

A close-up portrait of Donald Trump, looking directly at the camera with a serious expression. He is wearing a dark suit jacket, a white dress shirt, and a light pink necktie. The background is a neutral, light-colored wall with vertical lines.

DONALD TRUMP

NUNCA TIRES LA TOALLA

**Cómo convertí mis
mayores retos en
grandes éxitos**



*El libro que ha inspirado
a miles de empresarios*

Donald J. Trump

Nunca tires la toalla

Durante su larga carrera empresarial, Donald Trump ha sufrido sorprendentes altibajos y ha afrontado enormes adversidades. En *Nunca tires la toalla*, el magnate más famoso del mundo habla con franqueza sobre sus mayores retos, sus momentos más bajos y sus peleas más duras; y de cómo convirtió esos contratiempos en valiosos logros.

Trump sabe muy bien cómo transformar el fracaso en victoria. Aprendió pronto en su carrera dentro del sector inmobiliario que cada proyecto puede topar con importantes demoras, obstáculos y problemas. Así que comenzó a prepararse para encarar reveses e incluso para acogerlos sin amargura, ya que esa es la actitud que te da la fuerza para afrontar las dificultades y alcanzar tus sueños a pesar de los pronósticos desfavorables. Ser obstinado y tenaz, confiar en uno mismo y no darse nunca por vencido son las claves para encarar una vida llena de desafíos.

Inspirador y motivador, *Nunca tires la toalla* te ayudará a alcanzar tus propias metas personales y a combatir tus derrotas y debilidades. Se convertirá en la mejor herramienta para aquellos que saben que la adversidad y el éxito van en numerosas ocasiones de la mano.

Título original: *Trump never give up*

Donald J. Trump, 2016

Traducción: Mercedes Vaquero Granados

A mis padres,
Mary y Fred Trump

Introducción

Lo que me pasa por la cabeza cuando oigo la palabra «no»

Este libro trata sobre un tema que es muy importante para mí: no rendirse nunca. No hace falta decir que tengo mucha experiencia en este ámbito, de modo que creo tener alguna idea al respecto. Ya he escrito varios libros, y no necesito el dinero, pero se trata de un asunto que considero lo suficientemente valioso como para tomarme el tiempo necesario y escribir sobre ello.

El primer gran «No» que me golpeó fue en Manhattan, en la década de los setenta, cuando daba los primeros pasos de mi andadura profesional, y todo el mundo —y me refiero a *todo el mundo*— me decía que aquellos tiempos eran nefastos para el sector Inmobiliario. Incluso personas que estaban bien posicionadas en el negocio me lo decían. Era cierto; el mercado daba claras muestras de estancamiento, y ese hecho no se podía negar. Aún peor, se aseguraba muy en serio que Nueva York caminaba hacia la bancarrota. Entonces, el Gobierno Federal anunció una moratoria a los subsidios de vivienda. La ciudad los había estado recibiendo en abundancia y, de repente, la fuente se había secado.

Si sólo hubiera considerado los hechos, que no eran muy halagüeños, de ninguna manera me habría aventurado en el sector inmobiliario. Pero lo hice. ¿Por qué? Porque cuando escucho la palabra «No», ésta se convierte de inmediato en un desafío. Creo que lo imposible es, en realidad, posible muy a menudo si estás dispuesto a trabajar duro, y si eres consciente de que los problemas pueden pasar a ser oportunidades. La ciudad de Nueva York tenía problemas, pero quizá yo podría hacer algo al respecto. Esta actitud puede concederte el poder de vencer los obstáculos y triunfar a pesar de las dificultades. Quiero que este libro te ayude a hacer justamente eso.

A medida que progresaba, me iba dando cuenta de que cada nuevo proyecto traía consigo su propio conjunto de grandes retos, y empecé a aprender a esperarlos. Nada podía pasar porque estaba preparado para afrontarlos. Éste es otro motivo por el que estoy escribiendo *Nunca tires la toalla*; para que sepas que debes estar alerta e intentar ayudarte con las situaciones con las que te puedes encontrar. Nuestras experiencias no serán las mismas, pero he aprendido grandes cosas con la lectura de lo que han escrito otras personas, de sus historias, aplicándolo a mis propias circunstancias. Mi deseo es que tú hagas lo mismo. Que aprendas de mis problemas y experiencias, y hagas mejor el trabajo de anticiparte y resolver los tuyos. Y recuerda, tal y como yo lo veo, cuanto mayor sea el problema, mayor será la oportunidad que tengas de demostrar tu grandeza.

Algo que he aprendido es que no debemos dejarnos llevar durante mucho tiempo por el desánimo. No pasa nada por hartarse un poco o quejarse durante uno o dos minutos. Personalmente, me gusta jugar al golf cuando estoy estresado o simplemente practicar con un palo de golf en mi oficina. Sentirse negativo debería ser un estado mental muy temporal. No es sencillo, pero se puede cultivar una especie de coraje mental; y en los capítulos siguientes leerás algunos ejemplos de cómo planté cara a algunos reveses y contratiempos de suma gravedad. Por supuesto, muchas cosas son muy molestas, de modo que no te sorprendas y no las sobreestimes en tu cabeza. Aprende a ponerlas en perspectiva. En este libro verás cómo aprendí a hacerlo yo.

Confíar en uno mismo es clave para alcanzar la resiliencia y mirar a la adversidad a la cara. ¡Este libro está dedicado a procurarte los cimientos de esta confianza; y la habilidad y el deseo de no rendirse nunca!

Nos vemos en el círculo de los ganadores,

DONALD J. TRUMP

1. El peor momento de mi vida y cómo resistí

MIL millones de dólares a la basura

¿Qué haces cuando el mundo entero te dice que estás acabado? Sufrí un revés tan mayúsculo a principios de la década de los noventa que estoy en la lista de récords Guinness por ostentar el mayor descalabro económico de la historia. No le recomiendo a nadie que persiga el mismo objetivo, pero cuando has estado en la cuerda floja financiera, dicha situación te proporciona una cierta perspectiva que puede resultar útil a otras personas.

Se ha dicho que lo que me hace cercano a la gente —aparte de «The apprentice» («El aprendiz»), que muestra cómo me manejo en el mundo de los negocios— es que he afrontado enormes adversidades. Es algo con lo que todo el mundo puede sentirse identificado. La diferencia puede estar en la cantidad de ceros de tu cuenta corriente, pero lo cierto es que la gente suele identificarse con las dificultades. No creo que nadie escape a una experiencia de vida libre de desafíos. Tal como un escritor describió el viaje de la vida: «Nadie sale indemne de él». Es una afirmación un tanto existencialista, pero cuando debes algunos miles de millones de dólares te puede hacer pensar en otras nuevas dimensiones.

Mi situación a principios de la década de los noventa no pintaba demasiado bien. Tenía miles de millones en préstamos que no podía pagar, y había avalado personalmente 975 millones de dólares de esa deuda. Podría haber caído en quiebra con facilidad. Esto no debería sorprender a nadie ya que siempre lo he hecho todo a lo grande, de lo que se sigue que a mis elevadas ganancias le seguirán enormes pérdidas. Aquélla era una pérdida cuantiosa. Los bancos iban detrás de mí. La gente me evitaba. Por si fuera poco, entramos en una recesión y el mercado inmobiliario quedó prácticamente reducido a la nada. No era el mejor de los escenarios.

Entonces, en marzo de 1991, tanto *The Wall Street Journal* como *The New York Times* publicaron sendos artículos en primera página —el mismo día— en donde detallaban mi situación y la declaración de bancarrota que sucedería en cualquier momento. Las emisoras de radio se hicieron eco de la información y la pérdida de mi imperio se convirtió en una gran noticia a escala mundial. Estaban seguros de que estaba acabado. Habría sido una historia fantástica si no me estuviera sucediendo a mí.

Aquél ha sido el peor momento al que me he enfrentado en toda mi vida. Incluso los teléfonos de mi oficina permanecían en silencio, algo que no había pasado nunca. De repente, tuve muchos momentos de tranquilidad para poder pensar y examinar la situación de forma objetiva. Comprendí que parte de lo que me había llevado a aquel trance era que había perdido la perspectiva y había empezado a creer las noticias que se publicaban sobre mí que decían que tenía «el toque de Midas» cuando se trataba de negocios. En otras palabras, había caído en la autocomplacencia.

Sin embargo, rendirme era algo que jamás se me había pasado por la cabeza. Ni por un instante, y creo que ése es uno de los motivos que desconcertó a mis críticos. Éstos intentaban crucificarme, pero tuvo el efecto contrario; sólo consiguió que quisiera volver y, además, hacerlo a lo grande. Sabía que podía demostrarles que estaban equivocados siendo obstinado, siendo tenaz, y no dándome por vencido. No pensaba abandonar. Durante aquella época, me convertí a marchas forzadas en una persona más fuerte. No te estoy aconsejando que busques la misma presión, pero quiero que sepas que si te encuentras con algunos reveses, negarte a tirar la toalla será probablemente tu mejor estrategia.

¿Qué me dio semejante fortaleza? No estoy seguro, pero quizá el haber sido dejado de lado como «alguien acabado» o «venido a menos» por la prensa internacional tuvo algo que ver con ello. También aprendí que con frecuencia los problemas no son más que oportunidades disfrazadas. Comencé a contemplar mi situación, lo creas o no, como una gran oportunidad. Tenía una gran ocasión para demostrar a la prensa y a mis críticos y enemigos que aún era una fuerza a tener en cuenta, no una flor de un día con poca resistencia. Es un incentivo muy estimulante, y todo viene de contemplar la situación de forma positiva.

Se produjo así un punto de inflexión, y ese cambio fue mi actitud. Mis contables todavía recuerdan la noche en la que se encontraban en la sala de juntas hasta las tantas en plan «somos unos desgraciados», y de repente entré a explicarles todos los nuevos proyectos que tenía en mente. Eran muchos, y eran buenos negocios. Estaba de un humor exuberante, y mis descripciones fueron coloridas y rebosantes de optimismo. Pensaron que me había vuelto loco, que quizá estaba empezando a alucinar debido a la presión, pero lo cierto es que había llegado a un punto en el que sabía que era hora de seguir adelante. No estaba actuando. Estaba preparado. Toda aquella presión financiera quedaría a nuestras espaldas en un breve período de tiempo, les dije. Y lo creía de veras.

Aquél fue ciertamente un momento decisivo; justo entonces. Se trata de otra importante lección: *¡Céntrate en la solución, no en el problema!*

Es curioso, pero si miro hacia atrás creo que estar al borde del precipicio me convirtió en un empresario mejor y desde luego en un emprendedor mejor. Tuve que pensar maneras novedosas de evitar que me enterraran vivo. También me apoyé en algo que me gustaría tratar aquí: el pensamiento positivo. Créeme, funciona. Me ha permitido llegar adonde estoy: hoy soy mucho más rico y tengo mayor éxito que antes de que los contratiempos comenzaran para mí en la década de los noventa.

¿Imaginé alguna vez que figuraría en *El libro Guinness de los récords*? No. Pero lo estoy debido a esas contrariedades. Es un hecho del que me siento orgulloso. La adversidad funciona así algunas veces. Deja que trabaje a tu favor.

COACH TRUMP

¡HAZLO REALIDAD!

Alcanzar el éxito depende en gran medida de tu habilidad para manejar la presión. Puede parecer un hueso duro de roer, y lo es, pero hay algo que puedes hacer al respecto. Visualízate como un ganador. Céntrate en ello en lugar de en tus persistentes dudas y miedos. Céntrate en ideas y soluciones objetivas. La presión puede mermar y desaparecer cuando te enfrentes a ella con una actitud positiva. Incluso si no te sientes un valiente, actúa de ese modo durante un tiempo. ¡Ayuda!

2. El fracaso no es permanente

La integridad y el arte de regresars

Creo firmemente en la importancia de la *integridad*. Se trata de una combinación de todos los componentes de la vida que nos hacen ser personas sanas, felices y productivas. En mi opinión, lo opuesto a la integridad es el fracaso. Si este acontece, y a veces lo hace, la mejor solución es seguir adelante, darse cuenta de que el fracaso no es *permanente*, y centrarse de inmediato en la dirección correcta. Al final, aparecerá alguna solución.

No quiero sonar como un gurú espiritual, pero hay algo profundo y aun así simple en el hecho de contemplar el fracaso como una falta de integridad. Añadiré también que es *eficaz*. Considerar que toda mala racha es temporal te proporcionará el ánimo necesario para hacer algo al respecto, sentirte honrado y con ganas de solucionarla. Ser infeliz e improductivo no forma parte de mi hoja de ruta, y tampoco debería serlo de la tuya. Así de simple. Si consideras inaceptable una situación cuando ésta te aleja de la integridad, de la totalidad, estarás motivado para salir de ella tan rápido como sea posible.

Aquel revés financiero que sufrí a principios de la década de los noventa lo vi más como una desviación de la norma que como una sentencia definitiva. Sabía lo que era estar completo y lo único que tenía que hacer era volver a ese sitio. Sentía que se esperaba de mí que regresara, y yo también lo esperaba de mí. Todo lo que tuve que hacer fue dar el siguiente paso y recuperar el impulso, que es lo que hice. No es algo que sucediera de la noche a la mañana, pero al final las cosas empezaron a solucionarse.

He visto a gente ser engullida por el fracaso. Lo peor que puedes hacerte a ti mismo es creer que la mala suerte es lo que te mereces. ¡No es cierto! No son

sólo la inteligencia o la suerte las que nos llevan a algún lugar; la tenacidad ante la adversidad también juega un papel esencial. Algunas personas achacan las adversidades al mal fario, yo no. Los percances forman parte de la vida y, por supuesto, de los negocios. Cuanto mayor sea tu empresa, cuanto más compleja sea tu vida, más probable será que tus reveses sean mayores. Estar preparado para ello te ahorrará confusión emocional y darle vueltas a la cabeza sin necesidad e, incluso, caer enfermo.

He conocido a personas que no sólo han regresado de la adversidad, sino de la tragedia. Una cosa son las adversidades y otra las tragedias. Diferenciar ambas es un buen modo de adquirir una visión objetiva de lo que piensas que son tus problemas. Puede que tu situación sea difícil, pero puedes estar seguro de que otros hombres y mujeres han tenido que lidiar con cosas mucho peores. Una manera de allanar tu camino para un regreso (o para una primera victoria) es leer sobre gente que ha sido valiente contra todo pronóstico. Estoy convencido de que sintieron la obligación de alcanzar el éxito y, en algunos casos, incluso el deber de sobrevivir. Así me siento yo. He tenido el privilegio de contar con una gran familia y una excelente educación, y hablo en serio con respecto a honrar esos privilegios; lo cual significa esperar lo mejor de mí mismo.

Puedes adoptar esta misma actitud, sin importar cuál sea tu situación o tu origen. Cuando el fracaso se presente en tu camino, debes creer que importas, que puedes superarlo y, más importante aún, que el éxito es lo que se espera de ti. Te sorprendería lo que puedes lograr cuando ésta es tu actitud. No se trata simplemente de supervivencia, ni de alcanzar el éxito; es tu obligación. Un sentido del deber hacia tu integridad ejercerá una gran influencia en tu éxito personal y profesional.

Lo que aprendí en la época de mis peores reveses económicos es que yo era un resiliente y que poseía ese indomable sentido del éxito que nadie podría quitarme por mucho que dijeran los periódicos. Todo esto me lleva a otro nivel de pensamiento: la confianza. La confianza se parece un poco a la sabiduría. La gente puede ayudarte a lo largo del camino concediéndotela, pero sobre todo tienes que desarrollarla tú mismo. La confianza en uno mismo puede ser una fuerza muy poderosa. Esfuérzate diariamente en ello. En ocasiones, cuando estás librando una lucha a solas, contar con un refuerzo positivo y confianza en ti mismo puede convertirse en el poder invisible que distingue a los ganadores de

los perdedores. Los perdedores siempre abandonan.

En resumen: persigue la integridad, cree en ti mismo, conserva tu potencia a todo gas y sé fuerte y duro en tu resiliencia. No esperes nada menos de eso de ti mismo, y te garantizo que el éxito será algo permanente en tu vida, incluso cuando tus circunstancias externas indiquen lo contrario.

¡Nunca tires la toalla!

3. Se suponía que «el aprendiz» iba a ser un gran error

Déjate asesorar por los mejores... y después confía en tu instinto

Cuando los *reality shows* se pusieron de moda hace unos años, la idea me pareció sugerente, aunque obviamente no estaba interesado en hacer uno. Me lo propusieron varias veces, pero los guiones me parecieron aburridos y estúpidos. Tener cámaras siguiéndome a todas partes, que me vieran cepillarme los dientes, peinarme, celebrar reuniones o almorzar en la mesa de mi escritorio me parecía una injerencia innecesaria. Rechacé todas esas propuestas sin pensármelo dos veces.

Un par de años más tarde, Les Moonves, el jefe de entretenimiento de la CBS, me pidió permiso para grabar la final en vivo de «Supervivientes» en la pista de hielo Wollman Rink, en Central Park. (Después de renovarla me había hecho con su control a través de un arrendamiento a largo plazo). Me pareció una oferta interesante, de modo que dije que sí. He de admitir que me quedé impresionado al llegar allí y ver la pista de hielo transformada en una selva. De repente, apareció ante mí un joven que se presentó como Mark Burnett. Le dije que sabía quién era, por lo que los prolegómenos no eran necesarios. Sin más preámbulos, Mark me solicitó una reunión para hablar sobre un proyecto televisivo que se le había ocurrido. Acepté.

Vino a mi oficina al cabo de una semana más o menos, y tras una charla preliminar me explicó que había tenido una idea para llevar a cabo un nuevo *reality show* en la jungla, con la particularidad de que la selva serían los cañones de la ciudad de Nueva York y el mundo de los grandes negocios. Consistiría en una entrevista de trabajo de trece semanas, y el ganador se convertiría en mi

aprendiz en la vida real, pues el premio sería un puesto en la Trump Organization. El programa contaría también con un mensaje de carácter educativo que me atrajo de inmediato. Un *reality show* con sustancia podía representar un nuevo concepto para todo el mundo. Le dije a Mark que me interesaba.

A continuación presentamos el proyecto a los directivos de las principales cadenas de televisión. Todos lo querían, también a ellos les encantó la idea. Nos decantamos por la NBC, que ya transmitía mis certámenes de *Miss Universo*, *Miss USA* y *Miss Teen USA*; como ya manteníamos una estrecha relación, cerrar el trato fue coser y cantar.

Veamos algunos desafíos a los que tuvimos que enfrentarnos. En primer lugar, ni una sola persona aparte de Mark Burnett y la NBC se mostraba muy entusiasmada con «El aprendiz» y mi participación en el programa. Todos mis asesores opinaban que era un riesgo, que sería un monumental fiasco, que mi credibilidad como empresario se vería comprometida, que perdería la concentración en mis asuntos, y, en última instancia, que estaba cometiendo un grave error exponiéndome a la vista de todo el mundo. Cuando miro hacia atrás, aún me sorprende lo radicalmente en contra que se manifestaron.

«El mayor error que cometerás en toda tu vida» fue una frase que escuché muy a menudo. No me sentí demasiado apoyado. Analicé sus consideraciones y pensé: «Espero que no tengan razón porque ya le he dicho a Mark Burnett que iba a hacerlo». Mi instinto me decía que era lo que tenía que hacer, sin consultar a nadie.

El siguiente problema fue que Mark me dijo que como máximo me necesitarían tres horas a la semana para grabar el programa. ¡Tres horas para un programa en máxima audiencia! Por increíble que pueda parecer, le creí. Cuando las tres horas se convirtieron en treinta, comencé a tener mis reservas, a saber, dirigía una gran corporación, y ya trabajaba unas doce horas al día. ¿Cómo iba a hacerlo? Por una vez, pensé que quizá me hubiera extralimitado, mucho.

Lo que decidí hacer fue tomármelo semana a semana, comprendiendo que, probablemente, necesitaría sólo más tiempo al principio y que podría convivir con ello durante un breve período de tiempo. Lo que ocurrió es que poco a

poco se convirtió en parte de mi rutina diaria, aunque, definitivamente, mis días eran mucho más largos. Me adapté, todo el mundo se adaptó y también eso me proporcionó una nueva forma de energía. Si tienes que enfrentarte a una situación que exige excesiva dedicación, dale la oportunidad de que se asiente. Te sorprenderás de todo lo que eres capaz de hacer cada día.

El punto bajo

Una semana antes de que «El aprendiz» se emitiera por primera vez, en enero de 2004, recuerdo haberme preguntado si aquélla sería la última semana de mi respetable vida. No podía dejar de pensar en todas las recomendaciones negativas que me habían dado, a pesar de las buenas vibraciones que había experimentado a lo largo de las grabaciones. ¿Se debía sólo a que era algo nuevo para mí? ¿El programa iba a ser realmente bueno? ¿Y si resultaba ser un desastre? ¿Cuánto tardaría en recuperarme? Habíamos despertado la atención de un gran número de medios de comunicación. Si fracasaba a lo grande en ese entorno, no resultaría fácil manejarlo. Estos pensamientos previos al debut fueron para mí el punto más bajo porque eran preocupaciones justificadas, no sólo nervios o mera negatividad. Lo que me ayudó a superarlo fue hacer caso a mi instinto, que me decía: «Es una gran idea, ¡adelante!».

Por suerte, «El aprendiz» causó sensación. Muy pronto se convirtió en el programa número uno. Todo el mundo estaba entusiasmado. Yo, el primero; aunque también supuso un gran alivio. Había corrido un gran riesgo. Una cosa es no ser muy famoso y que tu programa fracase, pero si ya eres célebre, el perjuicio es aún mayor. Si no hubiera decidido dar un paso adelante, ir en contra de mis asesores y hacer el programa, nada de todo esto hubiera pasado. Un efecto colateral es que mi marca pasó a ser mucho más conocida en todo el mundo y que suscitó un increíble interés de los medios de comunicación por todo lo que yo hiciera. Se trata de otro modo de obtener publicidad gratuita. También redundó en mi propio beneficio como empresario. De modo que cuando te aconsejo correr riesgos, hay una razón para ello.

COACH TRUMP

¡HAZLO REALIDAD!

A menudo digo que yo escucho a todo el mundo, pero que al final la

decisión será mía. Es un buen modo de vivir la vida y los negocios. Presta oídos a los demás, pero nunca niegues tu propio instinto. Si les hubiera hecho caso, «El aprendiz» nunca habría sido una realidad. Hemos emitido seis temporadas fantásticas y estamos preparándonos para grabar la séptima. Para mí y para todos los que trabajamos en el programa sigue siendo una experiencia espléndida. ¡No está mal para ser un gran error! No obstante, cuando corres riesgos, como no siempre saldrá bien, lo mejor será que te asegures de tener bien cubiertas las espaldas para regresar.

4. ¿Se trata de un incidente pasajero o de una catástrofe?

Prepárate para toparte con cosas no planeadas

El segundo edificio más alto construido en norteamérica

Todos hemos oído hablar del periódico *Chicago Sun-Times*. Lo que puede que no sepas es que tenía el mejor emplazamiento de la ciudad, en North Wabash, junto al río, al lado del histórico Wrigley Building. Lo quería para mi Trump International Hotel Tower, y lo conseguí. Se trata de un enclave fantástico, y si visitas Chicago y haces el recorrido en barco, que muestra la arquitectura de la ciudad, entenderás a qué me refiero.

Cuando el edificio, cuya construcción finalizó en 2009, surge ante tus ojos, puede dejarte sin aliento, y no importa si sopla viento o no. Gracias a su soberbia forma asimétrica domina las vistas desde la avenida Michigan y los alrededores del West Wacker Drive. Si lo visitas, comprobarás por qué le hemos dedicado tanto tiempo y esfuerzo.

Mi plan para este rascacielos de Chicago comenzó en el año 2000, y anunciamos que sería el más alto del mundo. Estaba entusiasmado ante esta perspectiva y sabía que podía hacerlo, y además de manera brillante. Sin embargo, tras los ataques terroristas del 11 de septiembre de 2001, reduje mis expectativas. Por mucho que deseara construirlo, no creo que hacer de un edificio —por muy alto que sea— un objetivo primordial sea una buena idea. De modo que cambiamos un poco el plan original.



Trump International Hotel & Tower Chicago

De hecho, ese fue el primero de algunos cambios. Contratamos como arquitectos a Skidmore, Owings & Merrill, que construyeron unas cincuenta maquetas antes de decidirnos por algo que nos gustase a todos. El diseño elegido se fue perfeccionando tras los comentarios del Departamento de Planificación y los diversos grupos comunitarios y de expertos en arquitectura de Chicago, todos ellos personas importantes a tener en cuenta. Las modificaciones se realizaron en 2002, y el proyecto fue aprobado. Más tarde, en 2004 cambiamos diez pisos de oficinas por habitaciones de hotel y condominios,

basándonos en consideraciones de *marketing*. Su construcción se inició finalmente el 17 marzo de 2005, cinco años después de haber anunciado el proyecto. Puedes observar por el tiempo transcurrido que las cosas no suceden de la noche a la mañana, aunque te llames Donald Trump.

Es un edificio de una gran belleza. Tiene unos 250.000 m², 98 plantas e incorpora un gimnasio y un *spa*, un hotel de lujo de cinco estrellas, condominios, salones de ejecutivos, tiendas y garajes. Los áticos ocupan los tres pisos superiores. Es la estructura de hormigón más alta y el cuarto edificio de mayor altura de Estados Unidos. La inauguración definitiva del hotel tuvo lugar en abril de 2008, y la finalización de todo el edificio en 2009. Su coste ascendió a 847 millones de dólares. Obviamente, se trata de un proyecto descomunal.

El punto bajo

Hemos tenido algunos problemas; grandes problemas, naturalmente. Tres meses antes de iniciar la construcción de los cimientos descubrimos que el agua procedente del río Chicago había comenzado a filtrarse en el lugar donde levantaríamos el edificio. Como los cimientos se estaban colocando por debajo del nivel del río, siempre existió el riesgo de que los diques que ya existían no aguantaran. No obstante, ése no era el principal inconveniente. El agua procedía de una zona en donde se encontraban los diques y el puente Wabash Avenue. Esto podría convertirse en un gran contratiempo, de modo que lo afrontamos con seriedad, y nos ocupamos del mismo. Con el tiempo, es posible tomarse los problemas con calma si adoptas una actitud correcta y sabes lo que tienes entre manos.

