cortas e impactantes. Quedate con unas cinco.

### Tres

Hacé un pequeño 'grupo focal': es decir, ponelas a prueba con tus personas cercanas.

JORNADA



El Valor Interno Bruto —VIB—

**HAY EMPRESAS QUE VALEN Y DAN PLATA.**

**OTRAS SOLO DAN PLATA.**

Cada vez estamos más cerca del final de este camino juntos, aunque, si somos socios y me buscás para un negocio, vamos a crecer mutuamente. Lo habrás notado: en los primeros tramos te contaba desde distintos ángulos unas historias, te repetía datos, ideas...

**Ahora se trata de unir, de conectar.**

¿Por qué? Porque como emprendedor y empresario serial no pienso en un negocio o en una compañía sino en un ecosistema. En que SBO Lab crezca a la manera de un Norfund. Y rápido. Por supuesto, es la invitación ahora: hacé vos también tu ecosistema.

**¿VALER O DAR PLATA?**

**¿EL HUEVO O LA GALLINA?**

**¿QUÉ ES PRIMERO?**

**Primero se construye valor. Que tu empresa valga.**

Debe dar plata rápido, sí. Pero el valor se construye desde cero — desde ‘menos uno’, mejor—. En Finsocial, en tanto empezaba a dar plata, debía certificarme por Fitch Ratings, generar una cultura,

crear mecanismos de transparencia para los ‘fondeadores’, que las oficinas fueran bonitas, construir un ambiente laboral óptimo, concebir el mercadeo, levantar desde cero la fundación... Eso estaba costando y apenas medio producía.

**ES MÁS IMPORTANTE,**

**PRIMERO, EMPEZAR A VALER**

**Y RÁPIDAMENTE DAR PLATA.**

**Si arranco solamente a dar plata,  
si le doy la prioridad,  
nunca voy a valer.**

Ojo, el mercado te va a pedir rentabilizar. Más pronto que tarde. Y tampoco te puede pasar como les ocurre hoy a muchas ‘startups’: no tienen la liquidez para sus metas de crecimiento y/o dan pérdidas. Puede que sus socios ganen y se enriquezcan con compañías complementarias o con inversionistas y ‘fondeadores’, pero justamente es un modelo en el que la ‘startup’, ahí sí, tiene dificultades con la liquidez —de pronto por temas de foco— y tampoco vale, no genera valor.

Te hablo de ecosistemas. El 2022 lo terminé pensando en comprar Finsocial de nuevo. Me dije entonces: “Logré un excelente socio —Richard Robb, quien puede estar viendo el todo o solo el corazón de un gran organismo—, la compañía está muy bien; pero de pronto otras

empresas de SBO Lab ganan, Finsocial no se beneficia y si integrara otra vez el ecosistema podría de nuevo invitar al mismo socio a un conglomerado con mayores ingresos y saliendo a la Bolsa”.

**PODRÍA VOLVER MÁS FUERTE  
ESE CORAZÓN DEL ORGANISMO...**

**O incluso podría pensar en otro corazón.**

Aprovecho, entonces, para decirlo: vos vendés cuando te quieren comprar. No cuando querés hacerlo porque de pronto no están los compradores. De pronto el mercado te ve débil. O tenés una necesidad. Si vos no pensás en que tu compañía se venda, tu compañía no vale plata. Puede dar plata, eso sí. Ojo, aclaro: yo he desechado clientes que pueden destruir una compañía. David Seinjet es mi amigo, un hombre conocedor de las financieras —Credivalores, Credifinanciera— pero no le vendí porque prioriza el hecho de dar plata.

**CUANDO UNO CONSTRUYE COMPAÑÍAS,  
COMO HAGO YO, DEBEN AVANZAR ASÍ UNO NO ESTÉ.  
PORQUE VALEN.**

Si muero, si la vendo, la empresa debe vivir y crecer sin mí.  
Todo esto aplica también para cada elemento del negocio, para cada

una de las personas que conforman ese 95 %... Por eso se capacitan, se forman, crecen, se fortalecen para valer también. No tienen que estar amarrados a permanecer conmigo; ya te señalaba cuáles son los incentivos de pago con respecto de sus notas cuando se capacitan, y aquí yo tengo claro que mientras un trabajador crece también aporta. No necesito amarrarlo, ella o él saben los beneficios de estar en nuestro ecosistema, de darnos y también de ser ambiciosos consigo mismos.