Otro elemento del edificio que dio un giro extraño fue su diseño estructural. En el concepto original, la base y las primeras catorce plantas fueron diseñadas para ser un marco estructural de acero, con un recubrimiento de hormigón armado por encima. Mucho después de la fase de diseño, mientras licitábamos las obras, descubrimos que había habido un incremento considerable del precio del acero debido a que el crecimiento industrial de China absorbía casi todo el suministro mundial. Regresamos a la pizarra y rediseñamos el edificio para que fuera todo de hormigón, ahorrándonos así varios millones de dólares, además de simplificar la logística de la construcción.

También tuvimos que considerar las molestias que podíamos ocasionar a

nuestros vecinos de Chicago con los ruidos producidos por nuestras máquinas perforadoras, que debían horadar un lecho de roca en donde se asentarían los cimientos. Casi una cuarta parte de los soportes tenían que penetrar 33, 5 metros en la piedra caliza, así que puedes imaginar que sólo esto ya suponía un desafío colosal. Logramos hacerlo sin granjearnos demasiados enemigos. Como cada una de las columnas soporta 6. 350.000 kilos, el sistema de apoyo ha de ser planificado e implementado de forma metódica y con muchísimo cuidado.

Tuvimos otro problema mucho antes del principio de la partida, cuando perdimos a nuestro socio Conrad Black, propietario del *Chicago Sun-Times*, debido a un escándalo empresarial y el subsiguiente proceso judicial en el que se vio inmerso. Firmamos un acuerdo para comprarle su participación en el proyecto. Tiempo después dejamos de contar con nuestro arquitecto de Skidmore, Owings & Merrill, quien presentó su dimisión en la compañía. Éstas fueron dos grandes pérdidas, pero ¿sabes qué? Lidiamos con ellas y seguimos adelante. Estábamos preparados para afrontar problemas a lo largo del camino, y como buenos soldados no aflojamos el paso. Como general, debo asumir y responsabilizarme de que las cosas salgan según lo previsto, sin importar lo preparado que esté, y seguir haciendo todo lo que esté en nuestras manos para planificar y centrarnos, así como tener la resistencia suficiente para reagruparnos inmediatamente tras los contratiempos. Nuestros planes y nuestra determinación han sido suficientemente fuertes para continuar nuestro trabajo sin darnos por vencidos ante cualquier interrupción.

Todas las cosas tienen su lado positivo. Así, por ejemplo, ahorramos un millón de dólares reutilizando el dique que protegía el edificio del *Sun-Times*. También nos sorprendió gratamente descubrir que teníamos que limpiar menos terreno del esperado porque el periódico había cambiado la tinta con base de petróleo a tinta de base de soja en la década de los setenta, de modo que encontramos menos contaminación en el suelo de la que esperábamos. A veces, cuando empiezas a pensar en todos los problemas que te asedian, es bueno centrarse en los elementos positivos de la situación.

COACH TRUMP

¡HAZLO REALIDAD!

Cuando ocurren cosas no previstas en tu plan de acción, pregúntate: «¿Se

trata de un incidente pasajero o de una catástrofe?»). Sufrimos varios contratiempos a lo largo del levantamiento del edificio de Chicago, pero aun así ha sido una construcción y una experiencia fantásticas. ¿Tendrás problemas cuando emprendas algo grande? Sí. ¿Dejarás que acaben contigo? No deberías permitirlo en absoluto.

Deja que la pasión por tu trabajo te haga superar los obstáculos con los que puedas encontrarte. Ya sea el viento, el agua, las dimisiones o los escándalos, puedes superarlos. Tu seguro por sobreponerte a estos riesgos es gratuito. Se llama: *¡Nunca tires la toalla!*

Después de un tiempo, es posible tomarse con calma los problemas, siempre y cuando adoptes la actitud adecuada y sepas lo que estás haciendo. Ten la resistencia suficiente para reagrupar efectivos de inmediato y cambiar de rumbo si tienes que hacerlo después de recibir un revés.

5. Me encanta una buena pelea

El Trump SoHo Hotel

Hace varios años que el SoHo se ha convertido en un barrio chic, y esperé mucho tiempo para entrar en él como promotor. Sabía que tendría que pelear por sacar algo adelante en esa zona porque la mayor parte del SoHo está formado por edificios bajos y está sujeto a estrictas leyes de urbanismo. Dudo que alguno de vosotros piense o se refiera al SoHo como un centro de carácter industrial, pero, por razones históricas, así es como está catalogado la mayor parte del mismo. De modo que, ¿a quién se le ocurriría levantar aquí un complejo residencial? En los lugares en los que yo quería hacerlo no estaba permitido. No obstante, puedes construir un hotel. Cuando lo supe, decidí emprender la construcción de un hotel en condominio. Uno bien alto.

El SoHo está considerado una meca por el mundillo del arte, el cine y los amantes de la moda, con más de doscientas cincuenta galerías de arte, cien tiendas de diseñadores de marca y más de doscientos restaurantes. En otras palabras, es una zona magnífica para visitar y aún mejor para establecerse en ella. Creía que el SoHo merecía —y estaba preparado— para albergar un hotel de primer nivel propio del siglo XXI.

La torre de 46 plantas y 450 millones de dólares que esperaba construir con mis socios Bayrock Group y la Sapir Organization se enfrentó, por supuesto, con la radical y furiosa oposición de la comunidad local y los políticos que la representaban. Sin embargo, no permitiríamos que nos detuvieran. Anuncié mis planes el 6 de junio de 2006, en «El aprendiz». Pese a todo lo que siguió, el 8 de mayo de 2007 me complació informar que las autoridades de la ciudad habían aprobado la construcción de este apartotel. Durante el proceso tuvimos que lidiar con varios problemas, lo cual no supuso ninguna sorpresa.

El mayor obstáculo era su altura. El SoHo es un barrio de edificios bajos, y este proyecto alteraría considerablemente su *skyline*. Sería el edificio más alto entre el centro de la ciudad y el distrito financiero. La cuestión no es que en el SoHo no puedan construirse edificios elevados —que sí que se puede—, sino que aún no se había alzado ninguno. Queríamos cambiar eso. Ya existían leyes sobre «derechos del vuelo o sobreedificación» —el derecho a construir más alto— que hacían que fuese perfectamente legal construir un rascacielos. De hecho, añadimos varios pisos al diseño del hotel comprando los derechos a algunas propiedades colindantes.



Trump Soho Hotel, Nueva York

Aunque teníamos el derecho a construir un hotel con la altura que quisiéramos, el hecho de que nadie lo hubiera hecho antes que nosotros jugaba en nuestra contra. Ésta fue la primera vez que la Dirección de Edificaciones de Nueva York tuvo que considerar la construcción de un apartotel en uno de los distritos industriales de la ciudad, en donde no se permite el uso residencial. Las anticuadas leyes de urbanización de la ciudad y los residentes locales, juntos, pusieron enormes obstáculos.

Nunca antes la ciudad de Nueva York (a diferencia de muchos otros destinos turísticos de Estados Unidos) había tenido que enfrentarse a un hotel compuesto en su totalidad por apartamentos. Los aspectos fundamentales de la ley de urbanismo neoyorquina prescribían que las unidades no podían ser residencias

para sus dueños, sino que debían ser destinadas a ocupantes en tránsito. Eso quería decir que teníamos que demostrarles a la Dirección de Edificaciones que el Trump SoHo no sería un edificio residencial, sino un edificio para estancias de corta duración. Estaba convencido de que podríamos convencer a las autoridades de la ciudad de ello.

Un apartotel no es un apartamento. Responde a la premisa de que los compradores tienen el derecho a utilizar los apartamentos sólo durante un cierto número de días al año y que, cuando el dueño no esté ocupando el suyo, las unidades se pueden alquilar como habitaciones de hotel. Es un gran arreglo ya que tanto el propietario como la empresa gestora recaudan ingresos. Las unidades del Trump SoHo no están diseñadas para residentes permanentes, ni ningún dueño utilizaría su unidad para tal fin (el aspecto y el diseño de un hotel de lujo es harto diferente al de un edificio residencial). Trabajamos sin descanso con el ayuntamiento para dejar claras nuestras intenciones.

Como era de esperar, todo el mundo se me echó encima, y la Sociedad para la Preservación Histórica del Greenwich Village tildó mi plan de «caballo de Troya» para diseminar apartamentos por todos los distritos industriales de la ciudad. Denunciaban que mis verdaderos motivos eran absolutamente secretos. No puedo entender cómo alguien puede considerar un edificio de cuarenta y seis plantas una operación encubierta, pero te puedes hacer una idea. Hubo manifestaciones y alianzas vecinales que dejaron claro que no iba a recibir una cálida bienvenida. Nada nuevo, por otra parte. Mientras tanto, la mayoría silenciosa del vecindario apoyaba el proyecto y veían lo que realmente era: una gran atracción para el turismo y los negocios. El proyecto mejoraría significativamente un barrio cuyo crecimiento había sido contenido de forma artificial como consecuencia de sus obsoletas leyes urbanísticas.

No estaba dispuesto a ralentizar el proyecto a causa de las trabas provocadas por esa minoría de detractores. Comenzamos las excavaciones en 2006 sin haber recibido aún la aprobación para construir por encima del suelo.

Entonces se presentó otro problema.

En diciembre, los contratistas que estaban llevando a cabo la excavación se encontraron con restos humanos que más tarde se determinaría que contaban con un siglo de antigüedad. Paramos las obras de inmediato por voluntad

propia. Llegó la policía, y el ayuntamiento nos ordenó que detuviésemos totalmente la obra. Puede que no fuera legal, pero accedimos a ello. Contratamos entonces a un equipo de arqueólogos para que excavara e identificara los restos. Llegados a este punto, lo que no necesitábamos era más publicidad mientras esperábamos la autorización, pero por supuesto salió en las noticias, y el director de la Sociedad de Preservación de la ciudad dijo que deberíamos rebautizar el proyecto como Trump Condo Hotel & Mausoleo. Siempre surgirán tiquismiquis, ¿no es cierto? Al final, y a pesar de todo el alboroto mediático, al atacar el problema del esqueleto de inmediato y en bloque pudimos volver al trabajo en menos de una semana.

Con posteridad, algunos blogueros siguieron dando la tabarra con el tema del hotel y el hallazgo de los restos, y el asunto estuvo en candelerero durante un tiempo. También recibíamos muchas cartas de ciudadanos y asociaciones de distinto pelaje que se oponían a la construcción del edificio. Hubo manifestaciones en el lugar de las obras, y la controversia continuó cerca de un año más. Además, se nos acusó de construir un edificio de 46 plantas, que podría ser blanco de un ataque terrorista, e incluso apareció un dibujo que se hizo viral en internet de un esqueleto con un peinado como el mío que publicitaba el nuevo edificio. Una cosa es segura: toda Nueva York y todos los neoyorquinos sabían que estaba construyendo un rascacielos. Alguien dijo alguna vez que yo soy un gran promotor gracias a mi locuacidad, pero a menudo no tengo que hacer nada para llamar la atención.

No dejaban de llovernos piedras —era como si estuviéramos instalados permanentemente en el ojo del huracán—, pero todos esos ataques nos hicieron ser más consistentes y fuertes en nuestra misión. Hubo un momento en el que alguien esgrimió nuestras primeras versiones del material de *marketing* en donde se mencionaba que los apartamentos serían una gran oportunidad residencial, lo cual acabó originando una tormenta política y activista. No obstante, nos centramos en lo que queríamos: conseguir la autorización. Sabíamos que no podíamos cambiar las leyes de urbanismo ni construir bajo las vigentes si el edificio era considerado residencial. De modo que nos centramos en demostrar que el proyecto no tendría tal carácter y que, por tanto, podíamos proceder según las actuales leyes urbanísticas.

Mostramos al ayuntamiento que teníamos limitaciones específicas con

respecto a la ocupación que eran muy claras. Mi equipo negoció durante meses una «declaración restrictiva» de seis páginas. Fueron largas horas de sesiones en las que las autoridades de la ciudad de Nueva York analizaban y criticaban cada coma del documento (literalmente). Éramos transparentes en lo que estábamos ofreciendo. No ocultamos nada. Al final, conseguimos la autorización. Nuestra propuesta cumplía, absolutamente, con todos los requisitos de las leyes de urbanismo del SoHo, y nadie podía argüir lo contrario. Mi padre siempre decía: «Conoce todo lo que puedas sobre lo que estés haciendo», y ése es el consejo que seguí. Cada adversidad sirvió como estímulo en lo que había llegado a ser una contienda del tamaño de una ciudad.

En la actualidad, el Trump SoHo funciona a la perfección. Tanto Don Jr. como Ivanka han trabajado en ello conmigo y con mis socios, al igual que Sean Yazbeck, el ganador de la quinta temporada de «El aprendiz», y Julius Schwarz, vicepresidente de Bayrock. Se ha convertido en una maravillosa, elegante y distinguida incorporación al barrio del SoHo. Cuenta con más de 2.000 m² destinados a espacios comerciales, un restaurante de alto nivel, un *spa* de casi 700 m² y un centro de conferencias de unos 1.200 m², y a partir del duodécimo piso todos los apartamentos disfrutan de una visión panorámica. Asimismo, cuenta con una increíble piscina abierta todo el año con sombrillas privadas y servicio completo, una biblioteca, un café, un bar y un restaurante, y estoy convencido de que a mis vecinos del SoHo les encanta. Tiempo al tiempo. Hará que aumente el valor de sus propiedades, entre otras razones porque va a ser una preciosidad. Asegúrate de visitar el famoso distrito industrial del SoHo cuando vengas a Nueva York y échale un vistazo.

Puede que el SoHo causara algunos problemas más de lo esperado, y que todo ello nos ocupara un año más de trabajo añadido. Pero así son los negocios en las grandes ciudades. Lo importante es que somos lo suficientemente grandes como para lidiar con ello. Asegúrate de cultivar la misma actitud: te ahorrará una gran cantidad de ansiedad innecesaria.

COACH TRUMP

¡HAZLO REALIDAD!

La adversidad es ley de vida. Es muy probable que nunca tengas un día sin algún tipo de contratiempo. Acéptalo como un desafío y no como una

decepción. Sé más grande que los problemas, estáte listo para luchar por tus derechos... y todo irá bien.

6. En recuerdo del 11 de septiembre de 2001

Si nunca tiras la toalla serás capaz de ayudar al prójimo

El 11 de septiembre de 2001 estaba en mi apartamento viendo las noticias de la mañana por televisión cuando me enteré de lo que había ocurrido. El resto podía verlo desde la ventana. Había predicho un ataque en mi libro *The America we deserve*, publicado en el año 2000, pero eso no significa que no me afectara lo que ocurrió ese día. Fue un acto de depravación e Indigencia espiritual. Tras los ataques, algunas personas y empresas abandonaron Nueva York, pero yo nunca contemplé la posibilidad de mudarme. Soy un neoyorquino de pura cepa y ésta es mi casa. Sabía que mis conciudadanos son resilientes y que la ciudad de Nueva York no sólo sobreviviría, sino que prosperaría, lo cual ha sucedido.

Desde entonces, la Trump Organization siempre ha conmemorado de algún modo un homenaje a las víctimas del 11 de septiembre. El primer año, renunciamos a nuestra fiesta corporativa anual de Navidad para donar el dinero que habría sido normalmente utilizado para dicho acto a causas benéficas. Todos pensamos que era lo correcto, y lo era. Y como botón de muestra, cada año hemos celebrado un acto conmemorativo en el atrio del vestíbulo de la Trump Tower a los que yo mismo asisto, junto con otros miembros de la Trump Organization.

En 2006 y 2007, el September Concert tuvo lugar en la Trump Tower, abierta al público. El September Concert fue fundado en 2002, en el primer aniversario del 11 de septiembre: un mensaje de paz a través de la música. Haruko Smith, el fundador, y Verónica Kelly, la vicepresidenta, han llevado a cabo un trabajo extraordinario. Mi hijo Eric presenta el concierto, y todos asistimos. Se trata de una celebración conmemorativa llena de sentido, una respuesta positiva a un día que no hay que olvidar.

Nos llevó tiempo coordinar este evento y adecuar un espacio apropiado para el mismo en nuestro tan ajetreado edificio, pero cada minuto empleado valió la pena. Es sólo un ejemplo de por qué es esencial no tirar la toalla; a la larga estarás en condiciones de devolver parte de lo conseguido.

Celebro muchos actos benéficos en mis campos de golf, así como en el baile de la Cruz Roja, en mi Mar-a-Lago Club en Palm Beach. Estos actos no se materializan por arte de magia; requieren de una ingente planificación, lo cual implica tiempo y esfuerzo, además de sumas importantes de dinero. Ser dueño de varias propiedades no sólo significa ser el dueño de su titularidad; se trata de darles utilidad. Si tienes planeado trabajar en el sector inmobiliario sólo para ganar dinero o sentirte poderoso, eso no será suficiente. Si puedes ver tus beneficios como un modo de compartir, descubrirás que tu trabajo será mucho más gratificante..., y probablemente mucho más lucrativo a la larga, de la Trump Organization.

En 2006 y 2007, el September Concert tuvo lugar en la Trump Tower, abierta al público. El September Concert fue fundado en 2002, en el primer aniversario del 11 de septiembre: un mensaje de paz a través de la música. Haruko Smith, el fundador, y Verónica Kelly, la vicepresidenta, han llevado a cabo un trabajo extraordinario. Mi hijo Eric presenta el concierto, y todos asistimos. Se trata de una celebración conmemorativa llena de sentido, una respuesta positiva a un día que no hay que olvidar.

Nos llevó tiempo coordinar este evento y adecuar un espacio apropiado para el mismo en nuestro tan ajetreado edificio, pero cada minuto empleado valió la pena. Es sólo un ejemplo de por qué es esencial no tirar la toalla; a la larga estarás en condiciones de devolver parte de lo conseguido.

Celebro muchos actos benéficos en mis campos de golf, así como en el baile de la Cruz Roja, en mi Mar-a-Lago Club en Palm Beach. Estos actos no se materializan por arte de magia; requieren de una ingente planificación, lo cual implica tiempo y esfuerzo, además de sumas importantes de dinero. Ser dueño de varias propiedades no sólo significa ser el dueño de su titularidad; se trata de darles utilidad. Si tienes planeado trabajar en el sector inmobiliario sólo para ganar dinero o sentirte poderoso, eso no será suficiente. Si puedes ver tus beneficios como un modo de compartir, descubrirás que tu trabajo será mucho

más gratificante..., y probablemente mucho más lucrativo a la larga.

Cada año acogemos al Ejército de Salvación en nuestro vestíbulo para inaugurar las fiestas navideñas. Se ha convertido en una tradición. Toca una banda, los medios de comunicación están allí, yo pronuncio un breve discurso, y el Ejército de Salvación recibe parte del reconocimiento que merece por el excelente trabajo que llevan tantos años realizando. También esto conlleva mucho tiempo para organizarlo, pero lo hacemos todos los años.

A veces ser generoso te abrirá las puertas a nuevos talentos. Cada año dono un dibujo autografiado a la subasta Doodle for Hunger [Dibujos para el hambre] en el restaurante Tavern on the Green. Es un gran acontecimiento, y han contribuido a la causa gente como Sting, Muhammad Ali, Larry King, Al Pacino, Billy Joel, Valentino, Bill Cosby, Pau McCartney, Kirk Douglas, Martina Navratilova, Peter Max, Bette Midler, Jack Nicklaus, Cindy Crawford y muchas otras personalidades. Tardo cinco minutos en dibujar algo; en mi caso, acostumbra a ser un edificio o un paisaje urbano de rascacielos, y luego lo firmo, pero recauda miles de dólares en ayuda para los que pasan hambre en Nueva York a través del banco de alimentos de los capuchinos. La subasta fue una idea innovadora que ha ayudado a muchas personas, y no me importa dedicar un poco de tiempo a una buena causa. Puede que el arte no sea mi punto fuerte, pero eso poco importa si el resultado final consigue aliviar las penurias de gente necesitada.

Recuerdo que un amigo me preguntó por qué organizaba tantos actos benéficos en mis propiedades. Parecía sorprendido de que hiciera algo así, ya que en realidad no era necesario, y sabía el tiempo que requería. Le contesté: «Porque puedo».

Créeme, son dos palabras poderosas, con un sentimiento igual de poderoso que las acompañan. Imagínate diciéndoselas a alguien: «¡Porque puedo!». Es una sensación genial, y hace que valga la pena todo el trabajo que supuso adquirir y promover esas bellas propiedades y edificios.



Doodle for Hunger [Dibujos para el hambre]

Todos hemos presenciado situaciones calamitosas que nos gustaría aliviar. Haber alcanzado el éxito te permite ayudar a lo grande. Ésta es otra razón para seguir haciéndolo. Saber que vas a ser capaz de devolver más si alcanzas el éxito es un incentivo maravilloso para seguir adelante. Si no tiras la toalla, podrás devolver parte de lo que consigas..., y eso es algo que merece la pena tener siempre presente.

7. Espera encontrar problemas y estarás listo cuando se presenten

Levantando la Trump Tower

La Trump Tower fue mi primer gran éxito, y siempre amaré este edificio. Me hace sentir fenomenal saber que es el tercer destino turístico preferido de Nueva York. Hace tanto tiempo que la Trump Tower es famosa que la mayoría de la gente cree que siempre ha estado allí, o que simplemente apareció de repente en el *skyline* del centro de Nueva York. Puedo asegurarte que no es éste el caso. De hecho, a la gente siempre le sorprende oír que estuve a punto de bautizarla como Tlffany Tower, y que hay muchos otros Incidentes que hicieron de la construcción de este emblemático edificio un proyecto especialmente difícil. Si crees que levantar este edificio fue una ocurrencia mágica, incluso para un promotor como yo, te espera una lectura Interesante por delante..., sobre todo si te gustan las historias intrincadas.

Robert Moses, una gran figura en la historia de Nueva York, dijo algo que me acompañó a lo largo de todo el tiempo que tardé en Intentar comenzar y luego terminar la Trump Tower: «No puedes hacer una tortilla sin romper los huevos». A veces sentía deseos de cambiar esa frase por: «No puedes construir un rascacielos sin romper algunas cabezas».

Nada fue fácil desde el primer día. Para empezar la odisea, tardé casi tres años sólo para obtener una respuesta del hombre que controlaba el terreno que quería comprar. Hice muchas llamadas y escribí reiteradas cartas. Aprendí mucho sobre la importancia de la perseverancia, pero también aprendí que si te apasiona algo, recibir cero apoyos no te desanimará. Me negaba simplemente a tirar la toalla. Cuando el terreno estuvo por fin disponible, me di cuenta de que

mis cartas habían servido para algo.



Trump Tower

El lugar en el que quería construir la Trump Tower estaba al lado de Tiffany. Más adelante, tuve que convencer a sus propietarios de que me permitieran comprar sus derechos de vuelo o sobreedificación —es decir, el derecho a construir un rascacielos encima de su tienda— por cinco millones de dólares. Eso evitaría que alguien echara abajo el edificio de Tiffany y levantara una torre que me tapara la vista. Podría construir así una torre con ventanales en vez de ventanitas diminutas, una consideración estética de suma importancia.

Para obtener la modificación de la ley de urbanismo que necesitaba del Ayuntamiento de Nueva York, tenía que saber si contaba con los derechos de vuelo. El responsable a cargo de esto me dijo que le gustaba mi idea y mi oferta

económica, pero que se iba un mes de vacaciones y que ya se pondría en contacto conmigo cuando volviera. En un mes, hubiera avanzado mucho en trabajos de urbanismo y de arquitectura, pero si no estaba seguro de obtener el derecho de sobreedificación estaría malgastando un montón de tiempo y trabajo. Por suerte para mí, estaba tratando con un auténtico caballero, Walter Hoving, quien me aseguró que su palabra era sagrada. Punto. De hecho, parecía sentirse insultado de que cuestionara su decisión y su promesa. De vez en cuando, no muy a menudo por desgracia, tropiezas con alguien tan honorable como Hoving.

Ahora que contaba con el derecho de vuelo de Tiffany, necesitaba una parcela más, en concreto un pequeño terreno situado en la Calle 57, adyacente a Tiffany. Así lo exigía otra ley de urbanismo de la ciudad de Nueva York: tienes que tener un mínimo de nueve metros de espacio abierto, como un jardín trasero, detrás de un edificio. Sin esta superficie, tendría que eliminar el jardín del edificio, que ya estaba diseñado.

Resultó que el dueño del terreno era Leonard Kandell, un hombre tan honorable como Walter Hoving. Sin embargo, no quería deshacerse de su diminuto solar. No era un vendedor, y no iba a ceder. Hasta que un día encontré una cláusula en la documentación de mi contrato con Tiffany que le concedía la opción de comprar la propiedad de Kendall dentro de un plazo determinado porque colindaba con la famosa joyería. Quizá se podría solucionar el tema con Kandell después de todo.

Ahora ya sabía que lo que intentaba llevar a cabo no iba a ser coser y cantar. Cada puerta con que me encontraba necesitaba un montón de trabajo sólo para que se abriera un poquito, para empezar. Pero volví a recordar la cita de Robert Moses y seguí adelante. Esperar problemas ayuda porque entonces, en cierto modo, estás preparado para encontrártelos y no perder la calma. Es bueno recordarlo a diario, si es necesario.

Tuve que volver a preguntarle a Walter Hoving si podía comprar su opción de compra de la propiedad de Leonard Kandell como parte de mi trato con Tiffany. Sabía que no tenía ningún interés en comprársela, pero Walter accedió. No obstante, Leonard dijo que la opción pertenecía a Tiffany y no era transferible. Quizá tuviera razón. También era posible que si llevaba el tema a juicio yo ganara el derecho de ejercer la opción de compra.

De modo que le expliqué a Leonard la posibilidad de acabar pleiteando y, en menos de media hora, nos las arreglamos para llegar a un buen acuerdo para ambas partes: yo retiraría mi opción de compra y Leonard accedería a prorrogar mi contrato de arrendamiento de su parcela de veinte a cien años, tiempo suficiente para que fuese factible financiarlo. En el contrato de alquiler también eliminó algunas prohibiciones contra la recalificación. Leonard y yo seguimos siendo amigos, y pude continuar mi cruzada para construir la Trump Tower.

Todavía no tenía el contrato definitivo con Genesco, la compañía propietaria de Bonwit Teller, la tienda situada en la propiedad sobre la que quería construir la Trump Tower. Habíamos conseguido mantener completamente en secreto todo el asunto y esperábamos firmar los contratos en un par de meses. Pero entonces empezó a filtrarse información y, de repente, Genesco se vio desbordado de compradores interesados, entre ellos inversores árabes con dinero procedente del petróleo. Como era de esperar, Genesco movió fichas para intentar romper el acuerdo.

Sin embargo, por fortuna, tenía una carta de una hoja con una declaración de intenciones de Jack Hanigan, que Genesco había incorporado para que les guardara las espaldas en caso de dificultades. Llevaba tres años recibiendo estas cartas escritas por mí. Hice saber a Genesco que pleitearía y bloquearía durante años la venta de la propiedad Bonwit si no respetaban nuestro acuerdo. No estaba seguro de que la carta fuera jurídicamente vinculante, pero podía intentar que fuera un engorro si no cumplían con lo acordado.

Poco después, recibí una llamada de *The New York Times*, cuyos redactores de economía habían oído rumores de que estaba a punto de cerrar un trato con Genesco para comprar el edificio Bonwit. Habíamos guardado silencio al respecto, pero me percaté de que debía correr el riesgo, sobre todo teniendo en cuenta que Genesco estaba incumpliendo su parte del trato. De modo que le expliqué al periodista que habíamos llegado a un acuerdo y que planeaba construir un nuevo rascacielos sobre el suelo de Bonwit. Por lo tanto, era muy probable que la tienda cerrase en unos meses.

El artículo apareció a la mañana siguiente, y esperaba que ejerciera cierta presión sobre Genesco. Lo que ocurrió fue algo con lo que no había contado; tan pronto como apareció el escrito, todos los empleados de Bonwit se

dirigieron a Bergdorf Goddman, Saks Fifth Avenue y Bloomingdale's en busca de un nuevo trabajo y, como consecuencia de ello, Bonwit tuvo problemas para dirigir el establecimiento. Cinco días después, tuve el contrato firmado con Genesco.

Todavía estábamos lejos de comenzar a construir. Se trata de un buen ejemplo de la perseverancia que necesitas y de algunos de los obstáculos que pueden surgir cuando estés intentando hacer algo mucho más pequeño que un rascacielos. Si eres de aquellos que piensan que tengo el «toque de Midas» y que todo me resulta sumamente sencillo, te convendría recordar algunos de estos episodios cuando te enfrentes a tus propios problemas en tu camino hacia el éxito. Porque créeme, ¡tendrás problemas! No importa si te apellidas Trump o no, todos experimentamos este tipo de cosas. ¡Espéralas! Cuando recuerdo esos años, pienso que fue una experiencia maravillosa, emocionante, y que cada momento de dificultad mereció la pena.

8. Preguntas frecuentes

Hoy en día recibo una tonelada de cartas, y un gran porcentaje de las mismas procede de gente que me pide consejo. A veces clases enteras de alumnos me envían sus preguntas. He decidido incluir algunas de ellas con mis respuestas:

1. ¿Cómo lidiar con personas que cometen sistemáticamente los mismos errores una y otra vez?

No lidio con ellas. Trabajan para otros.

2. ¿Cuál es la característica más importante de un buen líder?

La disciplina. Ayuda que todo el mundo la tenga, pero si el líder no cuenta con ella, no lo será por mucho tiempo.

3. ¿Cuáles son los pasos más importantes para alguien que trata de alcanzar el éxito?

Haz los deberes. En otras palabras, aprende todo lo que puedas sobre lo que quieras, conoce aquello con lo que te enfrentas e investiga cada aspecto de tu iniciativa empresarial. Habla con todos los expertos que encuentres. No puede ser una visión de ganar o perder. Las probabilidades ya están en tu contra, así que no te lo pongas aún más difícil siendo negligente.

4. ¿Qué distinguirá a los líderes de mañana en el sector inmobiliario?

Quienes tengan visión de futuro y disciplina tendrán éxito. La primera no sirve de nada sin la segunda. Con las dos, tienes una oportunidad de convertirte en un líder, siempre y cuando hayas aprendido y agudizado tu

instinto a través de tus experiencias.

5. ¿A qué personajes históricos admira y por qué?

Abraham Lincoln es uno de ellos, porque fue presidente en uno de los momentos más difíciles de nuestro país. También fue autodidacta y soportó muchos años de adversidades antes de convertirse en presidente. Otro sería Winston Churchill, líder en un momento crucial de la historia del mundo, la segunda guerra mundial. Era un gran orador que inspiró a miles de personas con sus discursos, y ganó el Premio Nobel de Literatura por sus ensayos históricos.

6. ¿Cuál es su postre favorito?

El helado.

7. ¿Qué le gusta de su trabajo?

Todo. Cada día es un desafío, y cada día es genial.

8. ¿Sale a almorzar fuera?

Muy raramente. No me gusta interrumpir mi jornada laboral. Interfiere en mi ritmo de trabajo. Prefiero comer algo en mi mesa, que quizá me lleve cinco o diez minutos.

9. ¿Qué consejo daría a alguien que quiere emprender su propio negocio?

Prepárate para encontrar problemas, los tendrás cada día. Mantén la calma pase lo que pase y sé tan grande como tus retos diarios. ¡Nunca tires la toalla!

10. ¿Qué pasa si las cosas no salen como queremos, aunque trabajemos muy duro?

Ante todo, has de saber que no estás solo. He esperado treinta años para hacer realidad algunos de mis sueños. Hay gente que ha esperado más. Ten siempre en cuenta que puede que no estés haciendo lo correcto, de modo que por muy duro que trabajes, simplemente no va a funcionar. Asegúrate

de estar haciendo lo adecuado para ti. Te tiene que encantar hacerlo. Por lo tanto, sé tenaz.

11. ¿Cree en la suerte?

Sí. Sé que soy muy afortunado. También fue una suerte tener un gran ejemplo a imitar. Trabajé con mi padre desde muy joven y aprendí muchísimo de él.

12. ¿Qué quería ser de mayor cuando era niño?

Quería ser jugador de béisbol o constructor. Me gustaba construir edificios con mis piezas de mecano. Fui un jugador de béisbol lo suficientemente bueno como para que me ofrecieran varias becas y también consideré la posibilidad de estudiar cine en la Universidad del Sur de California (USC), pero mis conocimientos y mi amor por los bienes inmuebles me llevaron a Wharton.

13. ¿De dónde saca sus ideas?

El mundo me inspira. Estar al tanto de los acontecimientos mundiales puede darte un montón de ideas. Esta época de grandes avances tecnológicos, que nos permite acceder a una ingente masa de información con una inmediatez nunca antes vista, me parece fascinante. Mantengo la mente abierta, lo cual es una buena manera de que se te ocurran ideas.

14. ¿Alguna vez teme fracasar en algo?

Hasta ahora tengo un historial de éxitos muy bueno, pero el fracaso siempre es una posibilidad. Soy prudente pero no miedoso. Hay una diferencia. Es importante ser cauteloso; saber que la probabilidad de éxito está ahí, así como la del fracaso. El riesgo desempeña un papel fundamental en todo lo que hago. Podría atropellarme un autobús mientras cruzo la calle. Son cosas que pasan. No permitas que el miedo interfiera en tus planes.

15. ¿Qué hace en vacaciones?

No hago vacaciones en el sentido de planificar un viaje a algún sitio e ir allí a descansar. Mi trabajo me parece vigorizante y nunca tengo la necesidad

de evadirme de él. Como poseo campos de golf y me encanta jugar, puedo pasarlo muy bien practicándolo mientras inspecciono el campo. En invierno voy al Mar-a-Lago Club en Palm Beach los fines de semana, de modo que puedo jugar al golf durante todo el año. Me tomo fines de semana más que vacaciones, lo cual me va de maravilla.

16. Nos gusta tu programa «El aprendiz». Nos preguntamos si le gusta despedir a la gente.

No me gusta despedir a nadie. A veces es necesario, pero prefiero tener a las personas conmigo durante mucho tiempo. Tengo empleados que llevan más de treinta años a mi lado. El mejor entorno laboral es aquel en el que todos comparten una misma ética de trabajo y unos mismos objetivos, y en donde todos se esfuerzan al máximo. Esto es así con la mayoría de mis empleados, pero no siempre, y si no es así entonces hay que realizar algún cambio.

17. Cuando empezó en el sector de bienes inmuebles, ¿cuál era su principal objetivo?

Quería tener éxito a mi manera. Mi padre lo había tenido en el negocio inmobiliario, y yo quería alcanzarlo por mí mismo. Siempre me han encantado los edificios bonitos y Manhattan, de modo que me centré en ambos. Quería seguir mi propio punto de vista, y lo hice.

18. ¿Qué fue lo que más le sorprendió de «El aprendiz»?

Mi imagen cambió. ¡Me hice muy famoso después de empezar a despedir a gente cada semana!

19. ¿Qué es lo que le hace más feliz?

Parece simple, pero se trata de una pregunta muy compleja. Diría que hay varias cosas que me hacen feliz: por ejemplo hacer las cosas bien. Hacerlas lo mejor que pueda. Realizar un buen trabajo y saber que es bueno. Poder compartir ese logro también es gratificante. Puedo incrementar el valor de un barrio y de las comunidades que viven en él, así como garantizar puestos de trabajo, y estoy en posición de devolver lo que recibo

mediante diversos actos benéficos. Mi familia es muy importante para mí, siempre lo ha sido. Soy la persona más feliz del mundo cuando estoy con ellos.

20. ¿Cuál era su asignatura favorita en el colegio?

Me gustaba todo lo relacionado con las matemáticas. Sobresalía en geometría.

21. ¿Cuál es su película preferida?

Ciudadano Kane.

22. ¿A qué hora se levanta normalmente?

A las cinco de la mañana.

23. ¿Qué es lo mejor de ser rico?

Ser capaz de dar algo a cambio, de devolver parte de lo que has alcanzado. Es una sensación maravillosa.

24. ¿Cuál es el mejor consejo que puede darme?

Nunca tires la toalla. Podrás conseguir más cosas con esa actitud que con cualquier recomendación que pueda decirte.

9. Cuando la otra parte espere un duelo, ofrécele una alianza

Trump International Golf Links, Escocia

Siempre estuve interesado en construir un campo de golf en Escocia por dos buenas razones, aparte de por la espectacular belleza del país: mi madre nació allí y Escocia es la cuna del golf. El golf ha jugado siempre un papel importante en mi vida y, ni que decir tiene, también mi madre.

Pasé cinco años considerando diferentes lugares de los que rechacé más de doscientas posibilidades a lo largo y ancho de Europa. Esperaba pacientemente el lugar adecuado, y cuando vi los terrenos de Menie Estate, al noroeste de los Montes Gramplanos de Escocia, supe que era el sitio perfecto. Menie Estate y Menie House, que datan del siglo XIV, están situados a veinte kilómetros al norte de Aberdeen, la tercera ciudad más grande de Escocia. Más importante aún, jamás en mi vida había visto un paisaje costero virgen tan espléndido. Contaba con dunas de arena de inmensas proporciones, casi cinco kilómetros de terrenos frente a un mar espectacular, y unos seis kilómetros cuadrados en total. Era impresionante y me emocioné.

El punto bajo: a nadie le gusta que la gente se ría en su cara

Sabía que Escocia tenía fama de ser un lugar fantástico en lo referente al desarrollo empresarial y las facilidades que se concedían al comercio, de modo que estaba entusiasmado con la idea de empezar a trabajar allí. No obstante, el anuncio del proyecto propuesto causó cierta consternación y los ecologistas se pusieron en guardia de inmediato. De hecho, recuerdo haber visto a gente reírse abiertamente al ver la magnitud de lo que había planeado. Ese lugar tiene una gran importancia medioambiental e histórica para Escocia, y nadie creyó que

conseguiría los permisos para seguir adelante. Sólo la declaración de Menie Estate como espacio natural protegido ocupa dos tomos de 12 cm de ancho cada uno.



El club de golf de Trump en Escocia

El problema principal radicaba alrededor de una preocupación ambiental con la que nunca antes me había encontrado llamada «geomorfología». Nos enteramos por nuestros expertos medioambientales y la Asociación para la Protección del Patrimonio Nacional de Escocia. Desde que nos enfrentamos a este tema hubo un requerimiento de la Junta de Planificación. Teníamos un obstáculo muy importante que afrontar, y nos lo tomamos muy en serio, intentando aprender todo lo que estaba en nuestras manos. Contratamos a los principales expertos en geomorfología, y consideramos minuciosamente cada mínimo detalle. Creo que sorprendimos a todos con nuestra preocupación y conciencia ética profesional, y nuestra perseverancia e integridad fue tenida en cuenta por los responsables de adoptar las decisiones.

Pero volvamos a la geomorfología, que es el estudio del movimiento de las formas del relieve terrestre, incluyendo su origen y evolución y el proceso que las ha moldeado a lo largo de los años. Las excepcionales dunas de tierra de Menie Estate forman parte de una zona protegida que comprende un total de 100.000 m² de tierra. Estas dunas se desplazan por la acción de fuerzas naturales, lo que puede ser desastroso para un campo de golf. Estudiamos mapas de hace

muchos años y observamos que los 100.000 m² de dunas se habían movido literalmente a lo largo del tiempo a una ubicación diferente a causa de la fuerza de la naturaleza, de modo que sabíamos que las preocupaciones medioambientales y las nuestras eran pertinentes.

Llevamos a cabo una amplia investigación sobre el problema y descubrimos que las dunas se podían estabilizar plantando lechos de juncos, cuyo sistema radicular les permite crecer azotados por el viento y en condiciones climáticas extremas. Estas plantas protegerían las dunas de arena, además de añadir otra faceta de belleza natural al paisaje.

Asimismo, basándonos en nuestras investigaciones sobre el medio ambiente, hicimos otras muchas recomendaciones para mejorar y proteger la fauna local: la creación de tres madrigueras artificiales para nutrias y un plan de protección de éstas por escrito; un informe para la preservación del tejón, basado en nuevos estudios; la creación de un nuevo hábitat para las aves en peligro de extinción incluidas en la Lista Roja; la instalación de cajas nido y cajas refugio para murciélagos en Menie House; acciones centradas en la biodiversidad para mantener e incrementar las poblaciones de tritones palmeados, de gaviotas cabecinegras y de aves zancudas, de liebres marrones y de olmos montanos; la creación de nuevos humedales y el trasplante de plantas adecuadas a ese hábitat, así como la recolección de semillas para asegurar la preservación de las especies autóctonas de las dunas. Y ésta no es más que una lista parcial. ¿Recuerdas que he mencionado dos libros de 12 cm de ancho cada uno? No estaba exagerando. De modo que si crees que las cosas ocurren sin más porque me llamo Donald Trump, que esto te sirva para recordar que las cosas no funcionan así.

Cuando presentamos el esbozo final de la solicitud de planificación al Ayuntamiento de Aberdeenshire, aquél abordaba tanto la cuestión medioambiental como la parte empresarial del proyecto. En el aspecto económico, la construcción del complejo golfístico crearía aproximadamente unos 6.230 puestos de trabajo en Aberdeenshire y 740 en el resto de Escocia, mientras que la operación en curso supondría un total de 1.250 puestos de trabajo temporales y 1.440 fijos. En conjunto, el proyecto podría reportar un desarrollo económico de hasta 205 millones de libras para el Ayuntamiento de Aberdeenshire y de 262 millones para Escocia. Éstas son algunas de las cifras que presentamos, y, como puedes imaginar, nuestra investigación fue muy

detallada. No es ninguna sorpresa que recibiéramos el apoyo entusiasta de las empresas locales. Por lo que a mí respecta, este proyecto supondría una considerable inversión recuperable a largo plazo, con un coste de casi mil millones de libras, aunque para mí no era más que un acto de amor.

Al escribir estas líneas, un año después de la aparición de las primeras grandes cuestiones medioambientales, seguimos adelante con nuestra idea con muy pocas trabas. ¿Cómo ocurrió? ¿Cómo superamos los retos que la mayoría de las personas creía insalvables? La gente esperaba un duelo y, en lugar de eso, ofrecimos una alianza. Trabajamos codo a codo con el organismo encargado de cuidar del patrimonio nacional escocés y forjamos una alianza basada en nuestras preocupaciones colectivas. Llevamos a cabo una cantidad enorme de trabajo preliminar e investigación medioambiental que nos llevó un montón de tiempo y esfuerzo por nuestra parte, pero mereció la pena. Sobre la marcha fuimos rompiendo las barreras y la desconfianza estando atentos, siendo abiertos y honestos, y contratando a los mejores para que hicieran bien el trabajo. Ofrecimos un producto de alta calidad, y nadie pudo cuestionar nuestra credibilidad.

El hecho de habernos mostrado sensibles al medio ambiente hizo que las autoridades tuvieran fe en nuestra habilidad para hacer lo que fuera mejor para todos. Resultó que ser receptivos a la rica historia y patrimonio de la zona y al impacto global que podría tener nuestra construcción, no fue un sacrificio en modo alguno. Continuará siendo una preocupación constante por muchos siglos, eso espero. La Asociación para la Protección del Patrimonio Nacional de Escocia hace su trabajo, nosotros también.

Todavía estamos esperando permisos para algunas zonas de nuestro complejo golfístico, y George Sorial, de la Trump Organization, a quien pedí que dirigiera el proyecto, ha estado viajando a Escocia cada dos o tres semanas para supervisar los progresos realizados. Yo voy a ir dentro de un par de semanas, y he disfrutado cada uno de los viajes que he hecho hasta ahora a Escocia. (Casualmente, la madre de George nació y se crio en la Isla de Lewis, donde creció la mía).

El circuito fue diseñado por Martin Hawtree. El complejo incluye un campo de prácticas de reducidas dimensiones y una academia de golf. La cuna del golf

merece esta clase de atención integral y mi deseo es que sea el mejor del mundo. Sería el lugar perfecto para celebrar el Open o la Ryder Cup en el futuro.

El complejo ofrece alojamientos de lujo, un campo de golf profesional de 18 hoyos, un restaurante elegante y se ha convertido en uno de los destinos preferidos para los amantes del golf de todo mundo. No ha sido fácil, pero después de esperar y buscar durante cinco largos años, cada parte del trabajo ha merecido la pena. De resultas, casi soy un experto en geomorfología. ¿Qué más se puede pedir?

10. Aléjate de los quejicas

Tú puedes decidir tu propia suerte

Quizá hayas escuchado el dicho «la suerte se encuentra cuando la oportunidad se junta con la preparación». Estoy de acuerdo. A menudo he oído decir a la gente la potra que tiene fulano o mengano (como para enfatizar que ellos no son afortunados). Creo que lo que, en realidad, pasa es que los que se lamentan no hacen nada para cambiar su hado. Si quieres tener suerte, prepárate para que te ocurra algo grande.

Ver películas es mucho más divertido, pero, a menos que quieras dedicarte al mundo del cine, no es el mejor modo de emplear tu tiempo. Desarrollar tus talentos requiere trabajo, y el trabajo atrae a la suerte. Cultivar esta actitud es un excelente modo de poner rumbo al éxito.

Durante algún tiempo se habló de los beneficios de expresar nuestras frustraciones y ansiedades y lo sano que era sacárselas de dentro. Hasta cierto punto así es, pero sin exagerar. Hace un tiempo leí un artículo que trataba de que quejarse, sin hacer nada al respecto, es en realidad perjudicial para nuestro bienestar físico y mental. Con la llegada de los blogs y de toda clase de redes sociales en donde manifestar nuestra opinión, la gente pasa demasiado tiempo insistiendo en los temas negativos. El énfasis está desequilibrado, y ese enfoque negativo no ayuda a resolver los escollos.

No te recrees en un problema con el que te has desgastado antes incluso de contemplar una solución. Simplemente no tiene sentido. Hace falta un buen cerebro y mucha energía para pensar de forma positiva y creativa y adoptar un enfoque asertivo. Volverse negativo es lo más fácil, un recurso de perezosos. Utiliza tu capacidad intelectual para concentrarte en los aspectos positivos y en

las posibles soluciones, y tu propia mentalidad te ayudará a atraer tu propia suerte.

Shakespeare lo formuló así, en un célebre parlamento de *Julio César*. «La culpa, querido Bruto, no es de nuestras estrellas, sino de nosotros mismos que consentimos en ser inferiores». Es un mensaje muy claro. Somos responsables de nosotros mismos. Somos responsables en gran medida de nuestro propio destino. ¡Qué pensamiento tan inspirador! Si consideras que asumir responsabilidades es algo malo, entonces es que estás ciego para ver lo que realmente es: una gran oportunidad.

Pongamos que hoy tienes que enfrentarte a algún gran reto. Puedo decirte ahora mismo que no estás solo. Lo que te diferenciará de los quejicas será cómo elijas considerar tu situación. Si crees que tú estás al mando —como así es— sabrás exactamente a quién acudir cuando necesites ayuda: a ti mismo. Puedes ser tu mayor descubrimiento de cara a alcanzar el éxito, la suerte, el poder y la felicidad.

Cuando en la década de los noventa tuve que afrontar enormes desafíos económicos, era lo suficientemente maduro para asumir la responsabilidad y saber que el problema era mío. Sabía que no serviría de nada culpar a los demás. Hubiera sido una pérdida de tiempo, y eso es algo que no me gusta perder. El tiempo es algo que no puede ser sustituido. Si te descubres culpando a los demás a piñón fijo, recapacita y abandona inmediatamente esa actitud.

Concédele a la suerte la oportunidad que necesita para jugar un papel en tu vida. Nadie puede hacerlo por ti. En cuanto descubras que te toca a ti provocar tu suerte, comenzarás a pensar y a ver las cosas de una forma completamente nueva.

11. A veces uno debe tragarse el orgullo

Trump International Hotel & Tower (Nueva York)

Todos hemos oído hablar de las transformaciones radicales de imagen. Algunas veces los resultados son increíbles. Me gusta hacer lo mismo con los edificios. En ocasiones requiere más innovación mejorar cosas a lo grande que construir algo nuevo. Los desafíos pueden ser más complejos, y es por eso que muchos promotores se apresuran a echar abajo estructuras existentes y empezar de cero. Tengo buenos ejemplos de edificios (y negocios) que valía la pena salvar, y que han resultado ser un éxito rotundo. Lo primero a tener en cuenta es que tienes que ser valiente y estar convencido de que no te rendirás frente a los problemas, ya que surgirán más de los que normalmente tendrías.

Trump International Hotel & Tower está situado en One Central Park West, una ubicación fantástica con una amplia panorámica del parque. Ha sido calificado por la revista *Travel & Leisure* y por *The New York Times* como el mejor hotel en el que alojarse. Lo que mucha gente no sabe es que antes era el edificio Gulf & Western. Era propiedad de General Electric, que tenía a Jack Welch, John Myers y Dale Frey al frente, y era un edificio de oficinas. Realmente destaca porque es una de las pocas torres altas del West Side. Fue onstruido a principios de los años sesenta, justo antes de que promulgaran las leyes de urbanismo que prohibían un edificio tan alto en esa ubicación.



Trump International Hotel & Tower

Este inmueble era un constante foco de atención, no sólo debido a su altura, sino también a causa de algunos defectos de construcción que ponían nerviosos a sus ocupantes. Entre otros, se tambaleaba con el viento y la parte superior llegaba a combarse con vientos de tan sólo 24 km/hora. Todos los edificios tienen cierto grado de flexibilidad, pero éste era un caso excepcional. Los ascensores se detenían, y algunos inquilinos afirmaban sufrir mareos. En una ocasión en la que sopló un viento fuerte llegaron a desprenderse las ventanas superiores. Estos episodios eran legendarios.

Digamos que el edificio tenía algunos problemas, problemas muy importantes. Además, tampoco se había construido demasiado bien, ya que la cubierta exterior era de cristal y aluminio barato, con revestimiento de amianto.

Lo bueno era que la estructura del edificio era clásica y contaba con unos techos maravillosamente altos. Sólo por ello valía la pena salvarlo.

Cuando oí decir que este edificio estaba en venta, llamé a Dale Frey y solicité reunirme con él. Fue entonces cuando me enteré de que estaba recibiendo llamadas de los principales constructores del país. Tendría muchísima competencia. No obstante, concerté una reunión y le expliqué que si se demolía totalmente, sólo se podría volver a construir uno de 19 pisos en lugar de las fabulosas 52 plantas con que contaba. Era una razón de peso para ver qué se podía salvar, pero necesitaría mucha investigación, y me puse en marcha de inmediato.

Lo que sugerí fue reforzar la estructura de acero, así como que los techos altos serían perfectos para levantar un conjunto residencial, un detalle que, además, en un edificio como el nuestro concebido también en parte como un espacio destinado a la actividad comercial, era muy solicitado en el mercado inmobiliario. Era el emplazamiento perfecto para un edificio residencial de lujo. General Electric pareció impresionada con mis ideas, y me gustó su reacción positiva a todo lo que les había presentado. Mi única preocupación, llegados a este punto, era que estaba recuperándome de ciertos problemas financieros, de modo que quizá se mostrasen renuentes a darme una oportunidad.

Lo que sucedió después nos sorprendió a todos. Dale Frey llamó para decirme que aunque le gustaban mucho mis planes, tenían intención de licitar el trabajo. Iban a solicitar a algunas de las principales constructoras del país que presentaran una oferta, y que esperaba que yo estuviera entre ellas. Me quedé alucinado porque había invertido muchísimo tiempo dando forma a mi idea, y se la había explicado personalmente. Ahora debía empezar todo de nuevo y presentar una oferta como un recién llegado al proyecto.

Me sentía fatal y un poco indignado por este giro en los acontecimientos. Básicamente iba a participar en un concurso público, que no creía necesario. Me preguntaba si habían estado todo el rato siguiéndome la corriente, a pesar de aparentar estar interesados y mostrarse impresionados con mis ideas. ¿Qué podía hacer? Estaba interesado y ya había empleado un montón de tiempo y esfuerzo, así que al final me tragué mi orgullo y decidí ir a por ello. Me gustan los desafíos y éste se había convertido en uno aún más grande, y no es que me

alegrase de ello. De modo que trabajé en una fantástica y detallada presentación. Cuando aconsejo que te dejes la piel en algo, es a esto a lo que me refiero.

Pareció que pasaban siglos, pero, finalmente, General Electric llamó para decir que se habían decidido por mi oferta. Ser escogido por este poderoso grupo para construir en ese increíble lugar era una noticia maravillosa. Trump International Hotel & Tower se haría realidad. Hizo que mereciera la pena todo el agravio del proceso. Dale Frey y John Myers de General Electric lo hicieron posible; son unos tipos fantásticos.

En 1995 empezamos a demoler la antigua torre Gulf & Western; sólo quedaría la estructura de acero. Había contratado a Philip Johnson como arquitecto, junto con Costas Kondylis & Associates, de modo que teníamos garantizado un edificio espectacular además de elegante. Philip Johnson había diseñado el State Theater en el Lincoln Center, situado a unas cuantas calles de allí. Se trataba de un edificio importante y quería lo mejor. Y eso es exactamente lo que todos nosotros tuvimos.