  
*Actividad*

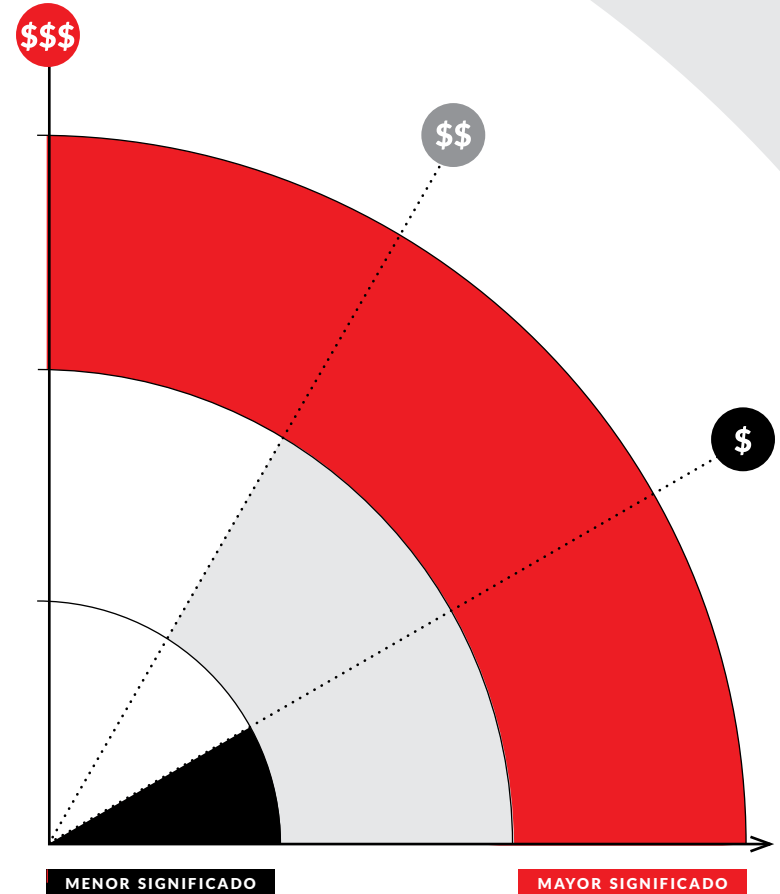
**LA GRAN ECUACIÓN**

**Encontrar el equilibrio entre el valor —el significado y el sentido, la trascendencia— y la rentabilidad — la plata que podés obtener— es un ejercicio profundo. Ambos hacen parte de la ecuación financiera y operacional.**

Pensalo en términos de este plano e identificá esos momentos e ideas rentables y ve qué tan coherentes han sido con el propósito de valor y significado de tu empresa... ¿Cómo los ubicás en este plano, de 1 a 10, en el que el valor y la plata deberían ir aumentando?

**PENSALO EN LAS PROPORCIONES  
DE TU PROYECTO O EMPRESA ACTUAL,**

**¿dónde está ese punto alto  
resultado de las dos variables?**



JORNADA

29



LAS METAS SON LOS  
ESCALONES PARA AVANZAR

**El mejor guerrero no es el que triunfa.  
Es el que vuelve sin miedo a la batalla.**

NOS EQUIVOCAMOS.

LO ACEPTAMOS.

PEDIMOS APOYO.

Aprender de un error me enseña a mí. Contarlo les enseña a otros también a avanzar. Y al contar un problema, de pronto otro te puede ayudar. Eso no te hace débil.

Te fortalece.

Creo en Dios, en el amor, en que hacer un acto de bondad trae un acto de bondad. Creo en que todos tenemos las mismas capacidades para alcanzar metas. **Los límites se los pone uno, no nos los ponen otros.**

# Creo Tratar a los otros como te gustaría ser tratado.

Y, básicamente, te acabo de redondear la esencia de mi manifiesto personal. De las creencias que me acompañan y me han llevado por el camino. Mi camino personal.

Ahora, como en otros tramos, te dejo este breviarío que combina el crear empresa, nuestras reflexiones recientes sobre el hecho de fortalecer un ecosistema y el centrarse en el ser humano.