Globo delante del Trump International Hotel & Tower

Trump International Hotel & Tower es en la actualidad el mejor hotel de Nueva York. Incluye el restaurante Jean-Georges, reconocido como uno de los mejores establecimientos del mundo. Los apartamentos del edificio permanecen poquísimos en el mercado. Hay listas de espera para todo lo relacionado con este inmueble. También es la primera vez que se ha combinado un hotel con apartamentos, lo que ahora aclaman como una innovación. No fue una innovación para mí; simplemente, sentido común. De hecho, se trata de una idea copiada en todo el mundo hoy día y con gran éxito. De modo que tómate un tiempo para pensar las cosas con detenimiento.

Sí, el edificio original tenía grandes defectos; sí, el proceso de aprobación fue desconcertante, pero eso fue parte del reto. También me proporcionó una

gran oportunidad. A veces uno tiene que esforzarse un poco más para ver esas oportunidades, pero créeme, merece la pena.

12. El valor no es la ausencia de miedo, sino la conquista del mismo

Tener valor significa no tirar nunca la toalla. Es mucho más fácil rendirse, y eso es exactamente lo que hacen los perdedores. Una cosa es que te derriben, y otra no levantarse del suelo. Algunas personas comunes y corrientes han conseguido logros increíbles simplemente por el hecho de haber sido persistentes y no tirar nunca la toalla. Abraham Lincoln es un buen ejemplo; su valor hizo de él una persona extraordinaria.

En «El aprendiz», los candidatos deben pasar primero por un agotador proceso de selección. Hemos tenido millones de Interesados, y sólo elegimos a unos pocos. Éstas no son precisamente unas probabilidades tremendas. Por eso creo firmemente que no hay perdedores en el programa. Para empezar, las personas que Intentan participar en el concurso demuestran tener mucho coraje. Todos ellos son ganadores. Que te despidan delante de millones de personas no es fácil, pero forma parte del trato y siguen insistiendo de todos modos. La mayoría de ellos afirma que la experiencia merece todo el esfuerzo Invertido, tanto si ganan como si no.

Hemingway escribió la ya tan célebre frase: «El valor es la gracia bajo presión». Piensa en ello. Algunos días nos enfrentamos a retos con los que preferiríamos no tener que hacer nada, pero nos levantamos y les hacemos frente. Eso es tener valor. Requiere de cierto aplomo. Quizá no sea heroico, puede que no cada día aparezca una situación calamitosa, pero es un ejemplo de valentía que todos entendemos.

La confianza en uno mismo es un componente del valor que todos necesitamos tener. A veces precisamos de un empujoncito en la dirección

correcta. Trabajé con un joven ejecutivo que nunca había hablado en público, de modo que decidió que no se le daba nada bien, y así me lo dijo. Pensé: «¡Ni siquiera ha intentado hacerlo y me dice que no se le da bien!». Tenía el presentimiento de que iba a ser muy bueno hablando en público. Algunos meses después, cuando me di cuenta de que no podría asistir a un compromiso para cenar que incluía un breve discurso, le dije que tenía que sustituirme. Me contestó: «¡Yo no hablo en público!». Repliqué: «Ahora sí». Fin de la conversación. ¿Sabes qué? Se ha convertido en un consumado orador. El valor no es la ausencia de miedo, es la conquista del mismo.

El fenómeno del miedo escénico es un buen ejemplo. Hace poco leí un artículo que hablaba de lo común que es sufrirlo, incluso entre actores profesionales. Hay un montón de artistas famosos que tienen que enfrentarse con él con regularidad, a veces durante décadas. No permiten que el miedo se interponga en el camino de su pasión. Estoy acostumbrado a hablar delante de decenas de miles de personas, lo cual me gusta mucho, y a menudo me preguntan si no me pongo nervioso. No. Simplemente salgo y hablo.

Winston Churchill fue un gran orador, y he leído que pasó mucho tiempo desarrollando esa habilidad. No era algo innato, pero trabajó duro hasta que la dominó. Se convirtió en un poderoso e hipnótico orador. Uno de sus más conocidos discursos, pronunciado durante la segunda guerra mundial, fue éste:

Nunca se rindan, nunca cedan, nunca, nunca, nunca, en nada, ya sea grande o pequeño, nunca cedan salvo por las convicciones del honor y el buen sentido. Nunca cedan a la fuerza; nunca cedan al aparentemente abrumador poderío del enemigo.

Churchill y su pueblo estaban en peligro de ser bombardeados y superados por el ejército alemán cuando profirió estas palabras. Es posible que nunca experimentes un bombardeo, pero aun así puedes aplicar dichas palabras valerosas en tu vida diaria. Algunos días tengo que enfrentarme a tantos problemas de golpe que semejan un bombardeo. No sucumbo a ellos, y tú tampoco deberías. ¡Nunca!

Otra cuestión importante acerca del valor es que te ayudará a pensar y actuar de la manera más adecuada. Te ayudará a centrarte en las oportunidades que se presenten frente a ti en vez de en los problemas. A menudo, los obstáculos son

oportunidades que salen a nuestro paso con un envoltorio que no esperábamos o queríamos. Esto me ha sucedido más veces de las que puedo contar. De modo que cuando afirmo que doy la bienvenida a los problemas, hay una razón para ello. Mantén la mente flexible y abierta a soluciones creativas. Einstein dijo: «No podemos resolver problemas usando el mismo tipo de razonamiento que utilizamos cuando los creamos». Ésa es una buena manera de evitar pájaras cerebrales y encontrar una solución.

Pero volvamos al valor. Recuerda que el miedo se puede conquistar. Sé consciente de que eres capaz de ser valiente y de que estás concebido para alcanzar el éxito; ésa es la mitad de la batalla. Luego acelera al máximo y las probabilidades estarán de tu lado.

13. Sé apasionado, es la única manera de mover montañas

La construcción del Trump International Golf Club

Cuando decidí construir mi primer campo de golf encontré un buen terreno cerca de mi propiedad Mar-a-Lago en Palm Beach y decidí ir a por todas. Contraté a Jim Fazio, uno de los mejores diseñadores de campos de golf. Cuando me explicó que tendría que mover más de dos millones de metros cúbicos de desechos para convertir un terreno relativamente llano en un campo espectacular, ni pestañeé. Estaba emocionado con la idea de construir mi primer campo de golf y preparado para mover montañas si era necesario.

No obstante, sí me pregunté de vez en cuando dónde me había metido. Poco después de oír lo de los dos millones, me dijo que habría que trasladar allí cerca de cinco mil árboles, unas mil palmeras y más de mil cocoteros. Por si fuera poco, habría que plantar pequeños arbustos y plantas valoradas en unos dos millones de dólares para hacer que todo tuviera un buen aspecto. Así como una fuente de agua para el agujero número 17, que costaría cerca de tres millones de dólares y llevaría unos nueve meses construirlo. Éste iba a ser un campo de golf de 18 agujeros. Casi empecé a preocuparme.

Sabía que Jim me estaba dando con sinceridad unos números bien concebidos, que necesitaba para llevar a cabo un buen trabajo. Su integridad es una leyenda. Simplemente, esto es lo que cuesta hacer un excelente trabajo, me dije.



Palm Beach

El punto bajo

Caí en la cuenta de que me había quedado muy corto al presupuestar en un principio 40 millones de dólares. ¿Es esto lo que ocurre cuando un constructor especializado en rascacielos se pone a construir un campo de golf? ¿Estaba cometiendo un grave error? ¿Debería de haberme ceñido al ramo que ya conocía bien?

Siempre le digo a todo el mundo que antes de emprender un proyecto sepan todo lo que puedan sobre lo que van a hacer, que alcancen el máximo de diligencia, que sean prudentemente optimistas. Pero de repente me descubrí pensando por qué no había seguido mi propio consejo. Me enfrentaba a un montón de nuevos problemas sobre los que todavía no era un experto. No obstante, me entusiasmaba el hecho de ir a construir algo excepcional, y eso me ayudaba a seguir adelante.

Jim Fazio acostumbra a decir que una de las mejores cosas de trabajar conmigo es que nunca le pregunté si no estábamos gastando demasiado dinero. En lugar de eso preguntaba: «¿Necesitas algo más?». Dice que esa actitud le ayudaba en su proceso creativo. Me alegra que pensara eso porque en cierto modo así era. Tengo que admitir que tuve mis momentos de duda. No grandes dudas, pero dudas al fin y al cabo.

Por ejemplo, llevó un año entero mover los dos millones de metros cúbicos de desechos y trasplantar los cinco mil árboles, lo cual no se podía hacer muy rápido, pero era necesario, y fue un trabajo minucioso por parte de Jim. Luego, el Departamento de Recursos Medioambientales nos comunicó que sólo podíamos remover 50.000 m² cada vez, lo que nos obligó a planificar el campo en siete secciones, lo cual implicó a su vez etiquetar todos los árboles y construir un sistema lacustre. De modo que nos llevó un año prepararlo todo antes de comenzar a construir el campo de golf.

Por suerte, soy un hombre paciente cuando se trata de cosas que me importan mucho. Estaba muy emocionado con la idea de tener un campo espectacular y me di cuenta de que si todo aquello era necesario para conseguirlo, entonces que así fuera. Había tomado una decisión y decidí atenerme a ella. También sabía que tenía a un verdadero profesional trabajando para mí. La reputación de Jim Fazio le precedía, y pude comprobar por mí mismo que podía fiarme completamente de él, ya que era un auténtico apasionado de su trabajo. ¿Esperaba lo imposible?

Cuando te enfrentas a situaciones de este tipo, es importante pensar por qué estás haciendo lo que sea que estés haciendo en primer lugar. Siempre surgirán problemas, y si eres capaz de recordar cuál era tu objetivo inicial, ello te ayudará a aclarar y arrojar luz sobre cualquier duda que puedas estar teniendo. Una vez hecho esto, me tranquilicé y estaba listo para seguir adelante.

Entonces oí hablar de los robles. Un millar. Tardamos cinco meses en moverlos porque había que envolver cada uno de ellos y sólo podíamos transportar tres de una vez. Cada uno de estos árboles medía entre 6 y 12 metros. Estarían colocados en fila en las calles de los hoyos y merecería la pena. O eso esperaba.

Fue por esa época cuando también oí hablar de las tortugas de Gopher. Definitivamente, me encontraba ante un nuevo dilema. Estoy acostumbrado a lidiar con problemas de urbanismo, pero ¿tortugas? Con sesenta, en realidad. Había que cuidar de ellas, por supuesto. Estábamos entrando en su territorio, y queríamos asegurarnos de encontrarles un entorno igual o mejor. Reubicarlas con plena seguridad se tornó prioritario. Aprendí mucho sobre las tortugas de Gopher. Por ejemplo, se sabe que han llegado a cavar madrigueras de 12 metros

de ancho por 3 de profundidad. ¡Imagina lo que eso supondría en un campo de golf! De modo que, aunque las admiraba por su diligencia, había que trasladarlas con cuidado.

Tras más de un año de meticulosa preparación, comenzó a construirse el campo de golf. Se trató cada hoyo como si fuese a ser la culminación de un gran campo, y el resultado final es que el campo de golf es una absoluta obra maestra. Ninguna otra descripción le hace justicia.

Eso es lo que quería, y eso es lo que tengo. Cada árbol merecía el tiempo y el esfuerzo (y créeme, me conozco todos y cada uno de ellos). En 2006 abrimos un nuevo campo de nueve hoyos con el mismo éxito. Fue un triunfo clamoroso, además de un extraordinario logro de diseño.

El éxito y belleza del Trump International Golf Club me animó a construir más campos de golf, y todos ellos han sido muy elogiados y han cosechado gran renombre. Cada campo vino acompañado de desafíos, pero después de hacer frente al primero estaba preparado para ello. ¿Mover montañas? ¿Trasladar tortugas? Ningún problema.

COACH TRUMP

¡HAZLO REALIDAD!

Mi consejo es el siguiente: si te apasiona lo que haces, se verá reflejado en el resultado final. Asegúrate de trabajar con las personas adecuadas; a Jim Fazio le entusiasma tanto su trabajo como a mí el mío, y esto se hace evidente cuando ves el alcance y la calidad del campo terminado. Si amas lo que haces, vencer obstáculos enormes lo es todo en un día de trabajo. Recuérdalo.

14. Si ves grandes problemas, busca grandes oportunidades

La transformación de un ruinoso barrio en un lugar de interés de primer orden

Actualmente Grand Central Station, en Nueva York, es bonita, tanto el exterior como el interior. Está situada en un próspero barrio bien conservado. Sin embargo, la situación era muy diferente en la década de los setenta. La zona estaba en pleno deterioro. Era horrible, sin prestigio, un lugar de destino sólo para quienes entraban y salían de la ciudad tan rápido como podían. ¿Cómo culparlos? Si esta deprimente zona representaba realmente a la ciudad de Nueva York, yo también querría irme.

Soy neoyorquino. Amo esta ciudad, siempre la he amado y siempre la amaré. De modo que esta situación merecía mi atención, advertí que era una oportunidad no sólo para convertir un viejo hotel en uno nuevo y flamante, sino también para recuperar el barrio al mismo tiempo. Se trata de mi actitud de «pensar a lo grande». ¿Por qué hacer sólo una cosa cuando puedes lograr dos o más simultáneamente?

El viejo Commodore Hotel tenía problemas. Era un lamentable espectáculo. Las personas que pasaban por allí de camino a buenos trabajos, procedentes de buenas casas, continuarían realizando ese trayecto diario a menos que la ciudad dejara de existir, lo que no es probable que ocurra. Sabía que el vecindario estaba listo para cambiar, y adquirir el Commodore Hotel se convirtió en una misión prioritaria.

Ni siquiera mi padre creyó que fuese en serio. Dijo que «comprar el Commodore en un momento en el que incluso el edificio Chrysler está en

bancarrota es como pelear por un pasaje en el *Titanio*». Él sabía que era un riesgo y yo también. La cara B era que yo veía que era un modo de hacer que la ciudad floreciera como debía. Para empezar, crearía puestos de trabajo y mejoraría el barrio. Quería que fuera bonito, y eso me proporcionaba incentivos para superar todos los problemas y la negatividad que rodeaban a este proyecto. Esto es una buena cosa a tener en cuenta: utiliza tu mente para visualizar cómo podrían ser las cosas, mientras lo llevas a cabo. Esto puede hacer que la plétora de detalles y reveses simplemente sean una parte del plan.

Unos nueve meses antes de que me metiera de lleno en las negociaciones por el hotel, el propietario —Penn Central Railroad— gastó unos dos millones de dólares en renovaciones que no tuvieron ningún impacto en absoluto. El hotel necesitaba mucho más trabajo. Además, debían seis millones de dólares en impuestos atrasados. No era una buena situación para los dueños, y estaban listos para vender. Sin embargo, antes de comprar el hotel por diez millones, debía negociar un trato extremadamente complejo con otras partes interesadas. Necesitaba una deducción fiscal de la ciudad de Nueva York, el compromiso de una compañía hotelera con experiencia en dirigir hoteles y financiación. Cuestiones todas ellas complejas que me llevó varios años solventar.

En un momento dado, Penn Central quería que pagase 250.000 dólares no reembolsables por una opción exclusiva sobre la propiedad. Me planté. Era una suma considerable de dinero para una situación evidentemente arriesgada. Para permanecer en el proceso de venta y contar con más tiempo, indiqué a mis abogados que se mostraran muy puntillosos con los contratos y lo ralentizaran todo.

Mientras tanto, busqué un arquitecto que fuese capaz de diseñar un edificio espectacular. Un joven arquitecto llamado Der Scutt con el que contacté se mostró interesado de inmediato. Entendió que quería cambiar completamente el deslustrado hotel, envolverlo básicamente en algo nuevo y brillante y conferir a toda la zona una nueva cara.

Observa que yo ni siquiera estaba seguro de que este trato se acabara cerrando. No obstante, como la meta estaba tan clara en mi cabeza, seguí adelante y me tomé el tiempo necesario para reunirme con un arquitecto, como si el proyecto fuese trato hecho. Esto es pensamiento positivo, pero también

pensamiento pragmático. ¡Sigue avanzando! Si una cosa no funciona, ya lo hará otra. Mientras tanto, me había reunido y sintonizado con un arquitecto al que respetaba y que me respetaba. Si el acuerdo no se concretaba finalmente, al menos había conocido a alguien con el que contar para el siguiente gran proyecto.

Le pedí a Der Scutt que hiciera algunos dibujos y que montara una presentación tan elegante como fuera posible. También empecé a buscar a un operador para el hotel. En aquellos tiempos el sector de la hostelería me era totalmente desconocido, de modo que necesitaba a alguien con experiencia, con mucha, ya que mi propuesta era la de un hotel de 1.400 habitaciones. Y eso es algo muy grande.

Quería un gran operador hotelero, y por aquel entonces los grandes nombres eran Hilton, Hyatt, Sheraton, Holiday Inn y Ramada Inn. Para mí, el primero de la lista era Hyatt. Sus hoteles eran modernos y luminosos, el antídoto perfecto para el oscuro y deprimente Commodore. Además era un hecho que no tenían presencia en la ciudad de Nueva York, aunque Hilton sí. Quizá se mostraran interesados.

Yo tenía razón, lo estaban. Llamé a su presidente y examinamos la idea de una posible asociación. No obstante, era propenso a cambiar de opinión después de haber negociado, lo cual interfería seriamente en cualquier progreso. De modo que llamé a otro ejecutivo de Hyatt, que me sugirió que hablara con quien dirigía de verdad la compañía, Jay Pritzker, de la familia Pritzker, que poseía una participación mayoritaria en Hyatt, y así lo hice. Parecía impaciente por verme y vino a Nueva York. Cerramos rápidamente un trato, como socios en igualdad de condiciones. Hyatt dirigiría el hotel después de que yo lo construyera. Estaba encantado. Lo anunciamos a la prensa en mayo de 1975.

Todavía necesitaba conseguir financiación y una deducción fiscal multimillonaria por parte de la ciudad. Pero al menos, con un socio hotelero, un arquitecto y un coste aproximado estimado, tenía algo sustancial para poner sobre la mesa además de mis ideas. De modo que contraté a un agente de bienes raíces de unos sesenta años con mucha experiencia. En aquel entonces yo sólo tenía veintisiete años, y contar con la presencia de un veterano experto a mi lado redundó en mi favor. Defendíamos al alimón nuestras cartas en busca de

financiación y hacíamos una buena pareja. Es un buen punto a recordar: trabaja con los mejores. A la hora de negociar con Hyatt, fue fundamental que pasara por encima del presidente que estaba ralentizando el proceso y llamara a Jay Pritzker directamente. Encontrar a un intermediario entregado que añadiera un equilibrio adecuado a mi imagen fue una jugada inteligente. ¿Presumo de ello? Puedes apostar que sí.

Conseguir fondos rápidamente pasó a ser un callejón sin salida: sin financiación, el ayuntamiento no consideraría una reducción fiscal y, sin una reducción fiscal, los bancos no se mostrarían demasiado dispuestos a financiarnos. Parecía que hubiera un muro de ladrillos a cada paso, por lo que decidimos cambiar de enfoque. Apelamos a la parte de culpa que tenían los banqueros con respecto a la decadencia de la ciudad y al hecho de que decidieran mirar a otro lado cuando alguien (como yo) tenía una gran idea para mudar las cosas a mejor. Iba a transformar una zona privilegiada, que se dirigía a convertirse en un tugurio, en un nuevo y vibrante sitio. ¿Cómo podían no querer involucrarse? Por supuesto, no funcionó.

El punto bajo

Había llegado el momento de la verdad. Al final encontramos un banco que parecía interesado. Llegamos lejos con ellos, invirtiendo innumerables horas y esfuerzos, cuando un negociador clave de ellos cambió de opinión de repente y sacó a colación un tema intrascendente para romper el trato. Argumentamos todos los motivos imaginables, pero el tipo se mostró implacable. No iba a ceder. Varados en este punto, le dije a mi intermediario: «¡Que le den por saco a este negocio!». Estaba harto.

Es probable que te sorprenda decir algo así, pero ésa fue una de las pocas veces en las que lo único que quería era tirar la toalla. Fueron mi intermediario y mi abogado, George Ross, los que me convencieron de seguir adelante, señalando cuánto tiempo y esfuerzos habíamos consagrado ya a este proyecto. Decidí aguantar y continuar. No soy un rajado por naturaleza, pero te lo explico para que sepas que ha habido momentos en los que las dificultades parecían más grandes que las recompensas. Ése fue, sin duda, el punto más bajo, pero, al aguantar, se convirtió en un punto de inflexión. Después de aquello estaba aún más decidido a sacar el proyecto adelante.

Decidí hablar con el ayuntamiento, aun sin tener financiación, y explicarles la situación: la empresa hotelera Hyatt estaba muy interesada en venir a Nueva York, pero los costes eran demasiado altos. La única solución era que la ciudad nos diera un respiro con los impuestos sobre la propiedad. Fui directo al meollo del asunto, lo cual fue efectivo. El ayuntamiento accedió a firmar un acuerdo por el que esencialmente nos convertíamos en socios, y a cambio yo recibiría una deducción impositiva durante cuarenta años. Era un trato que beneficiaba a todos. Yo podría comprar el Commodore por diez millones de dólares, de los cuales seis irían a las arcas de la ciudad en concepto de impuestos atrasados. Luego vendería el hotel a la ciudad por un dólar, y ellos me lo alquilarían de vuelta durante noventa y nueve años.

¿Era complicado? Sí, pero funcionó, y al final conseguimos financiación de dos instituciones. Una de ellas estaba ubicada justo en frente del Commodore. Creo que no querían que el barrio siguiera deteriorándose, y sabían que era allí adonde se dirigía. Eran conscientes de que un reluciente nuevo hotel podría devolver la zona a sus mejores tiempos, con una mejor localización y comercios mejores.

El resultado

No sé si has visto el Hyatt en Grand Central, pero tiene cuatro paredes exteriores de cristales como fachada que reflejan la maravillosa arquitectura de la zona. Increíblemente, al principio esto puso furiosa a la gente porque no encajaba con el diseño vigente en el barrio. No se daban cuenta de que el reflejo de los edificios circundantes resaltaba su belleza e importancia en el *skyline* de Manhattan. Hoy día tanto a la gente como a los críticos les encanta el edificio. Inició la revitalización de la zona del Grand Central y abrió en 1980 con gran éxito. Actualmente, es uno de los ejes principales de Nueva York, pujante y bello. Me alegro mucho por mí y por la ciudad de que no decidiera tirar la toalla con este proyecto.

COACH TRUMP

¡HAZLO REALIDAD!

Espera problemas y contratiempos. Forman parte del juego. Si no tropiezas con grandes desafíos, estás haciendo algo fácil y tal vez no tan valioso, que con

toda probabilidad no hará que ganes mucho dinero. A menudo un gran problema es señal de una gran oportunidad. Debes estar preparado para trabajar arduamente largo y tendido para conseguirlo.

No tengas miedo a ir detrás de múltiples opciones, o múltiples personas, al mismo tiempo. Si algo no funciona, tendrás otras opciones de reserva. Te prometo que no todo va a salir bien. De hecho, puede que tengas que probar varias cosas para conseguir que funcione tan sólo una de ellas. A eso se le llama tenacidad, y es crucial para alcanzar el éxito.

15. Cultiva tu curiosidad

Una carta de mi profesora de la guardería

Recibo muchas cartas cada día; montones de ellas. No hace mucho recibí una de mi profesora de la guardería. Fue una gran sorpresa encontrarme con algo así entre uno de los fajos de cartas. Mencionaba que lo que recordaba con mayor claridad de mí es que nunca dejaba de hacer preguntas. Fui el escolar más curioso que había tenido nunca. Le escribí de vuelta y le contesté que algunas cosas no cambian nunca —todavía soy muy preguntón—, y que mi curiosidad y capacidad para descubrir oportunidades me han sido muy útiles a lo largo de todos estos años. También le di las gracias, con retraso, por su paciencia, hacía tantos años, para atender todas mis preguntas.

Comencé a recordar aquellos tiempos lejanos. Cada una de mis preguntas era el principio de un nuevo descubrimiento, y lo mismo me pasa hoy día. Espero que también te ocurra lo mismo. Quizá la razón por la que estás leyendo este libro sea tu propia capacidad para descubrir oportunidades.

Esta cita de Emerson: «Lo que dejamos atrás y lo que tenemos por delante no son nada comparado con lo que llevamos dentro», es un buen pensamiento a tener en cuenta. Permite que tu mente piense a lo grande porque hay copiosos depósitos de ideas dentro de todos nosotros. Es un modo de abrir los canales del pensamiento creativo, que conducen al descubrimiento y al éxito. También es un recordatorio de que no importa cuánto hayas logrado ya, pues todavía te esperan muchas cosas por hacer.

Puede que yo sea una persona por naturaleza curiosa, pero me parece una buena actitud digna de cultivar. Me gusta escuchar lo que otras personas tienen que decir, por no hablar de que también aprendo mucho de ese modo. Mis

intereses se reflejan en la diversidad de negocios en los que estoy inmerso: bienes raíces, la industria del espectáculo, la construcción de campos de golf, etc. Mantenerte tan receptivo como sea posible puede abrirte a muchas más oportunidades de las que puedas imaginar. A veces una cosa lleva a la otra.

Ya sabes que no estoy muy a favor de la autocomplacencia; tampoco acaban de gustarme los sabelotodo. Mantener esta actitud es una manera excelente de prepararte para disfrutar de un gran éxito. Ser de otro modo es infravalorarse. ¿Cómo puedes pretender descubrir algo si se supone que ya lo sabes todo?

A menudo la gente que entra en mi despacho por primera vez se sorprende de las muchas preguntas que hago. Recuerdo que una vez tuve tres lavabos de baño encima de un sofá justo a la entrada de mi oficina durante varias semanas. Tenía que decidir cuál me gustaba más, de modo que pregunté su opinión a todo el que entraba así como las razones de su elección. Te sorprendería lo mucho que eso abría espacios de conversación y discusión, la de cosas reveladoras que aprendí sobre esas personas y sus gustos.

Concédete una oportunidad: cultiva tu capacidad para descubrir nuevos horizontes.

16. Aprende cuándo reducir las pérdidas

Trump Shuttle

¿Cómo decidir cuándo es más inteligente retirarse que seguir remando?