LEELO EN PEQUEÑO, PENSALO EN GRANDE:



## PALABRA DE EMPRENDEDOR

Ahora, para cerrar esta jornada, así como pasó en la jornada número 10, te dejo la segunda parte de algunas de las palabras que han formado mi vida y su significado.

**Leelas, pero, sobre todo, a partir de acá...  
hacé tu propio diccionario**

- **Inspiración:** es el motor
- **Juego:** es el placer de las cosas
- **Mentor:** es un maestro
- **Metas:** son los escalones para avanzar
- **Oportunidad:** es el lado que debés aprovechar de todas las situaciones
- **País:** es el mundo
- **Perseverancia:** es el esfuerzo
- **Riqueza:** es lo que representan los socios
- **Solidaridad:** es tratar a los otros como nos gustaría que nos trataran
- **Trabajador:** es alguien a quien admiro



## Actividad

### DE REGRESO AL DICCIONARIO

**Es hora de echar la mirada para atrás...  
¿recordás esas primeras palabras y  
sus significados de la jornada 10?**

**Pensá en el 'diccionario' completo de estas dos jornadas.**

Quiero invitarte a verlas en conjunto  
y responder estas preguntas:

3

¿Ha cambiado, en este camino, el significado  
de algunas de esas palabras, se ha ampliado?

2

¿Te imaginás términos que puedan reunir algunas?

1

¿Cuáles palabras sumarías?  
(si ya hiciste tu propio diccionario, miralo)

10%

10%

10%

10%

10%

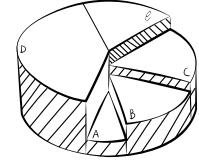
10%

10%

10%

10%

10%



Ahora...

al ver tu negocio,  
elegí al menos  
cinco palabras

(ojalá todas).

Dales una  
participación, un  
porcentaje en las  
acciones y decisiones  
que tomás dentro  
de tu empresa.

¿QUÉ TANTO PESO TIENEN ESOS TÉRMINOS?

100%



EJEMPLO

_____ 15%	5%	_____ 30%	_____ 40%	_____ 10%
-----------	----	-----------	-----------	-----------





## SI YO PUEDO, VOS PODÉS

Necesitamos que nos tiemblen las piernas. Que el reto sea lo suficientemente poderoso para hacernos temblar las piernas. Eso debemos sentir los empresarios si queremos pasar al siguiente nivel. Mis retos han sido muchos y mis niveles también. Se trata, como lo hacemos hoy en SBO Lab con los modelos de negocio, de una escalera de progresión.

En mi vida, en la vida de los emprendedores y empresarios, la escalera de progresión empieza cuando uno trabaja para otro...

1. Trabajo para otro
2. Trabajo para mí mismo
3. Hago que los otros trabajen para mí
4. Doy a los demás lo que producen para uno

Para cualquier emprendedor, la escalera se transforma con la mejora continua.

El mejor conocimiento siempre vendrá del sentido común y del corazón. Pero, también, de ser conscientes de que no sabemos todas las cosas, de la guía de los profesionales correctos.