Como concepto de negocio, calificaba a las compañías aéreas como una gran idea si quieres un montón de problemas, excesiva competencia, demasiado trabajo y todo ello por muy poco beneficio. Tiempo atrás vimos lo que había pasado con JetBlue. Tenían un gran historial, pasajeros satisfechos, y una sola tormenta de hielo derrumbó su reputación y su credibilidad completamente. Su popularidad se desplomó y tuvieron que emitir una disculpa pública a los clientes por su mala gestión. Pensé: «Hay que ver cómo es el negocio de las aerolíneas». Incluso Delta Airlines, establecida en el mercado desde hacía mucho tiempo, acababa de salir de un concurso de acreedores.

La razón por la que me estremezco al enterarme de estos episodios de diferentes líneas aéreas es que tuve una, de 1989 a 1992. Era conocida como la Trump Shuttle, y originariamente era una división de Eastern Airlines. Teníamos vuelos del aeropuerto de LaGuardia, en Nueva York, con destino a Boston y Washington DC cada hora. Me decidí a entrar en el negocio porque Eastern Airlines afrontaba grandes dificultades a finales de la década de los ochenta y empezó a vender sus rutas, incluyendo su puente aéreo nororiental. Esta ruta tenía muchísimo tránsito y sabía que podía tener éxito. Sólo había que darle un poco de lustre, hacer el tiempo de vuelo un poco más lujoso para los pasajeros.

Mi experiencia previa con el transporte aéreo era ser dueño de un servicio de helicópteros que proporcionaba vuelos a Atlantic City, LaGuardia, Manhattan, los Hamptons y Hartford, y también tenía un *jet* privado. Sabía cuáles eran las comodidades de las que querría disfrutar un viajero. Hice del nuevo puente

aéreo el mejor de la línea, tecnológicamente inteligente, con uno de los primeros servicios de autofacturación y con portátiles disponibles en alquiler. Redecoramos de arriba abajo los Boeing 727 con molduras de madera de arce y bonitos accesorios. Fui el primero en ofrecer un lujo auténtico a los pasajeros de un puente aéreo que estaban acostumbrados a un medio de transporte sencillo.

El punto bajo

Nos golpeó la tormenta perfecta. Entré en el negocio sabiendo que Eastern Airlines tenía problemas, y de hecho adquirí el puente aéreo durante una amenaza de huelga por parte de los mecánicos. Digamos que había problemas, pero ya sabes que estoy acostumbrado a ellos, ¿verdad? Sin embargo, los problemas de una línea aérea son otra historia. La huelga laboral fue convocada, y duró lo suficiente para perder un montón de pasajeros que volaron en el puente aéreo de Amtrak y de Pan Am. Además, estábamos entrando en una recesión, y un poco más tarde, en 1990, el precio del petróleo se puso por las nubes debido a la invasión iraquí de Kuwait. Si no era una cosa, era la otra. Se trata de un negocio tan delicado que el más mínimo temblor en política mundial, economía, condiciones laborales o tiempo atmosférico —y cientos de variables más— pueden hacer caer de repente un futuro brillante.

Como sabes, en aquella época tenía problemas financieros que empezaron a multiplicarse, y no a disminuir, a causa de la recesión que comenzábamos a sufrir. Los periódicos *The Wall Street Journal* y *The New York Times* predijeron en 1991 mi defunción. Tenía varios negocios de gran envergadura tambaleándose en el punto de mira, pero todavía no estábamos en 1991, era 1990. Estaba convencido de que la Trump Shuttle despegaría y evitaría la recesión. Estaba equivocado. La Trump Shuttle nunca rindió los beneficios deseados y, dado que mis otros intereses empresariales comenzaron a fallar, mis acreedores no se mostraron demasiado entusiasmados con mi última aventura. En septiembre de 1990, la titularidad de la compañía aérea pasó a Citicorp, el banco acreedor de la aerolínea. Es una historia complicada, pero, para abreviar, sólo diré que la Trump Shuttle acabó como tal en abril de 1992, siendo incorporada a una nueva sociedad mercantil que compró US Airways.

Tengo que admitir que me sentí aliviado al verme fuera de aquel negocio. No era el momento adecuado, pero, observando el sector aéreo, me pregunto a

menudo si alguna vez lo ha sido o será. Obtener beneficios no es fácil, y se trata de un negocio volátil y exigente. Por eso me resulta difícil creer que Richard Branson, el dueño de Virgin Air, hiciera dinero con su compañía aérea. De no haber contado entonces con otros negocios, dudo mucho que le fuera bien financieramente.

En el caso de la Trump Shuttle, sé que hice lo correcto para hacer que la empresa tuviera éxito. Hice que la experiencia de viajar de los pasajeros mejorase e introduje varias innovaciones. No funcionó porque las fuerzas externas en contra eran demasiado grandes. Se trata de uno de esos casos en los que sabes que la mejor decisión es dejarlo, cortar la sangría de las pérdidas y pasar a otra cosa. Fue una excelente experiencia de aprendizaje referente a en qué negocio no entrar. Soy muy feliz con mis propios aviones. Raras veces vuelo en compañías comerciales y no puedo decir que lo eche de menos. Sin duda, no echo de menos ese negocio.

COACH TRUMP

¡HAZLO REALIDAD!

A veces trabajas tan duro como te es posible en algo, y no sale bien. La pregunta es: ¿Cómo saber cuándo rendirse? Por norma general aguanto más que la mayoría de la gente en una situación similar; y es por eso por lo que a menudo yo tengo éxito mientras que otros no lo han conseguido. También sé que a veces tienes que tirar la toalla. Quizá hayas fracasado, pero lo más probable es que hayas aprendido algo de valor. ¡Achácaselo a la falta de experiencia, no te lo tomes personalmente, y ve a por tu próximo desafío!

17. El mundo de los negocios consiste en saber qué pasa en el mundo

Probablemente, existen un millón de definiciones sobre lo que es un negocio, sobre lo que no es, de qué se trata, cómo funciona, etc. Hace años, me di cuenta de algo importante: el mundo de los negocios consiste en saber qué pasa en el mundo. Es una tarea importante. La comprensión de esto me abrió las puertas a una infinidad de grandes oportunidades que no había considerado antes.

Empecé a ver el mundo como un mercado emergente. Esta sola idea puede mejorar tu visión de forma automática (y la visión es importante para obtener un gran éxito). De hecho, si puedes empezar a ver tu barrio, tu ciudad, tu país, como un mercado emergente, te sorprenderá lo creativo que te volverás. Se te ocurrirán nuevas ideas aunque conozcas cada calle, cada casa, cada árbol. Una nueva visión puede resultar de inestimable valor cuando se trata de negocios.

Cuando de repente se te ocurra alguna idea brillante, pregúntate: «¿Qué simulo no ver?». Es una buena prueba para los puntos ciegos. No descartes estas repentinas ideas relámpago, pero sé precavido con ellas.

Conocer el mundo significa ver todo el conjunto. Definitivamente, esto es preferible a ver una pequeña parte de la vida y estar contento con una pequeña cantidad de conocimiento de la cultura local. Lo que no sabemos puede ser tan importante como lo que sabemos. Si esta idea no te hace sentir una infinita curiosidad por el vasto mundo, no sé qué lo hará. Es imprescindible mantener una visión integral en mente y seguir teniendo hambre de conocimiento, de saber siempre más, si quieres cosechar grandes éxitos.

Hace mucho tiempo que poseo esta actitud de «pensar a lo grande», incluso cuando estaba decidido a triunfar en Manhattan de joven. Aquél era un objetivo

inmediato. El propósito último era un poquito más universal. Sin embargo, hay que hacer las cosas paso a paso. En la actualidad, construyo en todo el mundo, y la marca Trump es conocida a escala mundial. No es ninguna casualidad.

Aparte de una gran determinación y voluntad, tengo que decir que entender la realidad de cómo funciona el mundo, incluida una comprensión de la historia del mismo, es un ingrediente necesario para alcanzar el éxito en sectores distintos. Puede ser que la suerte catapulte a los individuos a la fama o a la fortuna, pero con mayor frecuencia encontrarás que la gente que ha operado a gran escala y ha seguido siendo diligente y cosechando éxitos durante mucho tiempo posee también una amplia comprensión del mundo.

Creo que el modo en que en la actualidad la tecnología favorece los negocios por todo el planeta es un ejemplo de ello. Algunos visionarios vieron que esto acontecería antes de que la mayoría de nosotros considerásemos siquiera la posibilidad. Internet ha conectado el mundo de una manera asombrosa y eficiente, y todos nosotros, en el mundo entero, nos hemos visto afectados. La tecnología está desarrollándose a tal velocidad que resulta difícil seguir el ritmo de los cambios, incluso si estás dentro de la Industria. Algunas personas se preguntan: «¿Son realmente necesarios todos estos cambios?». Mi respuesta es que los frigoríficos no son en verdad imprescindibles, conseguimos sobrevivir sin ellos siglos y siglos, pero obviamente fueron un buen Invento. De hecho, durante muchos años, el índice de bienestar y desarrollo de los países estuvo basado en parte en el número de frigoríficos que tenían.

El término «mercados emergentes» se asocia muy a menudo con empresas que cotizan en Wall Street. Poseen departamentos enteros dedicados a los mercados en rápida expansión de países en desarrollo de todo el mundo. Lugares como China, Brasil, Rusia o Corea están ejerciendo una gran influencia en la economía mundial. Si vives en este planeta, es bueno saber algo sobre ello porque lo más probable es que acabará por afectarte a ti y a tus objetivos empresariales.

Mi consejo es que amplíes tu perímetro de local a global, sin dejar de cuidar tu actividad empresarial más cercana. Puede que te lleve una hora diaria de tu jornada de trabajo, pero te garantizo que será un tiempo y un esfuerzo bien empleado. ¿Que cómo lo sé? ¿En qué país vives? ¿Has oído hablar alguna vez

de Trump? Ahí tienes tu respuesta.

18. Si crees poder terminar un proyecto de seis años en seis meses, es probable que puedas hacerlo

Wollman Rink, Central Park, Nueva York

Con frecuencia, lo que quiero hacer implica a un montón de otras organizaciones y conlleva un sinfín de interminables laberintos burocráticos. Dicen que no puedes ir contra el ayuntamiento, pero no tengo ningún problema en ir contra la sabiduría popular. Aprende a pensar por ti mismo, sigue adelante y lucha, sobre todo si significa lo suficiente para ti. Esta particular brega que voy a contar a continuación tuvo para mí un componente personal: las vistas desde la ventana de mi salón.

Mi apartamento en la Trump Tower tiene una buena vista a la histórica y turística pista de patinaje sobre hielo Wollman Rink, en Central Park. Se trata de una bella y pintoresca imagen invernal llena de gente patinando.

El caso es que llevaba seis años cerrada, y mirar la pista vacía durante seis inviernos seguidos al final me llegó al alma. Ésta es una historia sobre hacer algo que no iba a ser fácil —un desastre anunciado, vaya—, pero el resultado final acabaría siendo una historia feliz para muchos ciudadanos de Nueva York, así como para miles de turistas. Fue una obra de amor que acabó por ser uno de mis logros favoritos.

El fracaso total de la gestión de la ciudad de Nueva York con respecto a la renovación del Wollman Rink era un clásico. Después de seis años de reformas por un importe de doce millones de dólares, la pista de hielo seguía cerrada. En ésas estábamos, cuando la alcaldía anunció en 1986 que todo el proceso de restauración empezaba de nuevo, de cero. Ya no pude aguantar más y escribí al entonces alcalde Ed Koch ofreciéndome para construir un Wollman Rink

completamente nuevo que estaría listo en seis meses, sin coste alguno para las arcas públicas. Sería mi regalo a esta gran ciudad.



Wolfman Rink

Koch despreció este sincero gesto, pero publicó mi carta en varios periódicos de Nueva York a modo de broma. Por desgracia para él, los periodistas y la gente de Nueva York se posicionaron a mi favor. El alcalde infravaloró totalmente la reacción de la prensa. Tal y como apareció publicado en uno de esos periódicos: «La ciudad no ha demostrado nada excepto que no puede llevar a cabo el trabajo». La reacción de Koch a mi magnánimo gesto me recordó el viejo dicho de que «ninguna mala acción queda sin castigo».

Al día siguiente, después de que los neoyorquinos y la prensa se pusieran de mi lado, Koch cambió radicalmente de opinión. De repente, la ciudad prácticamente me suplicaba que me hiciera cargo de Wollman Rink. Mantuve una reunión en mi oficina el 6 de junio de 1986 con algunas autoridades municipales y, para abreviar una larga historia, llegamos a un acuerdo. Yo aportaría los fondos para construir una nueva pista de hielo y me comprometí a tener el trabajo terminado para el 15 de diciembre. En ese momento, la ciudad me reembolsaría los costes, hasta un máximo de tres millones de dólares, pero sólo si la pista de hielo estaba lista. Si conseguía acabar las obras por debajo del presupuesto, el ayuntamiento me devolvería sólo lo que hubiera gastado. Si me

pasaba del mismo, lo cubriría yo.

El punto bajo

Aunque estaba realmente interesado en llevar a cabo esta reforma, debo admitir que cuando vi las condiciones con las que me tropecé, tuve mis momentos de duda. Esta pista de hielo ocupa más de 4.000 m², lo que la convierte en una de las pistas de hielo artificiales más grandes del país. La caseta destinada a los patinadores tenía unos agujeros enormes en el tejado, el agua había ocasionado graves daños y la pista precisaba de unos 35.000 metros de conductos de fontanería. También necesitaba dos sistemas de refrigeración de quince toneladas. ¡Y había prometido públicamente terminar todo el trabajo en menos de seis meses! Me pregunté si no me habría metido en un lío potencialmente humillante. Si fracasaba, aparecería en todos los periódicos, y mi reputación se vería afectada sin remedio. Tenía varios desafíos por delante, eso seguro. Las dudas desaparecerían siempre y cuando conservara la imagen de una preciosa pista de hielo terminada en la cabeza. Sabía que podía hacerlo, pero no me engañaba y era consciente de que no sería un juego de niños.

Las pésimas condiciones de la pista no eran el mayor obstáculo. Había tal falta de dirección que el proceso de restauración parecía unos autos de choque dando vueltas en círculo. No había liderazgo. Tomé entonces la decisión de hacerme cargo y comprobar la evolución del proyecto todos los días. Quería saber lo que ocurría, quién se encargaba de qué, y supervisé personalmente el progreso de las obras. Por ejemplo, como no sabía nada sobre la construcción de pistas de hielo, fui en busca del mejor constructor de pistas de hielo que pude encontrar. Hablé con expertos y me decanté por un circuito de salmuera para la refrigeración del hielo. Es más costoso pero muy duradero. Abordé todos los aspectos de la reconstrucción de la pista como un compromiso personal.

La pista de hielo estuvo lista un mes antes del plazo previsto, y por debajo del presupuesto estimado. Valió la pena el esfuerzo. La fiesta de celebración de la apertura fue un gran acontecimiento, y contamos, entre otros, con la presencia de patinadores de la categoría de Peggy Fleming, Dorothy Hamill y Scott Hamilton, que nos ayudaron a celebrar ese gran día para la ciudad de Nueva York. Por fin teníamos una pista de patinaje sobre hielo en funcionamiento y un precioso sitio en el que los neoyorquinos podían divertirse. Todos los beneficios

obtenidos fueron donados a organizaciones benéficas y al Departamento de Parques. Todo el mundo salió ganando.

¿Fue fácil este proceso? No, fue un trabajo minucioso. ¿Mereció la pena? ¡Ya lo creo! Cuando vengas a la ciudad de Nueva York, aparte de disfrutar de la visión de un magnífico *skyline* que jamás olvidarás, no te pierdas pasar por la pista de hielo de Central Park.

Epílogo a la historia de la pista de patinaje Wollman, 21 años después

La chapuza gubernamental del proyecto de la pista de patinaje Wollman fue debida en parte a una insensata ley del estado de Nueva York aprobada en 1921 llamada «ley de Wicks». Esta normativa exige a los gobiernos locales que quieran llevar a cabo obras de renovación o la construcción de un nuevo edificio que cuesten más de 50.000 dólares que contraten a cuatro contratistas diferentes (construcción en general, fontanería, electricidad, y calefacción y ventilación). Las administraciones locales deben contratar al que ofrezca el precio más bajo en cada una de estas áreas, aunque podrían ahorrarse un montón de tiempo y dinero adjudicando la obra a un único contratista que supervise a todos los subcontratistas. En vez de permitir la competencia, lo que hace es Incrementar hasta un 30 por ciento el coste de construir cualquier cosa para la administración pública en Nueva York.

Por suerte, caben nuevas esperanzas de librarse de la ley Wicks gracias a la reciente atención por parte de los medios de comunicación. El 29 de mayo de 2007, *The New York Times* publicó un artículo de Dorothy Samuels en su sección editorial titulado «De Donald Trump a Elliot Spitzer: la lucha contra una ley Inútil continúa». La señorita Samuels siempre ha sido una periodista muy lúcida que escribe sobre cuestiones importantes. Al abordar la ley Wicks, volvió a narrar la historia de cómo salvé la pista de patinaje Wollman del fiasco gubernamental, y cómo logré abrir los ojos a los ciudadanos de Nueva York acerca de algo de lo que probablemente no fueran conscientes, a menos que se dediquen al sector de la construcción. Se trata de una cuestión que los afecta al elevar los gastos administrativos y los impuestos. Tengo que decir que fue gratificante que se acordaran de mí veintiún años después como alguien que había intentado marcar la diferencia, y que lo hizo. Esperemos que esta situación se remedie pronto. Beneficiará a todo el mundo.

19. No permitas que el miedo te paralice, ni siquiera frente a millones de personas

Las dudas continuarán apareciendo, incluso cuando hayas decidido seguir adelante

La historia de un «Saturday Night Live»

¿Qué hacer cuando no dejan de aparecer dudas, incluso cuando ya te has comprometido a seguir adelante? Mucha gente piensa erróneamente que ando por el planeta en un estado de absoluta certeza, todo el rato. La verdad es que hay momentos en los que tengo que lidiar con las dudas tras tomar una decisión importante. El desafío está en qué hacer con ellas. Si las gestionas mal, las dudas pueden minar tu espíritu y tu determinación. Si las administras bien, éstas deberían hacerte más inteligente y reforzar tus oportunidades de alcanzar el éxito.

Siempre recordaré el día en el que Jeff Zucker, el presidente de la NBC, me llamó para concertar una cita en su oficina. «El aprendiz» ya era el éxito de la temporada de la NBC, y no creía que llamara por cortesía, teniendo en cuenta nuestras apretadas agendas. Aun así, no estaba preparado cuando entró y me soltó: «Donald, hazme un favor. Sé el invitado de “Saturday Night Live”».

Participar como invitado en el «Saturday Night Live» suele ser una oferta reservada a los profesionales del entretenimiento, gente como Billy Crystal, Kevin Spacey, Robin Williams o Alec Baldwin. Si bien me sentí honrado de que me lo pidiera, me pregunté si no sería ésa una grandiosa ocasión para hacer el ridículo. Tuve unos momentos de duda y luego me di cuenta de que también sería una buena oportunidad, así como un gran desafío. Incluso podría ser divertido. Dije que sí.

El punto bajo

No sabía en lo que me había metido, pero ya era tarde para echarme atrás. Después de que Jeff se marchara, empecé a pensar en el público en directo, en las parodias cómicas, en el monólogo, en el cara a cara con Darrell Hammond, quien me imitaba muy bien, y en vete a saber qué más cosas que se les ocurriría. Ésta es una historia especialmente buena para este libro porque ilustra cómo las dudas —posiblemente una de las peores formas de adversidad— pueden seguir apareciendo, incluso después de haber decidido seguir adelante —con valentía— corriendo grandes riesgos. Deja que te diga que esta vez tenía considerables dudas. No siempre las cosas van viento en popa sólo porque hayas decidido hacer algo con entusiasmo. Se me pasaba por la cabeza el hecho de que si el programa resultaba ser un desastre, millones de personas serían testigos de ello, en directo, sin editar. Era una gran oportunidad para fracasar a lo grande. Las dudas aumentaron, y supe que tenía que reorganizarme.

Tras darle vueltas y más vueltas, consideré que el programa goza de una enorme popularidad, que conocía a su creador, Lorne Michaels, y que los guionistas son fantásticos. Sabía que daría lo mejor de mí. Como siempre he dicho, hay que pensar a lo grande.

Sea como sea, el proceso de creación de este programa en directo fue una experiencia increíble. Un martes me reuní con el equipo de ingeniosos guionistas de Lorne, liderado por Tina Fey. Me hicieron preguntas y se les ocurrió un montón de ideas. Fue una hora intensa y productiva. El jueves leímos los *sketches* con los miembros del equipo de «Saturday Night Live». Son unos profesionales muy amables y serviciales, de modo que todo fue muy placentero y sentí desaparecer parte de mi nerviosismo. Sabía que me enfrentaba a grandes obstáculos, y me preguntaba cómo encajaría todo en los dos días que nos quedaban. También me decía a mí mismo cómo iba a acordarme de todo. Estoy acostumbrado a redactar mis discursos y me siento a gusto al hablar en público. No obstante, éste era un escenario completamente distinto.

Nuestra primera jornada completa fue el viernes, que dedicamos a ensayar los *sketches* en el escenario de «Saturday Night Live». Los decorados no estaban terminados, pero el aspecto teatral del lugar en el que me estaba metiendo era evidente. Ocurrían tantas cosas en torno a mí que no tuve tiempo de tomar en

consideración el hecho de que estaba aterrado: tenía que participar en un montón de *sketches*. Iba a ser un *hippie* en una reunión de negocios, el autor de una novela romántica, un abogado, un personaje de *El príncipe y el mendigo* junto a Darrell Hammond, un teclista, y más cosas. Además, había que tener en cuenta los cambios de vestuario. No había demasiado tiempo entre los diferentes *sketches*, y uno de ellos requería que me cambiara a mitad de la escena. Por suerte, tenían un equipo de vestuario que más tarde se hizo cargo de todo. Aunque soy un tipo al que le gusta saber todo lo que ocurre a su alrededor, debo admitir que varias veces me sentí un poco abrumado.

Las cosas iban viento en popa y mi grado de confianza estaba mejorando, sobre todo cuando vi que los habituales de «Saturday Night Live» lo estaban pasando en grande durante las actuaciones. Entonces vi el traje que tenía que ponerme para el número de las alitas de pollo. Se trataba de un anuncio para algo así como «La casa de las alitas de Donald Trump», un *sketch* que gozó de una gran aceptación desde la primera vez que lo ensayamos. En él aparecen unos pollos cantarines y yo en el medio. No tengo que añadir nada más. Ya les había dicho que no pensaba disfrazarme de pollo, y lo que me dieron en lugar de eso no era mucho mejor: un traje de poliéster de color amarillo chillón que haría parecer a cualquiera un blanco fácil de ingeniosos comentarios. Recuerdo haberle dicho a alguien: «¿En qué lío me he metido?».

Ignoraba que aún estaba por llegar lo más difícil: el monólogo. Piénsalo: salir a un escenario con millones de personas viéndote, a la espera de que fuera gracioso. Y luego piensa en esto: ¿Y si no tenía gracia? Un consejo: ¡No pienses en ello! Tienes que hacerlo sin más o te quedarás paralizado.

Quiero detenerme aquí para profundizar en lo que acabo de escribir. Es del todo cierto que a veces simplemente tienes que salir al escenario y hacer lo que debes hacer. Si vacilas puedes acabar sintiendo miedo, y el miedo al fracaso te detendrá de inmediato. Tienes que dar un paso al frente a pesar de tus miedos, y con frecuencia éstos desaparecerán. ¡No permitas que el miedo te detenga!

Lo sé, es más fácil decirlo que hacerlo. En aquel momento llegué a decirles a los montadores de decorados: «¿Qué estoy haciendo aquí? Debería estar construyendo, como vosotros. Me identifico con vosotros, tíos». Pero una vez que me metí más en los ensayos, todo fue bien. Nos obsequiaron con algunas

sonoras carcajadas que, creedme, me parecieron música celestial. Además, había aprobado con nota un arduo test destinado a evaluar mi habilidad para manejar la presión y un nuevo entorno desconocido para mí. De hecho, recuerdo haber pensado que quizá un día le pediría a Darrell que se pasara por mi oficina para que yo pudiera tomarme un descanso y él hiciera de mí por unas horas. Imaginando estas cosas conseguí no pensar en el programa en directo que tendría lugar la noche siguiente. Todo seguía siendo totalmente nuevo para mí.

Al día siguiente era sábado, un día que suele ser maratoniano para todo el mundo. Hicimos una última prueba en directo para un público de unas trescientas personas. Se suponía que era el ensayo general, y que los *sketches* que fueran mejor recibidos por este público serían los que aparecerían en el programa final. Fue entonces cuando supe que no sabríamos cuáles de ellos aparecerían en el programa en vivo, ni el orden de los mismos, hasta una media hora antes de su emisión. Soy una persona a la que le gusta tener las cosas en orden y a punto, sea lo que sea. La noticia me conmocionó. Estoy acostumbrado a tener entre mis manos y estudiar durante mucho tiempo un proyecto. Estar bien preparado para reuniones importantes ha sido uno de los secretos de mi éxito. Piensa en ello: algunos de los *sketches* que llevábamos dos días ensayando se eliminarían de un plumazo, entre ellos uno de mis favoritos, en el que representaba el papel de un autor de novelas románticas. Todos los preparativos no habrían servido para nada, y tendríamos un nuevo orden de emisión, sin tiempo para prepararnos. Me esperaban unas horas de ajetreo, eso seguro.

Respiré hondo y me di cuenta de que quizá era demasiado para mí. Era un gran momento, con muchas personas entre el público viéndome en directo, por no hablar de que iba a ser grabado para que la posteridad pudiera verlo una y otra vez. Colgarían mi foto en los pasillos del legendario programa. ¿Y si fracasaba? ¿Y si olvidaba mis líneas? ¿Y si no lograba recordar la letra de la canción que había tenido que aprender en cinco minutos? ¿Y si me equivocaba de traje? ¿Y si acababa pareciendo un idiota en lugar de un respetado contratista? Créeme, se te pasan muchas ideas por la cabeza en momentos críticos como ése. De modo que si alguna vez te has sentido así, que sepas que no estás solo. Aquí va mi consejo: ¡Sal ahí fuera y que continúe el espectáculo!

Eso es lo que hice, abriendo fuego con el monólogo. Tengo que decir que

jamás olvidaré esa noche. Todo el mundo se lo pasó estupendamente, desde los de vestuario a los profesionales de «Saturday Night Live», así como el público, tanto el que estaba en directo como en casa, y los músicos, que se aseguraron de que estuviéramos listos para salir a escena llegado el momento. Lo mejor de todo es que me lo pasé pipa; fue una experiencia que mereció cada duda y miedo al fracaso que se me había pasado por la cabeza durante aquella ajetreada semana. ¿Llegué a pensar alguna vez que acabaría siendo el invitado de «Saturday Night Live»? ¡Jamás! Eso es lo bueno de correr riesgos. No obtendrás éxito a menos que estés dispuesto a arriesgarte en primer lugar. No te conformes con el fracaso cuando puedes correr algunos riesgos y cambiar el rumbo de tu vida o, al menos, mejorarla. Quizá no se trate de «Saturday Night Live», pero asumir riesgos y ponerte en nuevas situaciones incómodas puede, sin duda, añadir una pizca de emoción a tu vida. Si yo puedo cantar y bailar entre figurantes disfrazados de pollos embutidos en un traje amarillo limón delante de millones de personas, tú puedes, sin duda, correr algún riesgo de vez en cuando. No quiero oír ninguna excusa. ¡Ve a por ello y nunca tires la toalla!

COACH TRUMP

¡HAZLO REALIDAD!

Sé un camaleón. Cuando una oportunidad excelente y estimulante se presente, aprovéchala plenamente. Aprende de ella. Correr riesgos y cometer errores es el mejor modo de aprender algo nuevo. La mayoría de las veces te sorprenderás a ti mismo.

Zambúllete sin más. No te concedas tiempo para dudar. Si piensas «No estoy seguro de poder hacerlo», conviértelo en «¡Me voy a sentir genial cuando lo haga!».

20. No te tomes demasiado en serio

A veces la gente se sorprende al visitar nuestras oficinas y oír risas procedentes de la mía. Soy un empresario serio, pero también conozco el valor de la risa. De ahí que sonrío cuando veo esas caras largas y circunspectas en los anuncios que en teoría representan a un hombre de negocios.

No hay razón para no divertirse. De hecho, si no te diviertes con lo que sea que hagas, ya debes saber a estas alturas que te recomiendo que te busques otra cosa. Lo más probable es que no tengas que operar cerebros a diario así que relájate un poco.

Un amigo mío, Joel Anderson, es un destacado empresario de gran éxito. Lo invité a un importante acto benéfico, y no volví a saber nada de él hasta después del mismo. Había estado de viaje, pero se tomó la molestia de escribirme una nota y enviar un cheque de todos modos. Me explicó que, gracias a «El aprendiz», me había vuelto tan famoso que podría vender la firma de mi carta por una cantidad que cubriría con creces la donación que incluía. Le contesté dándole las gracias y le dije que me gustaba tener amigos astutos que son capaces de ver un buen negocio cuando lo tienen delante. Los dos nos reímos mucho, y una buena obra salió beneficiada.

El humor es un aspecto fundamental en gran parte de los negocios. Puede lograr que cada día sea un placer. Intenta animar tus transacciones y el trabajo rutinario con bromas y risas ocasionales, y verás que tu trabajo se vuelve mucho más divertido. Si consigues hacer reír, también lo agradecerán las personas con las que trabajas.

Tras la primera temporada de «El aprendiz», escribí una carta a Mark Burnett contándole que trabajar con él había sido una experiencia fantástica. Le expliqué

que en 1987, cuando escribí *El arte de la negociación*, ignoraba que este libro se convertiría en un *best seller* y que al mismo tiempo sería un trampolín para la carrera de un joven vendedor de camisetas en Venice Beach, California. (Aquel joven era Mark Burnett). Le dije también que si alguna vez había hecho algún comentario negativo sobre tíos que se pasan todo el día en la playa, que «por la presente, lo retiraba». Nos habíamos convertido en socios pero también en amigos, y lo bien que nos lo habíamos pasado hizo que la experiencia fuera inmejorable.

Vale la pena tener sentido del humor con respecto a uno mismo. Hace unos años grabé un anuncio para VISA en el que tenía que meterme (o hacer parecer que lo hacía) en un contenedor de la basura para recuperar mi tarjeta de crédito. Me grabaron en la azotea de la Trump Tower enseñando mi tarjeta, cuando de pronto un golpe de viento me la arranca de mi mano y cae hacia la calle. Una joven me ve salir del contenedor y exclama: «¡Y yo que pensaba que le iba tan bien!». No me importó, me lo pasé muy bien y el anuncio fue un gran éxito. Si me tomara demasiado en serio, me hubiera perdido un montón de diversión y un bonito cheque. En el mejor de los casos, un negocio debe procurar ambas cosas: diversión y beneficios.

21. Le dije a mi amigo que era un tremendo perdedor

El poder de centrarse

Tengo la suerte de tener la capacidad de cambiar mi forma de pensar rápidamente; de centrarme en algo nuevo sin necesitar un largo período de adaptación. Por ejemplo, la gente suele comentar lo pronto que acabo las reuniones; puedo dirigir una reunión eficaz y productiva detrás de otra sin perder el tiempo entre ellas. Atribuyo esta habilidad a saber qué significa exactamente centrarse en algo y a la habilidad para ir al grano.

Mi atención se centra siempre en encontrar la solución a cualquiera que sea el problema o el desafío. En cambio, he conocido a mucha gente que malgasta un montón de su tiempo (y del mío) hablando sobre sus problemas. Tengo claro que están evitando buscar una solución. O bien les gusta solazarse en el dramatismo de su situación o bien son demasiado vagos para hacer el esfuerzo de utilizar sus cerebros para buscar soluciones.

Pensar requiere energía y ésta no debería ser malgastada preocupándose por las cosas equivocadas. Todo problema tiene una solución, y las personas competentes las buscarán. Asegúrate de ser uno de ellos.

A veces ir al grano es sólo cuestión de formularte las preguntas correctas y contestarlas con honestidad. Recuerdo a un viejo amigo que odiaba su trabajo y siempre me hablaba, sin parar, de sus tribulaciones, a pesar de que le había repetido innumerables veces que, para empezar, se había equivocado de profesión. Al final le espeté abruptamente que era un tremendo perdedor. Me dolió en el alma, pero tenía que hacerlo... porque quería hacerle cambiar. De hecho, en este caso funcionó. Conseguí que se centrara en la solución, no en sus

problemas, y ahora disfruta de una vida plena y feliz. En ocasiones, la brusquedad es necesaria para decir algo importante que no quiere ser escuchado.

Aquellos que habéis visto «El aprendiz» sabéis lo que ocurre en la sala de juntas. Con frecuencia parece una telenovela de ritmo enloquecido con todo el mundo peleándose entre sí. Lo que no veis es que a veces se prolonga durante horas. El número de historias, opiniones y dramas que no llegan a la versión final son realmente increíbles. Una vez editado para que dure justo una hora, contempláis sólo aquellos momentos fundamentales que nos permitieron a mí y a mis asesores tomar una decisión. El resto pasa a ser intrascendente, como un ruido de fondo; un ruido de fondo a un volumen muy alto. Lo que quiero decir es que todos nosotros podemos aplicarnos un poco de edición (de nuestro parloteo innecesario) cuando se trata de adoptar una decisión.

Céntrate en la solución de los problemas, no en los detalles. Ése es el poder de concentrarse. ¡Utilízalo!

22. En defensa de la bandera

He llegado a pelearme por enarbolar la bandera estadounidense. ¿Puedes creerlo? En mi club de golf californiano, el Trump National Golf Club de Los Ángeles, coloqué una bandera grande de Estados Unidos e hice construir un mástil especial para ello. De repente, mis habituales críticos comenzaron a decir que era demasiado grande. ¿Demasiado grande? ¿Demasiado grande por qué? ¡Mira al océano Pacífico! Creo que el Pacífico lo merece. Nunca pensé que ondear la bandera estadounidense en suelo patrio sería considerado subversivo, pero eso es lo que llegó a suceder. Siempre habrá gente mezquina dispuesta a quejarse por cualquier cosa.

Presentaron sus quejas, pero luego llegó el contragolpe. Todo el mundo se posicionó a mi lado, en defensa de mantener ondeando la bella bandera estadounidense. La publicidad fue fantástica, no sólo para el patriotismo sino también para mi propiedad. De repente todo el mundo conocía este maravilloso campo de golf situado frente al océano Pacífico, y todo el mundo supo que la bandera de Estados Unidos significaba lo suficiente para mí como para luchar por ella. No me costó mucho convencer a la gente acerca de la necesidad de mantener la bandera; el clamor que siguió a las quejas los persuadió por mí.

De modo que decidí colocar otra bandera estadounidense en mi finca Mar-a-Lago en Palm Beach, en Florida. Me encantaría explicarte la historia, pero acordé con dicha localidad no hacerlo. No obstante, me complace poder informar de que el pueblo está contento, y yo también. Pero lo más importante de todo es que la bandera ondea con orgullo. No te olvides nunca de que hay cosas por las que merece la pena luchar. La bandera estadounidense es una de ellas.

23. Cuando tienes problemas de vestuario delante de 10.000 personas, haz que forme parte de tu actuación

Dos discursos públicos en los que casi metí la pata

A todo el mundo le han tirado huevos a la cara alguna vez, a mí también. Puede que en el momento en que uno las comete, las meteduras de pata no parezcan tan divertidas, pero al menos hacen que la vida sea más interesante. Por suerte, en casi todos los casos, incluso las más grandes suelen terminar bien. Sé que suena a cliché, pero es cierto.

Estaba previsto que hablara en Dayton, Ohio, donde había unas cinco mil personas esperando. Iba a tomar un avión desde Nueva York acompañado por un equipo de filmación que grabaría el discurso para usar algunas imágenes en «El aprendiz». Justo cuando estábamos a punto de despegar, mi *jet* se detuvo. Mi piloto dijo que le pasaba algo a los frenos y que no le parecía seguro seguir adelante. De modo que intentamos embarcar en un vuelo comercial. El problema era que ninguno de ellos podía acomodar al numeroso grupo que formábamos. Comencé a pensar que quizá tendría que cancelar mi discurso. No obstante, cuando doy mi palabra de que estaré en algún sitio, hago todo lo que está en mis manos por cumplirla. Lo que hice fue llamar a todos mis amigos y preguntarles si alguno de ellos podría prestarme un avión privado. Por suerte, uno de ellos tenía uno en LaGuardia que nadie estaba utilizando en aquel momento. Así que salimos todos en tromba de mi avión, nos metimos en otro y por fin volamos a Dayton. Me imaginé que a partir de entonces todo iría bien.

El punto bajo

Cuando aterrizamos en Dayton estaba diluviando y además era hora punta.

Se montó tal follón que lo organizaron todo para que mi séquito y yo tuviéramos escolta policial y consiguiéramos salir del aeropuerto y llegar al escenario en el que tenía que hablar. Aun así, nos llevó un buen rato alcanzar nuestro destino. Parecía más bien un viaje a China que a Ohio. Para acabar de rematarlo, también era el cumpleaños de Melania, mi esposa, y había planeado volver a Nueva York a tiempo para llevarla a cenar y celebrarlo. A menos que ella estuviera dispuesta a cenar a medianoche en alguna tienda de *delicatessen*, esos planes también se iban a ir por la borda. El público se llevó la peor parte. Para entonces llevaban esperando pacientemente varias horas.

Al subir al estrado, les expliqué que ese día habían tenido su propio *reality show*. Estaban impresionados de que hubiera conseguido llegar después de tantos obstáculos, y todos lo pasamos muy bien a pesar de los retrasos, la lluvia y las averías. De hecho, le cantaron cumpleaños feliz a Melania mientras aguardaban a que yo apareciera. Cuando por fin llegué, alguien anunció que «el señor Trump había entrado en el edificio». Vestigios de los tiempos de Elvis. Me reí a carcajadas, y a partir de entonces la velada fue perfecta.

Un problema de vestuario

Otro día tenía previsto hablar en Las Vegas delante de unas diez mil personas. Volaba desde California con media hora de sobra antes del pistoletazo de salida. Como había estado viajando, le pedí a una joven que era la coordinadora del evento si podían plancharme la chaqueta. Ella se la llevó y yo esperé en el camerino charlando con algunas visitas y con Keith, mi guardaespaldas. Cuando llegó la hora de salir al escenario, empecé a buscar mi americana. No estaba por ningún lado. Había diez mil personas esperándome y yo sin chaqueta.

La joven apareció y nos explicó que había enviado la prenda a un hotel cercano para que la plancharan y que todavía no la habían traído de vuelta. Estábamos alucinados: nadie envía a planchar una chaqueta a ningún sitio cuando sólo falta media hora para dar un discurso. Pensábamos que alguien le facilitaría una plancha allí mismo, pero obviamente no llevaba mucho tiempo en aquel puesto de trabajo. No estaba muy contento que digamos, pero ¿qué podía hacer? Keith me dejó la suya, a pesar de ser mucho más grandote y fornido que yo. Colaría. Ya llevaba varios minutos de retraso, aunque al público no parecía

importarle demasiado. Les expliqué lo que había sucedido detrás del escenario y me disculpé por vestir una chaqueta que ni me iba bien ni hacía juego con mis pantalones. Tampoco pareció importarles mucho. El acto discurrió viento en popa a pesar del revuelo que se armó entre bambalinas, y el auditorio disfrutó con la espontaneidad creada a partir del error de aquella joven. Yo seguía sin estar contento, sobre todo porque paso mucho tiempo preparando mis presentaciones para asegurarme de que salgan perfectas, pero después de un rato pensé: «Lo pasado, pasado está», y lo dejé correr.

Al día siguiente, en la primera página del periódico principal de Las Vegas había una foto y un artículo sobre mí. Compartí la portada con una noticia acerca de Jay Leno. A causa de ese «problema de vestuario» de la noche anterior, decidieron darme mayor cobertura. Para ellos, era una historia divertida: «¡El multimillonario Donald Trump pierde su chaqueta!». De modo que, a la larga, esa pifia acabó jugando a mi favor.

COACH TRUMP

¡HAZLO REALIDAD!

Tómate los percances con calma; en lugar de intentar esquivar los problemas u obstáculos y enviarlos a otra dirección, intenta asumirlos. Conviértelos en algo positivo. A menudo puedes acabar por desarmar a la gente de este modo y ponerlos de tu parte. No seas intransigente. Adáptate, amóldate y tómate las cosas con serenidad.

24. No te vuelvas complaciente.

Creerse infalible es un buen modo de disponerse a cometer un gran error

Cómo gestionamos los nuevos proyectos en la Trump Organization

La Trump Organization gestiona una inmensidad de proyectos inmobiliarios en todo el mundo. Dirigir estos proyectos requiere viajar mucho. Estoy encantado y agradezco que mis tres hijos mayores, Don Jr., Ivanka y Eric, estén a bordo de la compañía para ayudar y desplazarse a lugares como la India, China, Dubái y Estambul. Mi agenda ya es una locura sin esos largos viajes.

Muchos de estos proyectos son los tan deseados rascacielos Trump International Hotel & Tower que incorporan tanto apartamentos como alojamiento en hoteles. La gente suele preguntarse cómo se construyen estos edificios, y se trata de una buena pregunta ya que somos la única compañía hotelera que también actúa como constructora. Si el apellido Trump acompaña a un edificio, hay un montón de diligencias y labores de gestión por hacer. La única manera de garantizar la máxima calidad es estar encima de todos los temas.

Este proceso es un complejo rompecabezas, y hay muchos factores a tener en cuenta porque no permitimos que el apellido Trump se asocie con nada que no haya sido cuidadosamente considerado y estudiado en todos sus pormenores. Recibimos propuestas constantemente, y las evaluamos todas, aunque acabemos por no estar interesados en el 9 por ciento de las mismas. Asimismo, se nos acercan unos trescientos promotores al año que quieren asociarse con nosotros. De modo que tenemos que adoptar una actitud de firmeza y seriedad a la hora de considerar los ofrecimientos. Examinamos todas las propuestas, analizamos

cada una de las operaciones y evaluamos los diferentes lugares en persona. Cuando damos el visto bueno a algún proyecto, revisamos presupuestos, llevamos a cabo un plan de todo el proceso de construcción y luego comenzamos la fase de contratación de proveedores. Tratamos con contratistas y subcontratistas, y negociamos el precio final. Nuestro equipo revisa cada documento. Después, llevamos a cabo reuniones semanales con el personal encargado de la construcción del edificio y con el de ventas y *marketing*. Hablamos con nuestros representantes en la obra en cuestión a diario. No dejamos nada al azar. Es una de las razones de nuestro éxito.



Donald Trump y sus hijos

Como en la actualidad tenemos muchos proyectos internacionales, una de las cosas de las que tenemos que encargarnos es de garantizar la financiación en países extranjeros. Esto puede resultar complicado a veces si el país en cuestión

tiene un historial de inestabilidad política. Si entramos en el momento adecuado, en un ciclo de crecimiento económico, todavía puede resultar económicamente viable construir allí. Entonces, aprovechamos la oportunidad. Sería fácil caer en la autocomplacencia porque hemos obtenidos muchos éxitos, pero somos conscientes de que siempre hay un riesgo acechando a la vuelta de la esquina. Evitamos ser complacientes siendo diligentes en nuestros preparativos. Pensarse infalible es un buen modo de acabar siendo víctima de un gran error.

Muy a menudo nos ha interesado un emplazamiento porque he estado allí y he visto su potencial. Fue lo que sucedió cuando visité la ciudad de Panamá con motivo del concurso de *Miss Universo* en 2003. Recuerdo haber dicho: «¡Qué ciudad tan bonita! Un lugar fantástico, algún día me gustaría construir algo aquí». Bueno, ese día llegó y el Trump Ocean Club ya es una realidad: un rascacielos de 72 plantas y 252.000 m² de apartamentos y hotel. Es la primera vez que la Trump Organization ha invertido en Centroamérica, y se trata de una elección excelente.

La presentación pública de los planes para la construcción del Trump Ocean Club, en abril de 2006, cosas del destino, sucedió el mismo día que el expresidente panameño Martín Torrijos solicitó a los votantes de su país que aprobaran un proyecto multimillonario para ampliar el canal de Panamá. Sería la mayor modificación del canal desde su inauguración en 1914, y permitiría navegar por éste a barcos de mayor tamaño y más modernos. El potencial de crecimiento era evidente, un buen indicador de que la ciudad estaba a punto de despertar un gran interés y actividad. El diseño de la torre Trump Ocean Club fue extraordinario y espectacular: parecía una enorme vela, y todos los apartamentos tenían una vista panorámica.



Trump Ocean Club Panamá

Tengo mi propio instinto y preferencias, pero también revisamos lo que nos propone otra gente. Cubrimos nuestras bases y siempre estamos listos para cuando nos llega una oportunidad. Así, decidimos desarrollar un proyecto en Estambul después de que mi buen amigo, el difunto Ahmet Ertegun, dueño de Atlantic Records, me sugiriera la idea. Ivanka visitó Turquía en busca de un emplazamiento apropiado para construir. Hoy ya están terminadas las Trump Towers Istanbul.

Una vez se aprueba la ubicación de un proyecto, nombramos a un jefe de proyecto que lo supervise todo. En Las Vegas, por ejemplo, contamos con Brian Baudreau para que controlara las obras del Trump International Hotel™ Las Vegas, inaugurado en 2008. Podía llamarlo en cualquier momento para ver qué pasaba, y se me informaba exhaustivamente con sólo una llamada. Hay tal eficiencia en nuestra forma de operar que nos permite seguir siempre adelante

de forma rápida y con total fiabilidad.

Ningún proyecto está libre de problemas que pueden —y así suele suceder— surgir en cualquier momento. No obstante, siempre hacemos los deberes y tenemos la absoluta certeza de que hemos hecho todo lo posible para garantizar una alta tasa de éxito y un estándar de calidad reconocido en todo el mundo. Ésa es la manera de los Trump de hacer las cosas, y Don Jr., Ivanka y Eric están trabajando codo con codo para cerciorarse de que siga siendo así.

COACH TRUMP

¡HAZLO REALIDAD!

La complacencia mata. Recuerda que tu éxito y todas las cosas buenas que te pasen son resultado directo de tu esfuerzo; tienes un lugar en el que vivir porque te lo has ganado, y tienes posesiones porque te las has ganado. Convertirse en un fanfarrón o en alguien demasiado seguro de sí mismo puede conducirte de cabeza a la perdición. Lo sé porque me ha pasado.

25. ¡Sólo en Nueva York!

Esta ciudad te presentará problemas y soluciones que no encontrarás en ningún otro sitio

En ocasiones el tráfico puede ser insoportable en Nueva York. Una vez estaba con el equipo de «El aprendiz» en mi limusina y quedamos atrapados en un atasco. Estábamos en un callejón sin salida. Todo el mundo empezó a tocar el claxon, sin parar. Mi limusina estaba abarrotada de gente y no nos habíamos movido ni un centímetro en veinte minutos. Hasta que ya no lo soporté más. De modo que decidí bajarme de la limusina y simplemente quedarme de pie en medio de la calle. Lo que sucedió fue un clásico, pero funcionó. De repente, los cláxones dejaron de sonar, se hizo un silencio absoluto porque la gente me reconoció allí, en medio del embotellamiento. Hicieron lo que esperaba que hicieran: retiraron sus manos y codos de los cláxones, y empezaron a saludar y gritar: «¡Eh, Donald!», «¡Eh, es Donald Trump!», «Es él, Donald». Fue un gran momento, y devolví los saludos y me reí un montón, pero sobre todo estaba aliviado porque por lo menos habían dejado de tocar las bocinas durante un par de minutos. A veces es fantástico que te reconozcan, y ese fue uno de esos instantes. Sin embargo, muchas veces ése reconocimiento provoca muchos problemas de los que podría prescindir.

Tengo un gran equipo de seguridad, pero de vez en cuando puede suceder algo. Tenía previsto aparecer por una fiesta en un barco que iba a ofrecer una cena por el río Hudson alrededor de Manhattan. Me llevaría quince minutos de mi tiempo, y me iría antes de que el barco partiese. Fue un evento fantástico, cuando de repente me di cuenta de que el barco había abandonado el muelle, ¡íbamos río abajo! Nadie me avisó de que íbamos a zarpar, ni siquiera mi guardaespaldas. Tampoco él se había dado cuenta. Bueno, allí estaba, atrapado

durante tres horas en un crucero que circundaría Manhattan un sábado por la noche. ¡No era exactamente lo que había planeado! En un principio no supe con quién debía enfadarme: el capitán, mi anfitrión, mi guardaespaldas, o quienquiera que estuviera a mi alrededor. Jamás habría accedido a pasar tres horas en un crucero. Pensé en saltar al río y nadar de vuelta a Manhattan. Estaba muy mosqueado.

De todos modos, como no podía hacer nada al respecto, decidí dejarme llevar por la corriente. Descubrí que se trataba de un grupo de gente estupendo, que parecía muy feliz de tenerme a bordo, estuviera invitado o no. De modo que me uní a ellos, conté algunas historias, me eché algunas risas, y fue genial. También resultó ser una noche preciosa y el crucero adquirió un aire festivo que nadie esperaba. Acabó siendo una noche que todos recordaremos con cariño.

COACH TRUMP

¡HAZLO REALIDAD!

El consejo que tengo para ti es: «Déjate llevar por la corriente, sobre todo si no tienes elección». En aquella ocasión disfruté de un agradable paseo en barco completamente inesperado y que no figuraba en mi agenda. A veces la vida es así, pensé. Ayudó que me animara y acabé por pasármelo muy bien. Pruébalo alguna vez. Verás que funciona, ya te llames Donald Trump o no.

26. Cómo rebajar el estrés

Cada uno tiene su propio método para relajarse, reducir tensiones y cambiar sus esquemas de pensamiento. La mejor opción es aquella que te funcione, siempre y cuando no sea autodestructiva o destructiva para con los otros. Por eso me gusta jugar al golf. Es un juego cerebral, pero al mismo tiempo puede resultar de lo más relajante. Creo que abre mi mente a nuevas posibilidades, y puede solucionar problemas con mucha eficacia mientras estoy en el campo de golf.

Lo que algunas veces hago en la oficina es practicar mi *swing*, o simplemente coger un palo de golf y pensar en el juego. Esta simple acción es un soplo de aire fresco —aunque sea aire de oficina— y me ayuda a ver las cosas de forma creativa o bajo una luz diferente. Sé que a algunas personas les funciona la música o el ejercicio físico; a mí me va bien el golf.

Otra forma de relajarme es sustituir la negatividad por la positividad. Esto es válido para muchas áreas, por ejemplo, intento rodearme de personas positivas y librarme de las negativas.

Cualquiera que visite mi oficina notará que tengo muchas fotografías de mi familia: de mis padres, de mis hijos y de Melania. Me ayudan a mantener un enfoque positivo. No es que necesite fotos que me los recuerden, pero un vistazo de vez en cuando a ellas me facilita mantener la perspectiva con respecto a todo. También conservo fotografías y recuerdos de logros que han significado mucho para mí a lo largo de los años, de modo que si las cosas se ponen difíciles tengo cerca remembranzas tangibles de éxitos pasados. Tampoco ninguno de ellos fue fácil.

Mantén vivo el impulso, intenta sustituir lo negativo por lo positivo, y tendrás más éxitos esperándote, aunque ahora no estén a la vista.

27. Te atacarán por intentar cambiar cualquier cosa

Mar-a-Lago

Marjorie Merriweather Post inauguró oficialmente su hacienda Mar-a-Lago en 1927. Entonces estaba casada con Edward F. Hutton, y pasó cuatro años construyendo esta increíble propiedad, situada sobre un arrecife de coral en Palm Beach, sustentada por hormigón y acero. Con sólo estos pequeños detalles, podrás hacerte una idea de la historia de esta magnífica finca, que vi por primera vez en 1985.

Todos hemos oído hablar del amor a primera vista, y eso fue exactamente lo que me ocurrió cuando vi Mar-a-Lago esa primera vez. Supe de inmediato que tenía que ser mía, con sus 128 estancias, sus 10.000 m² y sus 8 hectáreas de terrenos. Sabía que no iba a ser sencillo, que no debió de ser fácil construir algo así y que los obstáculos eran evidentes. Estaba prácticamente arruinada por el abandono pero, no obstante, estaba decidido a comprarla.