## Y DE ALGO CLAVE:

**TODOS SOMOS CAPACES DE BUSCAR LA FELICIDAD.**

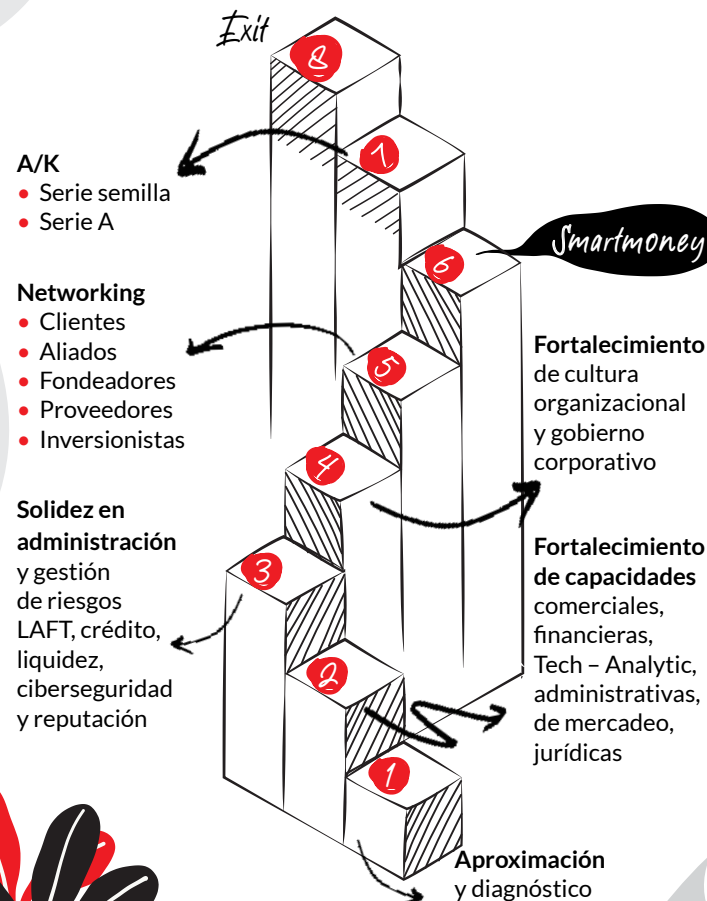
Nací en Medellín, estudié en una escuela agrícola, luego hice un MBA, vendí paletas en las calles, me fui a Barranquilla con el negocio de la distribución de motos, ahí puse mi primer pie en el sector financiero, creé Finsocial y hoy puedo decir que construí SBO Lab. ¿Qué hago ahí? ¿Qué hacemos ahí? Impulsamos modelos de negocios disruptivos.

**TE VOY A RESUMIR QUÉ ES ESO  
Y POR QUÉ QUIERO MOSTRARTE ESA  
ESCALERA DE PROGRESIÓN  
DE SBO LAB.**

**Los cuatro pasos de mi escalera personal,  
los que te acabo de mostrar (página anterior)  
los he seguido.**

En SBO Lab somos un *Company Builder*, un ecosistema con 21 empresas de impacto. Pasamos de los mil trabajadores y de los 50 mil clientes. Ahí, en SBO Lab, identificamos y damos ese impulso a los negocios, le apuntamos a fortalecer su estrategia, su estructura y su cultura como compañía para lograr que valga y dé plata. Que tenga valor y produzca dinero. Buscamos el mercado de capitales, público e internacional, con la idea de canalizar fondos mediante la figura de *Equity Swap*.

**ESCALERA DE PROGRESIÓN**

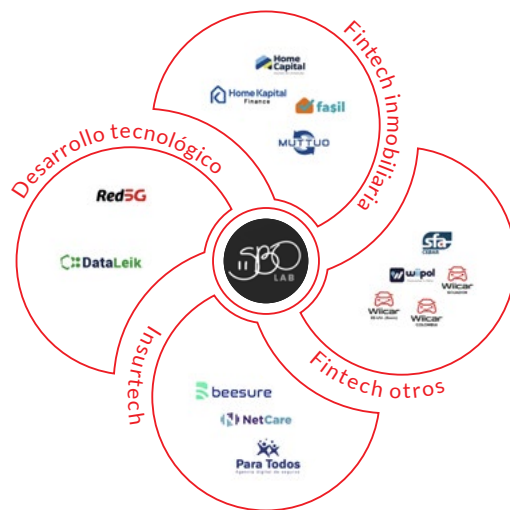


Esa es actualmente la escalera de progresión que uso para las compañías. Para esos negocios disruptivos que identificamos. Ese es mi momento actual, el del *Company Builder*. Ha sido, hasta ahora, el punto de llegada en mi camino.

Y esta, para que pensés en la tuya, es la turbina que nos impulsa en SBO Lab como ecosistema de negocios. En verdad, esa turbina se construyó poco a poco. Nunca me imaginé que existiera.

#### SE FUE DANDO:

#### La Turbina



Hoy soy más visible de lo que quisiera ser. Aparezco en medios de comunicación, doy charlas, conferencias, participo en conversatorios de negocios, escribo columnas, de una u otra forma soy un referente...

Lo que me interesa no es la fama. Ojalá pudiera estar en el anonimato, pero en los negocios y en el emprendimiento de nuestro tiempo debés generar confianza, por un lado. Por el otro, y más importante para mí, es un deber ayudar a otros a ver caminos. Fantástico si lo lograra como Warren Buffett. Ayudar a ver grandes caminos. Sin tratar de imponer.