Creo que debes conocer cómo nació Mar-a-Lago, teniendo en cuenta que se trata de un monumento histórico. La señorita Post, heredera de un imperio cuya piedra angular eran los cereales, obviamente pensaba que los detalles eran importantes. Fletó tres barcos llenos de piedra originaria de Doria, en Génova, se colocaron más de 36.000 baldosas españolas, 205 m² de mármol blanco y negro procedente del suelo del comedor de un antiguo castillo cubano, y una torre de 22 metros coronaba la estructura principal. La sociedad de Palm Beach estaba sometida a las fuerzas combinadas de Mar-a-Lago y de Post, y por un buen motivo. Este lugar superaba la gloria de las mansiones de Newport y de San Simeón. En 1969, la Secretaría de Interior designó lugar histórico a la finca y la propiedad pasó a manos del Registro Nacional de Lugares Históricos.



Mar-a-Lago

Tras la muerte de la señora Post en 1973, la casa fue transferida según su testamento al gobierno federal para ser utilizada como retiro presidencial o con fines diplomáticos. Diez años más tarde, debido a problemas de seguridad, así como a la enorme cantidad de facturas de mantenimiento, el gobierno transfirió la titularidad de la propiedad a la Fundación Post de nuevo. Entonces llegué yo en 1985.

Sucedieron muchas cosas entre 1985, fecha en la que eché el ojo por primera vez a estas espectaculares ruinas, y 1995, cuando se abrió como club privado. Comprar la propiedad fue la parte más sencilla, pues no había demasiadas ofertas en firme. Pagué a la Fundación Post una suma total de ocho millones de dólares por la casa y sus tierras, además de tres millones por el mobiliario original. Esto incluía la porcelana, la cristalería y la cubertería de oro. Era una suma sin precedentes, pero lo cierto es que era un precio bajo tratándose de Mar-a-Lago.

Otra realidad a la que tuve que enfrentarme pronto fue la oposición de Dina Merrill, la hija de la señora Post. Aunque estaba más preocupada con su carrera de actriz, hizo todo lo que pudo para impedirme la compra. Sin embargo, otros miembros de la familia Post se pusieron de mi parte y percibieron que yo iba a preservar la integridad y elegancia de Mar-a-Lago. Una de ellos, Marjorie Post

Dye, la primera nieta y tocaya de Marjorie Merriweather Post, se refirió a mí como «un ángel guardián de grandes ojos azules planeando, esperando a aterrizar y hacerse cargo». Este miembro de la familia me dijo más tarde que yo había salvado Mar-a-Lago. Lo que quiero decir es lo siguiente: siempre tendrás detractores. Así es la vida. Cuanto más alto apuntes, más oposición encontrarás. A pesar de esto, siempre habrá alguien que verá tus buenos motivos por lo que son.

Mar-a-Lago era conocida en Palm Beach como un elefante blanco: magnífica, pero imposible de mantener. Jimmy Carter la devolvió a la Fundación Post por lo mucho que les estaba costando a los contribuyentes mantenerla. Como ya sabes, me encantan los desafíos. Utilicé la casa como residencia privada hasta 1995, pero lo que pensé cuando la vi por primera vez es que sería un fantástico club privado. Junto con esta gran idea apareció otro obstáculo enorme: las ordenanzas locales y de urbanización nunca lo permitirían. Jamás se haría realidad. Tenía que seguir siendo una casa privada, o la propiedad sería subdividida. Era un pensamiento horroroso, pero era la realidad.

Viví muy feliz con mi familia en Mar-a-Lago, aunque es demasiado grande. Había partes de ella que no vi nunca. Tenía refugios antiaéreos, por ejemplo, y muchas alas se dejaron vacantes.

El punto bajo

Entonces, en la década de los noventa, sufrí problemas financieros, por un importe de miles de millones de dólares. Puedes Imaginar lo que pensaba: ¡buen momento para tener un pozo sin fondo! Pero puedo decirte que, en realidad, nunca la consideré un gran peso. Tenía tantas otras cosas de las que preocuparme que Incluso con sus problemas Mar-a-Lago me suponía una carga menor. Recuerdo estar en una sala llena de banqueros, amigos que estaban Intentando ayudarme de verdad para resolver una situación muy compleja. Tratando de sonar desenfadado en una situación extrema, les dije: «Bueno, como es viernes, creo que me voy a Ir a Mar-a-Lago en mi Boeing 727 a pasar el fin de semana». No encontraron mi comentario especialmente gracioso y supe de Inmediato que había cometido un gran error. De modo que enseguida les anuncié que Iba a subdlvldlr Mar-a-Lago, y les prometí que acabaría por ser una

máquina de hacer dinero. ¡Funcionó! Vi cómo desaparecía su enfado de inmediato.

No obstante, ahora estaba obligado a hacer algo con respecto a lo que había prometido. La idea de subdividir Mar-a-Lago era reprobable para mí. Ful a Palm Beach con esa idea en mente porque se trataba de una solución lógica al problema, y me reuní con el abogado de la localidad y el Inspector de construcciones. Creía que tenía derecho a catorce lotes, pero me sugirieron que pidiera ocho, porque de ese modo la recalificación iría más rápido. Sin embargo, Palm Beach rechazó mi propuesta, aunque era una propuesta rutinaria, nada extraordinaria o descabellada, y menos de lo que tenía derecho a pedir. Pero me mostré amigable y acepté todo lo que pedían. Me preguntaba durante cuánto tiempo seguirían intentando enredarme.

Aquí es donde lo importante es detenerse y pensar un momento. Si recuerdas, lo primero que quise hacer con Mar-a-Lago era convertirlo en un club, pero tuve dudas, grandes dudas, de que pudiera ser reclasificado como tal. En vez de eso, mira lo que sucedió: me habían negado mi derecho legal al no permitirme subdividir la tierra, si bien tenía derecho por ley a subdividirla en catorce lotes. Yo lo sabía y ellos también, y era completamente injusto. En realidad, creo que se sentían avergonzados por su posición esnob contra mí, pero funcionó a mi favor. Es posible que también fueran conscientes de que podía denunciarlos.

Quizá tengas razón si estás pensando: ¿Alguna vez son las cosas fáciles para este tipo, aunque se llame Donald Trump? No lo parece, ¿verdad? No obstante, estaba decidido a arreglar el asunto.

Como consecuencia del trato recibido por parte de Palm Beach, mi equipo y yo revisamos todo lo que habíamos hecho el año y medio anterior y nos aseguramos de haber cumplido exactamente con cada una de sus exigencias. Luego comprobamos las acciones de la Sociedad de Preservación de Edificios Históricos, así como las del ayuntamiento, y decidimos emprender una demanda por valor de cien millones de dólares. Me habían denegado mis derechos civiles, y todos los sabíamos. Vi un modo de sacar provecho de ello. Recuerda esto cuando las cosas parezcan injustas en tu vida. Es entonces cuando resulta muy práctico mantener la cabeza fría y ser paciente.

Durante el contencioso, el ayuntamiento se puso en contacto conmigo y me dijeron que me darían los catorce lotes que había pedido en un principio; lo máximo permitido por la ley. Les dije que ya no estaba interesado. Lo que quería era un club privado. Ahora era yo quien podía presionarles, gracias a su error. Resultó también que dos miembros del ayuntamiento tuvieron la clarividencia de ver lo que podía llegar a hacerse con Mar-a-Lago para hacer de Palm Beach un destino aún más deseable, y al final el ayuntamiento aprobó la licencia para que Mar-a-Lago se convirtiera en un club privado. Este asunto llevó más tiempo y trabajo de lo que se puede explicar en un párrafo, pero otra razón por la que conseguimos la aprobación es que Mar-a-lago estaría abierta a todo el mundo. Algunos clubes de Palm Beach no aceptaban a judíos o afroamericanos entre sus miembros. Era difícil de creer, pero era cierto y quería cambiar eso de una vez por todas. Ahora no sólo teníamos un buen caso, sino también una buena causa.

No hace falta decir que este plan hizo emerger a un nuevo grupo de detractores. Pero estaba preparado para el ataque. Cualquier asunto se convirtió en una contienda durante la época en que convertí Mar-a-Lago en un club. Una vez más, sin embargo, sabía que estaba haciendo lo correcto. Una vez más, gané. En 1995, Mar-a-Lago se convirtió en un club privado espectacular. Desde entonces se han referido a él como la «Joya de Palm Beach» y con razón.

COACH TRUMP

¡HAZLO REALIDAD!

Tal vez creas que me cansé de todo el conflicto con respecto a Mar-a-Lago. Es gracioso, pero a veces descubres que cuanta más oposición te encuentras —o provocas— a causa de tus acciones, ¡más energía tienes! Prueba alguna vez este planteamiento en vez de tirar la toalla o molestarte cuando te encuentres con oposición. Descubrirás lo fuerte e inteligente que eres. Las acciones del ayuntamiento, junto con la arcaica reacción de la localidad en contra de un club que admitía a todas las personas, me proporcionaron una tenacidad que no podía ser vencida. Repítete a ti mismo: ¡Estoy haciendo lo correcto, y no podrán conmigo!

Al mismo tiempo que tenía dificultades con Mar-a-Lago, también tenía que enfrentarme a un sinnúmero de obstáculos y contratiempos derivados de muchos otros proyectos. Aprendí a esperar tener problemas. La experiencia

puede proporcionarte una resiliencia muy valiosa. Cuando llegues a ese punto, recuerda: ¡No tires la toalla! Estas palabras pueden llevarte a lugares increíbles, pueden llevarte adonde tú quieras, y pueden cambiar las actitudes que debes cambiar. Eso es ganar.

Post scriptum

La última amenaza para Palm Beach vino del aeropuerto. Querían construir una nueva pista cerca, lo que suponía un verdadero problema. Transcribo aquí una carta que escribí al periódico local. Tienes que seguir peleando:

26 de marzo de 2007

Mar-a-Lago es un gran monumento histórico que sufriría un gran daño si se añade una nueva pista al Aeropuerto Internacional de Palm Beach. Destruiría la integridad de Mar-a-Lago, y el Fondo Nacional para la Preservación Histórica está completamente de acuerdo con esta valoración: otra pista sería un desastre.

De igual importancia para la localidad y el gobierno estatal, es un total desperdicio de 1.500 millones de dólares construir una pista innecesaria. Mis pilotos y otros que están familiarizados con la aviación y las particularidades de los aeropuertos creen que es un completo despilfarro de dinero, ya que las actuales pistas son adecuadas, y lo seguirán siendo en el futuro. Cuentan de otro terreno disponible que pueden utilizar para construir una pista en otra parte del aeropuerto, si esta fuese realmente necesaria, que no lo es.

En pocas palabras, construir otra pista no sólo sería pernicioso, sino que además sería un dispendio. Ahórrense el dinero y dejen que Bruce Pelly siga adelante con su vida.

DONALD J. TRUMP

28. Deja las cosas claras

A veces merece la pena tomarse tiempo para dejar las cosas claras. Cuando *The New York Times* publicó la reseña de un libro que incluía algunas inmaduras observaciones sobre mí, me sentí obligado a escribirles una carta. La crítica del libro no merecía una carta, pero disfruto escribiendo cuando me permite dejar las cosas claras o plantear una cuestión. El periódico *The New York Times* la publicó y resulta que fue declarada la «Mejor carta del año dirigida a *The New York Times Book Review*» por la *New York Magazine*.

Quizá fuera una carta condescendiente, pero también lo eran las observaciones de la reseña. ¿Por qué me tomé la molestia de escribirla? Porque importaba y porque ¡yo no tiro la toalla! De hecho, transcribo aquí una copia de ella para que la utilices como futura referencia, en caso de que te ocurra algo parecido alguna vez. Espero que no, pero recuerda hacer algo al respecto si es así. Quizá ganes una mención por tus esfuerzos, además de aclarar las cosas. Crear situaciones que te sean ventajosas puede pasar incluso como consecuencia de situaciones malas o negativas. Así es como conviertes problemas y desafíos en éxitos.

«MEJOR CARTA DEL AÑO DIRIGIDA AL *NEW YORK TIMES BOOK REVIEWS*»

New York Magazine

Agosto de 2005

Al editor:

*Recuerdo cuando Tina Brown estaba a cargo de la revista *New Yorker* y un escritor llamado Mark Singer me entrevistó. Él estaba deprimido. Pensé:*

«Vale, espera lo peor». No sólo Tina Brown estaba arrastrando al New Yorker a un nuevo nivel más bajo, este escritor también se estaba ahogando en su propia miseria; lo cual sólo hizo aumentar aún más mi escepticismo con respecto al resultado de su interés combinado por mí. La miseria engendra miseria, y los dos eran un ejemplo perfecto de ello.

Jeff MacGregor, el crítico de Character Studies: Encounters with the Curiously Obsessed —una recopilación de los perfiles de Mark Singer para el New Yorker— escribe mal. Su estilo de pintura con toques de amarillo anaranjado suena como la entrada en el anuario de algún alumno de secundaria. Puede que él y Mark Singer estén hechos el uno para el otro. Algunas personas crean climas sombríos, y otras eligen vivir bajo dichas sombras.

He leído a John Updike, he leído a Orhan Pamuk, he leído a Philip Roth. Cuando Mark Singer ingrese en esta liga, quizá lea algunos de sus libros. Pero pasará mucho tiempo; no ha nacido con una gran habilidad para la escritura. Hasta entonces, quizá debiera concentrarse en encontrar su propia «pieza solitaria» y luego intentar convertirse en un escritor de categoría mundial en vez de tener que escribir sobre personas notables que claramente están fuera de su universo.

Hace casi veinte años que soy un escritor de éxito comercial. Le guste o no, los hechos son los hechos. El muy respetado Joe Queenan, de The New York Times Book Review, mencionó en su artículo del 20 de marzo de 2005 titulado «Ghosts in the Machine» que había escrito «una corriente estable de clásicos» sin «fallos estilísticos» y que la «voz» de mis libros seguía siendo notablemente constante hasta el punto de ser un «logro sorprendente». Esto fue un gran elogio viniendo de un escritor con talento. Para pobres diablos como Jeff MacGregor, con quien nunca he coincidido, o Mark Singer, no lo hago tan bien. Pero me fío más de la opinión de Joe Queenan que de las de Singer y MacGregor. ¡Se trata de algo simple llamado talento!

No tengo ninguna duda de que a los libros del señor Singer y del señor MacGregor les irá mal; simplemente no tienen lo que hace falta. Puede que algún día nos sorprendan al escribir algo importante.

Saludos cordiales,

DONALD J. TRUMP

Nueva York

29. Huye de los quejicas

No soy de los que creen que el cliente siempre tiene la razón. Aquí va un buen ejemplo de ello.

Hace poco leí que Sprint-Nextel ha reducido su clientela en más de mil personas por ser demasiado caro de mantener. Al parecer, estos consumidores llaman al servicio de atención al cliente demasiado a menudo y realizan lo que la compañía llama «peticiones poco razonables».

Mientras que la media de llamadas al servicio de atención al cliente es de menos de una al mes, estos 1.200 abonados a los que la compañía ha dejado marchar llaman entre 40 y 50 veces más.

Todas estas quejas excesivas han frustrado a la dirección hasta tal punto que la empresa ya no merece la pena. Sprint afirma haber hecho todo lo posible por intentar solucionar la cuestión, pero, como las quejas siguieron llegando, es evidente que estos clientes nunca estarán contentos.

De modo que les han dicho que se lleven su negocio a otra parte.

Sé cómo se sienten. He tenido clientes a los que he cuidado muy bien y no importa lo que yo haga, nunca están contentos. De modo que simplemente tienes que seguir con tu empresa y olvidarte de ellos. No sigas atendiendo a las personas que se quejan sin parar. Un quejica siempre será un quejica. Son un problema, sin más. Simplemente no merecen la pena.

30. Ten paciencia. Quizá debas esperar veinte años a que un negocio dé sus frutos

West Side Story

¿Qué se siente cuando uno trabaja en algo durante veinte años? Por una parte, puede hacer que seas consciente de que las cosas extraordinarias no resultan fáciles. Por otra, tal vez te proporcionará una sensación de realización que nadie puede negarte, ni siquiera tus detractores más clamorosos. Yo debería saberlo, pues he abordado bastantes de esos proyectos. La gente suele preguntarme qué me hace seguir adelante. En este caso, ¿qué me hace seguir adelante con un proyecto de construcción durante tres décadas?

Existe un famoso musical de Broadway que acabó ganando un Oscar de la Academia titulado *West Side Story*. Está considerado un clásico. La música, las letras y la historia son inolvidables. También necesitó de diez años de colaboración de cuatro personas con mucho talento para ponerlo en marcha. Solía pensar en ello cuando intentaba llegar a algún lado con las vías de tren del West Side en Nueva York, que después pasó a ser el Trump Place. Un día me di cuenta de que había trabajado en el proyecto durante cerca de treinta años, sin la ayuda de ningún colaborador que intentara sacarlo adelante junto a mí. Estaba solo. Creo que merezco un Tony Award o dos por eso. Sólo la historia, sin contar ningún cuento ni cantar ninguna melodía, podría ganar un premio. Es el ejemplo perfecto para el título de este libro: *¡Nunca tires la toalla!*

Esta odisea comenzó en 1974 cuando me aseguré la opción de compra de las vías de tren de West Side por parte de Penn Central Railroad. A la ciudad no le iba muy bien, y el West Side no era tan *cool* como lo es ahora, ni mucho menos, pero se trataba de una propiedad situada en la ribera del río y la estaba

comprando a un precio muy bajo. Era mi primer acuerdo importante en Manhattan.



Trump Place

Durante los siguientes cinco años, estuve ocupado con mis otros proyectos, entre los que se incluía la renovación del Commodore-Hyatt, la Trump Tower y el de Atlantic City. Al mismo tiempo, las subvenciones gubernamentales cayeron para el tipo de viviendas en las que yo estaba pensando para esa ubicación. Además, tenía gran oposición por parte de la comunidad del West Side, famosa por su reticencia a los cambios.

Era una situación difícil, y estaba ocupado con otras cosas. De modo que renuncié a mi opción de compra en 1979 y Penn Central vendió las vías de tren a otra empresa. El equipo al que se las vendieron era hábil, pero no tenía mucha experiencia en Nueva York. Se necesitan sólidos conocimientos sobre recalificación, un hecho complejo del negocio inmobiliario en esta ciudad. Al final, consiguieron la recalificación que querían, pero erraron a la hora de hacer demasiadas concesiones innecesarias a la ciudad, además de otras muchas equivocaciones, y se vieron forzados a vender. Se trataba de una construcción enorme y no estaban preparados para lo que eso implicaba, ni sabían cómo promocionarla.

No me sorprendió recibir una llamada en 1984 diciéndome que estaban

interesados en vender. Accedí a comprarlo por cien millones de dólares. Algo así como un millón por 4.000 m² de propiedad en primera línea de agua en el centro de Manhattan. Si consideras que el lugar de emplazamiento del Coliseum (en la actualidad el edificio Time Warner en Columbus Circle) —que no está demasiado lejos de las vías de tren y es muy pequeño en comparación— fue vendido por 500 millones de dólares poco después de que yo comprara las vías, comprenderás que fue un negocio redondo.

Eso fue en 1984, y han pasado muchos años. Trump Place, compuesto por 15 torres de apartamentos residenciales que dan al río Hudson, está hoy ya terminado. Fue una gran aventura, pero volvamos al principio.

Me di cuenta de que tenía que conseguir que este proyecto resultara beneficioso y atractivo a la ciudad con la esperanza de que me concedieran la recalificación que necesitaba. Lo que iba a ser todavía no lo sabía, pero por casualidad, poco después de comprar las vías de ferrocarril, la NBC anunció que estaban buscando trasladarse a otro sitio. Llevaban años en el Rockefeller Center y estaban considerando mudarse a New Jersey, lo que les haría economizar dinero debido a menores impuestos y a los precios más bajos de los inmuebles.

Mi idea era ofrecer suficiente espacio a la NBC para que pudieran trasladarse cómodamente al West Side mientras seguía construyendo mi proyecto residencial tal como había planeado. Entonces advertí que la ubicación era perfecta para unos estudios cinematográficos y de televisión, con independencia de que la NBC se mostrara interesada. Decidí llamar a esta parte del proyecto «Television City». Esto llamaría la atención y con suerte generaría algo de expectativas. También planeaba construir el edificio más alto en esa ubicación, cosa que anuncié a la prensa. Puedes imaginar cuánto interés despertó.

Tal como había ocurrido anteriormente con la Wollman Rink, el alcalde Koch y sus aliados se mostraron en contra de todas y cada una de mis ideas. La gente decía que no estaba siendo razonable, pero la controversia que suscité consiguió que el proyecto siguiera apareciendo en los medios de comunicación. Se me da muy bien la promoción porque sé que ésta funciona. Ayuda a que se hagan las cosas. Ayuda a que el público se interese en lo que en última instancia acabará beneficiándoles. No obstante, la ciudad estaba bloqueando mi proyecto. Koch todavía estaba magullado por mi éxito con el Wollman Rink, y obviamente

no quería verme con ninguna otra victoria.

Digamos que esos años transitorios entre 1984 y 1996 fueron usurpados por las ridículas payasadas de la ciudad. Ya sabes un poco al respecto por el Wollman Rink. Sin embargo, este período de doce años es cuando mi tenacidad se puso realmente a prueba. Fue la mayor promoción aprobada por la Comisión de Planificación de Nueva York y el mayor proyecto emprendido por el sector privado en dicha ciudad. Un par de veces pensé si merecía la pena. Entonces los mismos desafíos me animaban a seguir adelante. Cuando afirmo que nunca hay que tirar la toalla, hablo con pleno conocimiento de causa, pues primero me lo aplico a mí mismo.

Utilicé factores aparentemente perjudiciales a mi favor: Por ejemplo, a principios de la década de los noventa las cosas no pintaban bien en la ciudad de Nueva York, pero eso significaba que resultaba más fácil conseguir la recalificación que necesitaba. Unos años más tarde empecé a incorporar una coyuntura de crecimiento económico, que es la situación ideal. Las cosas empezaron a mejorar. No obstante, nunca fue sencillo. La paciencia no es una palabra que suela asociarse conmigo, pero puedes ver que, de hecho, forma en gran medida parte de mi ser. Gracias a que aguanté, al final conseguimos los permisos necesarios y pudimos empezar a construir en 1996.

Con los años mis planes para este emplazamiento mudaron, y el Trump Place evolucionó en una fantástica propiedad residencial que ha mejorado con creces el West Side. Los dieciséis rascacielos son todos ellos únicos y muy bonitos a su manera, y las mejoras para la comunidad que supone el Riverside Park, de unos 10.000 m², ofrece carriles bici, paseos junto al río, áreas de pícnic y deportivas, y un muelle. Se ha convertido en un floreciente lugar de encuentro para el barrio, y los edificios se vendieron antes de haberlos terminado. Fue un calvario de veinte años de duración, pero es una sensación maravillosa ver cómo al final ha funcionado. Creo que todo el mundo se alegra de este éxito, excepto quizá el antiguo alcalde Koch. Si vienes a la ciudad de Nueva York, asegúrate de visitar el muelle y mirar a tu espalda el magnífico complejo de rascacielos a lo largo del río Hudson. Es toda una vista.

COACH TRUMP

¡HAZLO REALIDAD!

Recuerda que vale la pena esperar por algunas cosas. Los planes pueden cambiar, a veces por un buen motivo. Todo tiene otra cara. Prepárate para que las dos caras afloren. Prepárate para esperar. ¿Has esperado ya durante veinte años por algo? Entonces no acepto quejas. Sigue trabajando, sigue esperando y, por supuesto, ¡nunca tires la toalla!

31. Los cuatro pasos de Fred Trump para terminar las cosas

Aprendí mucho de mi padre. Aprendí sobre competencia y eficiencia. Uno de los mejores consejos que me dio nunca era su fórmula preferida para alcanzar el éxito. La llamo la «Fórmula de los Cuatro Pasos»: «Entra, hazlo, hazlo bien, sal». Al mirar hacia atrás, sé que también la aprendí observándole en acción. Así funcionaba él, y le iba bien.

Algunos dicen que soy una persona franca, que soy atrevido, que soy sensato. Es todo cierto. Para mí, es un cumplido porque así es como consigo hacer tantas cosas. Eso no quiere decir que no sea paciente, porque lo soy; pero cuando llega el momento de hacerse cargo de algo, lo mejor es hacerse cargo. He visto a gente esperar tanto tiempo a que llegara su oportunidad de oro que para cuando se ponen en marcha a hacer algo ya es demasiado tarde.

Vamos a desglosar esta fórmula:

1. *Entra* es una forma de decir «empieza». Si quieres formar parte de la acción, no puedes quedarte mirando desde el margen. Proponte un objetivo y céntrate en él. Actualmente, hay un montón de información que demuestra que hacer listas —aunque las hagas en la cabeza, que es lo que yo hago— es efectivo. De hecho, deberías tener tres listas en la cabeza en todo momento: primero tus objetivos diarios, en segundo lugar los anuales, y por último los vitales. Revísalos o piensa en ellos cada día; te ayudará muchísimo a centrarte. Mucha gente no cae en la cuenta de que el estrés está directamente relacionado con la pérdida de enfoque. De modo que si aprendes a controlar tu poder de enfoque, estarás en el camino de conquistar el estrés

en tu vida.

2. *Hazlo*. A veces es más fácil decirlo que hacerlo. Aquí es donde puede que tengas que enfrentarte a obstáculos. Así que espéralos. Espera tener problemas. Están ahí para aproximarte a conseguir que lo hagas. Es increíble lo mucho que esta actitud puede ayudarte en la vida; tu actitud será «era de esperar» en vez de «pobre de mí, ¡mira lo que ha pasado!». Concéntrate en hacerlo, y tus problemas parecerán nada más que otra parte del día, como el amanecer y el atardecer.
3. *Hazlo bien*. Aquí es donde se me puede tachar —y me han tachado— de «difícil». Sé lo que es algo grande. Sé lo que es algo mediocre. Lo mediocre y yo no nos llevamos bien. Mi listón está muy alto y, por lo tanto, no tolero menos que lo mejor. Por eso la marca Trump es sinónimo de lo mejor. Si tienes un producto, una marca o un negocio, es mejor que mantengas la misma actitud o no estarás pisando fuerte. Así es como me hice un nombre. Tengo la habilidad de conseguir que se hagan las cosas y que se hagan bien. Muy poca gente discutirá este hecho, les guste o no. Puedo entregar la mercancía, y lo saben. La roca maciza es roca maciza. Trabaja para granjearte esa reputación.
4. *Sal*. Este enfoque conseguirá que hagas borrón y cuenta nueva, permitiéndote concentrar tu atención en todos los nuevos y emocionantes proyectos que están esperando a ser llevados a cabo por ti. Éste es otro ejemplo de foco disciplinado. Cuando se termina un trabajo, es hora de seguir adelante. Tengo a gente que supervisa mis proyectos inmobiliarios y no hay ninguna razón por la que tenga que malgastar mi tiempo haciendo lo que puede hacer otra persona. Mi trabajo consiste en encontrar nuevos proyectos para que todo el mundo trabaje en ellos. Averigua cuál es tu trabajo y racionaliza tus actividades y tu energía mental para centrarte en eso.