#### MI MENSAJE, EN REALIDAD, ES CORTO:

Si yo puedo, si yo he podido,  
**VOS Podés.**



*Actividad*

**EL CAMINO CONTINÚA:  
ES MOMENTO DE MIRAR AL FUTURO**

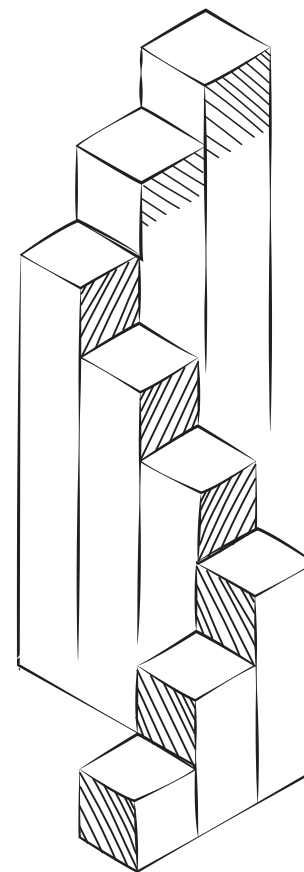
**¿En dónde te ubicás en tu escalera de progresión?,  
¿qué camino has recorrido y para dónde vas? (Pensalo en tu  
escalera de progresión personal y en la de tu negocio)**

**Identificá cada una de estas etapas dentro de tu carrera,  
ubicá el momento en el que te encontrás y trazá los siguientes  
pasos para continuar con este camino.**

**RECORDÁ**

- 1. Trabajo para otro**
- 2. Trabajo para mí mismo**
- 3. Hago que los otros trabajen para mí**
- 4. Doy a los demás lo que producen para uno**

Es hora de que sigás este recorrido...  
pero siempre podés contar conmigo  
como un aliado, como un socio en el camino.



### HE CONOCIDO MUCHA GENTE.

Humilde. Muy humilde. Y billonaria. Y sé que alguien pobre, un reciclador por citar un caso, puede ser una persona alegre. Por encima de muchos. De grandes empresarios que he tratado. De cientos de personas empleadas.



¿SABÉS DE QUÉ DEPENDE?

**De la esperanza.  
Y en su vida encuentra milagros.**

NO EXISTE NADIE  
QUE NO TENGA LA POSIBILIDAD DE

*ser feliz.*



MUCHOS DE QUIENES NO SE ARRIESGAN  
NO TIENEN ESPERANZAS.

Yo conservo las mías.  
Mis propias esperanzas.

Entre ellas, la de ser la persona  
con más socios en el mundo.









Si hacés este camino conmigo, vos y tu empresa nunca serán los mismos.

**SANTIAGO BOTERO JARAMILLO**

Andrés Gómez Villamizar — Laberinto  
Concepto y consultoría estratégica



**Contraviento**

**EL CAMINO DE SANTIAGO**

Este libro y sus componentes digitales son una realización editorial de Contraviento. Está prohibida cualquier reproducción total o parcial (incluyendo fotocopias), distribución, comunicación pública y/o la incorporación de esta obra en sistemas informáticos; obras derivadas, transmisiones o en cualquier medio o formato, sin permiso previo y por escrito de Santiago Botero Jaramillo y Contraviento.

© 2023 Todos los derechos reservados  
contacto@contraviento.media

Registro ISBN:  
978-958-8984-53-7

**Alejandro Torres Parra**  
Dirección editorial

**Natalia Pinilla Morales**  
Dirección de arte y diseño

**Nicolás Peña Ardila**  
Edición, interacción

**@SakoAsko**  
Ilustración de portada,  
ilustraciones de personaje

—  
GMC-GON SAS  
Preprensa e impresión



**PRIMER TRAMO**

**La montaña**

Soy un lobo  
Página 14

**SEGUNDO TRAMO**

**El valle**

Ser generoso es buen negocio  
Página 70

**TERCER TRAMO**

**Camino adentro**

Lo mejor que podés cazar es gente berraca  
Página 120

**CUARTO TRAMO**

**La llanura**

La fuerza más grande que existe es el amor  
Página 148

**QUINTO TRAMO**

**Las inmediaciones**

Creo en un país de emprendedores, no de empleados  
Página 168

**SEXTO TRAMO**

**La llegada**

Si no te tiemblan las piernas, el reto  
no es lo suficientemente bueno para vos  
Página 198







ISBN: 978-628-95751-0-1



9 786289 575101