Si consideras el alcance de mis negocios y mi implicación activa en todos ellos, comprenderás que utilizo la Fórmula de los Cuatro Pasos a diario. Un día sí y el otro también, así es como organizo mis pensamientos y mis jornadas. A mi padre le funcionó, y a mí también. ¡Haz que te funcione a ti también!

32. El cambio siempre comienza con un pensamiento creativo y positivo

1.200 apartamentos embargados en Cincinnati

Estaba pensando en Norman Vincent Peale, de modo que lo mencioné en un discurso que di donde lo que quería decir era que el pensamiento positivo funciona. El doctor Peale escribió un libro clásico sobre este tema titulado *El poder del pensamiento tenaz*. Fui a la iglesia del doctor Peale en la ciudad de Nueva York y lo oí hablar hace unos años. De su discurso me quedé con que el pensamiento positivo es pensamiento creativo. No puedes ser positivo a menos que también hagas un esfuerzo por pensar de manera creativa sobre tu situación. El doctor Peale era un narrador excelente, y también a mí me gusta contar historias para ilustrar un propósito. Este capítulo cuenta la historia de cómo algo que es un desastre puede acabar terminando de forma brillante si eres positivo y creativo en tu enfoque.

Siempre he estado interesado en las ejecuciones hipotecarias y en la universidad pasaba mucho tiempo leyendo los listados de proyectos de viviendas financiados por el gobierno federal en procedimiento ejecutivo. Así es como fundé Swifton Village en Cincinnati, Ohio. Mi padre y yo lo compramos juntos y se convirtió en mi primer gran negocio. Todavía estaba en la facultad.

Swifton Village tenía muchos problemas. Tenía 800 apartamentos vacíos (de 1.200), los promotores habían perdido impulso, y el gobierno había ejecutado el préstamo. Era un caos. Sin embargo, yo vi una oportunidad. Incluso el hecho de que no hubiera ningún otro postor me disuadió. A menudo es cuando uno consigue los mejores negocios. Mi padre y yo cursamos una oferta mínima por Swifton Village. Dos años antes el proyecto había costado doce millones de

dólares, y nosotros pagamos menos de seis. Pedimos una hipoteca, con lo que pagamos cerca de cien mil dólares más, que utilizamos para arreglar un poco la propiedad. Lo que quiere decir es que conseguimos el proyecto sin poner ni un dólar de nuestro dinero. También era posible cubrir la hipoteca con los ingresos de los alquileres.

Nuestro primer gran desafío era encontrar inquilinos que pagasen el alquiler. No parece una petición extravagante, pero este complejo tenía fama de «inquilinos fugitivos». Estos inquilinos alquilaban un tráiler, metían todas sus cosas a media noche y salían pitando. Lo habían convertido en una forma de arte. Me di cuenta de que tendríamos que contratar a guardas para que vigilaran veinticuatro horas al día, cosa que hice.

También quisimos hacer algunas mejoras porque el sitio estaba deteriorado. Considerando el tamaño del complejo, para ello se necesitarían 800.000 dólares. Por suerte, para cubrir los costes se nos permitió subir los alquileres de inmediato, algo que resultaba más fácil en Cincinnati que en Nueva York. Algunas de las mejoras que llevamos a cabo consistieron en sustituir las feas puertas de aluminio de los apartamentos por otras coloniales blancas. También instalamos persianas blancas en todas las ventanas, lo que mejoró considerablemente el aspecto de las enormes moles de edificios de ladrillo rojo.

Nos aseguramos de ajardinar la zona y de que ésta estuviera bien mantenida; así como de que los apartamentos estuvieran recién pintados y perfectamente limpios. El cambio que hicimos fue impresionante. Cuando terminamos de acondicionarlo, publicamos anuncios en diferentes periódicos de Cincinnati. La gente vino a verlo y salía encantada. En menos de un año alquilamos todos los apartamentos de Swifton Village, cuyo aspecto era fantástico. Era un sitio muy bonito en el que vivir.

El siguiente desafío crucial cuando tienes un complejo de este tamaño es encontrar a un director del mismo. Entrevistamos a un mínimo de seis o siete personas hasta que dimos con la adecuada para el puesto. No era alguien políticamente correcto, sino incorrecto e insultante como el que más. Era la personificación de un estafador. Y resulta que lo era y que tenía tras de sí un variopinto historial de múltiples timos y estafas en su haber. Pero era un gerente fantástico. Trabajaba rápido y hacía lo que había que hacer. Puede que los otros

directores fueran más honestos, quizá más cordiales, pero eran incompetentes y para nada avisados. Sabía que no podría quitar un ojo de encima de este tipo, pero por lo menos se harían las cosas. También era ducho en cobrar los alquileres, lo que no siempre es un trabajo envidiable. Ésa es otra cosa que hacía de él la persona adecuada. Desde el principio, no fue una situación sencilla, pero supuso una gran lección sobre la naturaleza humana y mi habilidad para considerar la capacitación de alguien desde un punto de vista positivo y creativo. Desde fuera, el tipo parecía y se comportaba como un verdadero desastre, pero fue quien mejor llevó a cabo el trabajo.

Consiguió que Swifton Village funcionara lo suficientemente bien para que no tuviera que ir con frecuencia a Cincinnati. Era consciente de que lo más probable era que me estuviera robando, pero mantenía el lugar en orden y los inquilinos pagaban el alquiler. El proyecto era un clamoroso éxito. Unos pocos años más tarde, cuando estaba visitando la propiedad, me encontré con un inquilino que se había convertido en mi amigo. Había sobrevivido a un campo de concentración en Polonia de modo que sabía que tenía mucho mundo vivido, y respetaba su opinión. Me dijo que debía salir de allí, vender el lugar. Tenía éxito y estaba todo alquilado, así que le pregunté por qué pensaba aquello, a lo que respondió que no se trataba de la propiedad ni de la gestión de la misma, sino de que la zona se estaba volviendo peligrosa.

Pasé un par de días en Cincinnati para comprobarlo por mí mismo, y tenía razón. Se estaba convirtiendo en una zona difícil, rodeada asimismo por barrios difíciles. Se estaba dando un cambio evidente, y no en la dirección correcta. Decidí poner en venta Swifton Village.

La respuesta fue rápida, y no aguardé mucho tiempo para ver los frutos de mi primer gran negocio. Compramos Swifton Village por seis millones de dólares y la vendimos al cabo de pocos años por el doble. Es un buen lucro. Lo que hay que recordar es que fui a este lugar de mala muerte y decidí no sólo verlo con una actitud positiva, sino también de forma creativa. Y ¡mira los resultados de semejante actitud! ¡Cultívala!

33. Sácale el máximo partido a cada día

Cuando estaba empezando en Manhattan, tuve que ser valiente porque no me encontraba en mi territorio. Hice los deberes, estudié y observé lo que acontecía a mi alrededor, pero me estaba abriendo camino y tenía que aparentar seguridad en mí mismo o sabía que jamás lo conseguiría. Cada día importaba, cada día era importante. Aquélla era una gran oportunidad, y era consciente de ello. Nunca he perdido la intuición. Sigo sintiendo lo mismo cada día, y creo que ése es uno de los motivos por los que he conseguido llegar tan lejos.

La confianza en uno mismo te puede hacer llegar adonde tú quieras. Es mucho más fácil llegar cuando te sientes bien contigo mismo, seguro de tus habilidades y de tus talentos. Por eso pongo énfasis en la confianza como modo de sacarle el máximo partido a cada día. Es absolutamente esencial, de modo que no permitas que nadie mine tu confianza, incluyéndote a ti mismo.

Incluso si aún no has alcanzado el éxito, no hay razón para no echarte algún pequeño farol y comportarte como si lo hubieras conseguido. La seguridad en uno mismo es un imán en el mejor sentido de la palabra —atraerá a la gente hacia ti— y hará que tu día a día —y el de ellos— sea mucho más agradable.

Soporta el dolor que requiere convertirte en aquellos que deseas ser, o puedes acabar siendo algo que preferirías no ser. Es como la teoría del centro frente a los márgenes: ¿Quieres estar en el centro o mantenerte al margen? Ser el centro significa que estás más centrado; estar en el margen quiere decir estar lejos de la acción o de la fuerza motriz. Cuando hago hincapié en la importancia de mantener el foco, ésta es una forma de visualizarlo. Concentrarse en el centro, en lo que realmente es importante en tu vida, puede marcar la diferencia entre estar en el centro o en el margen.

El mundo de los negocios está lleno de aspectos complejos. Eso es lo que lo hace tan interesante. Quien piense que es aburrido no ha pensado mucho en ello. Un negocio puede ser un arte, y en cuanto arte, es cambiante y misterioso por derecho propio. Cuando escribí *El arte de la negociación*, sólo estaba ilustrando este aspecto de los negocios, y no he cambiado de idea al respecto. Al igual que un artista, me esfuerzo al máximo en lo que hago cada día. No finjo hacerlo.

Si de verdad quieres tener éxito, tendrás que ir a por ello todos los días como lo hago yo. Las grandes oportunidades no son para los vagos. Mantén tu resistencia mental y tu curiosidad en forma. En mi cabeza una persona aburrida equivale a una persona poco inteligente. Con suerte, puesto que estás leyendo esto, nunca estarás incluido en este desafortunado grupo. ¡Mejor que no! Tampoco me gustan los que se rinden a las primeras de cambio. Empieza y sigue el programa; me refiero a que lo hagas cada día. Yo no soy realmente un tipo duro, pero sí lo soy en materia de educación y de utilizar el cerebro. La ignorancia es más cara que la educación, y teniendo en cuenta todo lo que hoy en día hay disponible —la Trump University, por ejemplo— muy poca gente puede defender la ignorancia.

Fue Thoreau quien escribió: «Si has construido castillos en el aire, tu trabajo no se pierde; ahora coloca las bases debajo de ellos». Yo no podría decirlo mejor. Visualiza lo que quieres, céntrate, y luego realiza el trabajo. ¡Empieza hoy!

34. Aprende de Muhammad Alí y de mí; tienes que saber cuándo alardear

Ruido versus sustancia versus química

Recuerdo cuando Muhammad Ali afirmaba ser el mejor. No dudó. Manifestaba en términos absolutos que él era el mejor. Por suerte, demostró que así era, o hubiera pasado a la historia como un alucinado. Es interesante observar, ahora que esos días ya son historia, que se colocó frente a una situación que exigía ponerse a sí mismo a prueba, cosa que hizo. Creo que se puso el listón muy alto a propósito. Sé que fue así.

Se me puede oír decir a menudo que mi siguiente proyecto va a ser enorme y que será un gran éxito. ¿Por qué? En primer lugar, confío en que así será. En segundo, sé que tengo que colmar mis propias expectativas. Cuando anuncias públicamente algo al mundo para que lo oiga todo el mundo, será mejor que tengas razón o cuando llegue la hora de la verdad no será fácil. Yo ya no tengo que preocuparme demasiado por eso, pero mis estándares son tales que pongo la misma cantidad de esfuerzo como si fuera mi primer gran negocio. Además, anunciar un nuevo proyecto siempre hace que me circule la adrenalina.

Estos anuncios públicos no son fanfarronadas. Simplemente, expongo los hechos. El hecho es que mis edificios son los mejores. Por eso se venden, y muy a menudo antes de construirlos. Los edificios Trump son los más caros por metro cuadrado no sólo porque sean una marca comercial, sino porque es una marca comercial de lujo. La gente sabe lo que está comprando. Los edificios tienen demanda. ¿Por qué debería mostrar falsa modestia cuando es mentira? Lo mismo va por ti. Si tienes algo de lo que sentirte orgulloso y puedes respaldar tus afirmaciones, entonces ve a por ello. Deja que la gente se entere. No hay

ninguna razón para mostrarse reservado respecto a los grandes logros.

Hoy día, el *marketing* demanda que llamemos la atención del cliente. Puede transformar un negocio en un gran éxito o en un profundo fracaso. Yo hago la mayor parte del trabajo de relaciones públicas porque sé cómo hacer propaganda de mi marca. Si tienes un producto o servicio, aprende a hacer lo mismo. Te ahorrará tiempo y dinero. Si tú no crees en tu producto y no puedes ensalzarlo, ¿quién lo hará? Cuando la gente dice «ése no es mi estilo», puedo entenderlo hasta cierto punto, pero mi reacción inicial es que quizá no tengan demasiada confianza en la calidad de su trabajo.

Conocí a un joven con una destacada trayectoria a sus espaldas, pero era tan modesto que comencé a creerme su actitud más que sus logros. Acabé por no contratarlo por el efecto desmoralizador de su actitud. Si hubiera sido un poco más optimista, yo hubiera sido más propenso a creerle. Observa lo que estoy diciendo: le creía pero no creía en él. Su actitud eclipsaba sus cualidades. No es que alguien tenga que fanfarronear para impresionarme, pero alguien que anula sus propias posibilidades me parece un perdedor. No lo quiero en mi equipo.

Ten esto en cuenta cuando tengas que hacer una entrevista. Tienes que dibujar una fina línea. Tal vez tengas que reunirte con alguien discreto. Eso es bueno, tenlo presente. La mayoría de la gente será capaz de reconocer que hay sustancia cuando la ven, pero tampoco se puede descartar la química. El joven que acabo de mencionar será una buena opción, en otra parte. No tengo ninguna duda. Recuerda que a veces sólo es cuestión de estar en la misma onda; ese viejo pero verdadero hecho sobre la química personal. Se trata de una dinámica tácita que ni siquiera el ruido —o la sustancia— puede apagar.

35. ¿Qué aspecto tendría con la cabeza afeitada?

WrestleMania

Tengo claro que la lucha libre es algo muy importante últimamente, pero del mismo modo en que nunca pensé que sería el invitado de «Saturday Nigt Live», jamás imaginé que me metería en un cuadrilátero y aceptaría un desafío de Vince McMahon en su programa «WrestleMania». Pero lo hice. Supongo que hay que recordar que nunca hay que decir nunca, y nunca pensar nunca.

Tampoco pensé nunca que accedería a afeitarme la cabeza si perdía una apuesta, pero lo hice. Por suerte no perdí, de manera que mi famoso corte de pelo sigue en su sitio, y sigue siendo célebre. ¿Tuve dudas sobre si ganaría o no? Por supuesto. El reto consistía en seguir confiando y creer que iba a vencer. Más de 81.000 personas se presentaron para ver lo que iba a pasar.

Para empezar, se trataba de un escenario nuevo para mí. ¿Lucha libre? Cuando estaba en la facultad me gustaba jugar a baloncesto, y sé mucho sobre ese deporte. Para nada era un experto en lucha libre. Lo que se traduce en que tenía mucho que aprender. Me gusta saber lo que hago, y Vince y yo íbamos a escoger a luchadores que nos representarían en el cuadrilátero.

Tras mucho investigar y reflexionar, escogí a Bobby Lashley, y Vince a Umaga, dos de los mejores luchadores del momento. Dimos una conferencia de prensa en la Trump Tower unos días antes del encuentro, durante la cual las cosas se pusieron feas. Vince se estaba mofando de mí de modo que le solté un sopapo y, de repente, Vince estaba en el suelo. Mi guardaespaldas le saltó encima, nuestros luchadores se pusieron alerta, pero dejamos la verdadera pelea para el cuadrilátero. Vince y yo éramos amigos, pero esta competición amistosa se estaba convirtiendo en algo más.

Este acontecimiento de lucha libre estableció un récord y salió en las páginas del *The New York Times* en un artículo extenso. Era algo importante, y el alboroto abarcó toda la gama que va desde fanáticos leales que se presentaron en persona a millones de telespectadores que lo vieron en la televisión de pago por pura curiosidad. ¿En qué se había metido esta vez Donald Trump? ¿De verdad iba a arriesgarse a que le raparan la cabeza?

Tengo que admitirlo, hubo momentos en los que me hice las mismas preguntas. ¿Qué estaba haciendo? ¿Por qué lo estaba haciendo? ¿Merecía la pena correr el riesgo? Había muchas posibilidades de que acabaran afeitándome la cabeza en público mientras millones de personas lo veían, algunas de ellas con regocijo. Bueno, me di cuenta de que me gustaba el reto. No tenía que subirme al cuadrilátero, pero así y todo seguía siendo un encuentro de lucha libre. «La batalla de los multimillonarios», así es como fue anunciado. Vince McMahon es un tipo fantástico y un empresario de éxito. Como es un experto en lucha libre, tuve algunas dudas sobre mi habilidad para elegir correctamente al luchador que me ayudaría a llegar triunfante al final.

Supe que no había vuelta atrás a medida que aumentaba el entusiasmo por la pelea. O ganaba o perdía. Así de simple. Me gustaba el subidón de adrenalina que esto me provocaba; era emocionante, y me di cuenta de que me lo estaba pasando en grande. Te tiene que encantar aquello que hagas, como ya me has oído decir muchas veces antes. No había duda de que me estaba encantando.

Ganar sólo fue la guinda del pastel. Que no me afeitaran la cabeza tampoco estuvo mal. Lo que demuestra que a veces merece la pena correr algún riesgo. Éste es uno de los mayores riesgos —y desafíos— a los que me he enfrentado en público. ¿Valió la pena? Completamente. Te recomiendo que corras algunos riesgos tú también. La vida no es para los asustadizos. En la vida, trata de no tirar nunca la toalla. De modo que ¡súbete al *ring*!

36. Cuando te ataquen, devuelve el golpe

Un libro y un pleito

Cuando te has pasado cuarenta años construyendo una marca conocida en todo el mundo y llega alguien y publica un libro que cuestiona tu mérito y daña tu imagen y reputación, de forma cruel además, se convierte en una cuestión seria.

Hay un escritor en *The New York Times* llamado Tim O'Brien que ha escrito algunos artículos muy negativos sobre mí. No me gustaba, y no lo respetaba como escritor porque lo que contaba no era cierto y sus escritos eran salvajemente negativos. Entonces oí decir que estaba escribiendo un libro acerca de mí —y que lo escribiría con o sin mi cooperación—, de modo que parecía que lo mejor para mí era que trabajara junto a él para que los hechos fueran correctos. Ya sabía que iba a acabar siendo un problema, pero me mostré muy amable y abierto con él, le concedí entrevistas, y le dejé viajar conmigo en mi avión privado para poder dedicarle el tiempo que necesitaba. Le dispensé toda cortesía, especialmente la del tiempo.

Entonces salió a la luz su libro, *Trump Nailon*, y me di cuenta de que hay una diferencia entre las malas noticias y la maldad. Ese tipo era despreciable. Su intención era la difamación. No estoy seguro sobre qué escribía, porque lo que escribió está muy lejos de la verdad, pero lo que sí sé es para qué lo hacía: para atraer atención y dinero. No es ésa la forma adecuada de hacerlo.

Había mentido descaradamente en su libro, y pretendía dañarme, a mí personalmente y a mis negocios. Su información era censurable, y no está especialmente bien dotado para la escritura. Decidí no mirar hacia otro lado y achacarlo a los celos, la malicia o la codicia. En vez de eso, los demandé a él y a su editor por un montón de dinero. El escritor acaparó la atención que

obviamente estaba buscando, pero su editor ganó algo que no estaba buscando. Era evidente que no sabían que estaban lidiando con un tipo que acabaría por escribir *Nunca tires la toalla*, y que lo decía en serio. La conducta del editor no era mucho mejor que la de O'Brien, y tendrían que asumir las consecuencias.

Hay toda clase de personas en este mundo. He conocido a algunos periodistas y escritores buenísimos, honestos y consagrados a su profesión. A pesar de que este tipo escribió cosas malas sobre mí en el pasado como reportero de *The New York Times*, me gusta conceder a la gente el beneficio de la duda, o al menos una oportunidad. En este caso, le estaba concediendo la segunda, de hecho más que una segunda oportunidad, considerando los artículos negativos que ya había escrito sobre mí. De modo que tomad esto a modo de aviso: van a pagar un precio muy alto.

Por ejemplo, este escritor subestimó a propósito y a sabiendas mi patrimonio en miles de millones de dólares. Insistía en que yo valía un par de cientos de millones de dólares, como mucho. Incluso la revista *Forbes* reconoce que valgo mucho más, siendo su conservadora valoración de 2.700 millones de dólares. Este escritor tuvo acceso a todos los datos, pero eligió ignorarlos. En vez de apoyarse en ellos, afirmó haberlo hecho en fuentes anónimas para tergiversar mi negocio. De modo que lo que hice fue invitar a *Forbes* para que investigara y lo revisara todo, cosa que hicieron con meticulosidad, confirmando lo que habían descubierto en un principio, que siendo conservadores valía 2.700 millones de dólares. Publicaron sus resultados. Todo este tiempo y esfuerzo invertido por el equipo de la revista *Forbes* y por el mío fue resultado directo de los errores de información intencionales del libro *Trump Nation*, concebidos para dañar mi reputación y mi negocio. En septiembre de 2003, *Forbes* confirmó que mi empresa estaba valorada en 3.000 millones de dólares. Esa cifra es mucho menor que mi patrimonio actual, pero fueron muy conservadores.

A modo de comparación, un periodista y escritor muy respetado, Robert Slater, escribió un libro sobre mí —*Donald Trump: Claves del éxito como empresario, negociador, estratega, inversor*— que salió de maravilla para todo el mundo. En realidad, fui menos hospitalario con Bob que con Tim O'Brien, pero, como Bob es un escritor íntegro, el resultado final fue genial. Bob tiene excelentes credenciales, ha sido reportero tanto de la revista *Time* como del *Newsweek* durante muchos años, y es uno de los biógrafos de los empresarios

más Importantes del mundo. También parece entender que exponer los datos auténticos es parte del trabajo de un periodista.

En todo caso, comuniqué al editor que no tenía ningún interés en encontrar una solución que no pasara por una sustanciosa Indemnización y una disculpa. No me importa tener que pagar unos honorarios exorbitantes a los abogados siempre y cuando el resultado final sea la verdad, algo que ellos están evitando. Mucha gente se preguntará: ¿Por qué molestarse? Yo digo: ¿Por qué tirar la toalla? Yo nunca me echo atrás. En caso de ganar el pleito, no necesito el dinero que éste me reportaría. Lo que necesito es poner las cosas en claro y quizá ponérselo difícil a cualquier otro escritor de dudosa reputación cuya Intención sea dejar a alguien KO por diversión o por ánimo de lucro. Les dije que éste era un juicio al que le tenía muchas ganas, porque era verdad.

37. Una propiedad de primera cae al Pacífico. Y ¿ahora qué?

Trump National Golf Course en Palos Verdes (California)

Siempre he dicho que me gustan los retos, y cuando decidí encargarme del maltrecho Ocean Trails Golf Course en Palos Verdes, cerca de Los Ángeles, eso es exactamente lo que tuve. Comencé a referirme a él como Ocean Trials antes de cambiarle el nombre a Trump National Golf Course, y por una buena razón. En un artículo de la revista especializada en golf *Fairways and Greens*, describían el hoyo 18, que por cierto es el que se deslizó hacia el océano, como «zona cero más 61 millones de dólares». ¿Te puedes creer que me gastara 61 millones en un solo hoyo? Créelo. Cuando quiero hacer algo, quiero que se haga bien.

Este hoyo es el más caro de la historia del golf. Eso espero, porque no me imagino haciendo lo mismo muchas veces. SI vieses la situación a través de mis ojos, verías que merecía la pena cada moneda que gasté. El campo de golf está situado frente al océano Pacífico, a lo largo de más de tres kilómetros, y fácilmente compite con el campo de golf Pebble Beach tanto en belleza como en delicadeza. Me di cuenta de ello antes de que fuera realidad, de modo que no me importó el gasto que entrañara. Los campos de golf son obras de arte y merecen esa clase de atención.



Trump National Golf Course

Como sucede con muchos de mis proyectos, hacía años que le había echado un ojo a este campo de golf. Sabía que tenía potencial para ser uno de los mejores del mundo. No obstante, cuando abrió bajo el nombre de Ocean Trails, en 1999, se produjo una catástrofe cuando el hoyo 18 se deslizó en el océano, dañando a su vez a otros tres hoyos contiguos. Las tuberías, que se encontraban por debajo de las calles, habían quedado al descubierto. Esto suponía un problema muy serio. Un corrimiento de tierra es una pesadilla para una propiedad situada junto a un acantilado. Sobre todo cuando se trata de casi 70.000 m² de tierra. De repente, un campo de 18 hoyos se vio reducido a uno de 15.

Fue un desastre para los dueños, que iniciaron el proceso de quiebra en 2002. Fue entonces cuando yo moví ficha y les ofrecí 27 millones de dólares por la tierra, la sede del club y el campo de golf. Compáralo con los 61 millones por un solo hoyo. Era un buen trato. Tuve que tomar una decisión: ¿Lo arreglaba sin más y ya está porque ya era un buen campo de golf, o lo hacía por todo lo alto y lo convertía en uno de los campos más famosos del mundo?

Creo que ya sabes qué opción elegí. No era la más fácil, pero sí la mejor. Calculé que rehacer todo el campo, incluyendo la reconstrucción del hoyo caído, me costaría unos 265 millones de dólares. ¿Cómo se explican los 65 millones por un solo hoyo? Bueno, aquí va lo que implicaba su reconstrucción: una serie de muros, hechos de la piedra local de Palos Verdes extraída a 600 dólares la tonelada, y una capa estructural construida por debajo del hoyo, lo que significaba que cada tres metros hubiera una plataforma de acero, lo que

proporciona un asentamiento muy sólido. Era un trabajo complejo y difícil.

Admito que me lo pensé dos veces antes de gastar semejante cantidad de dinero en un solo hoyo. Se trata de una inversión enorme, por mucho dinero que tengas. Y las dificultades eran asombrosas. Lo que hice es algo que me permito sugerirte: examina las soluciones, no los problemas. Me centré en el espectacular resultado que quería, y así fue. Tuve momentos de duda cuando me preguntaba si mi actitud de «pensar a lo grande» iba a ser factible en esta situación, y adonde me conduciría. Bueno, supongo que me gustan las situaciones extremas, porque definitivamente ésa era la sensación que tenía.

En el lado positivo de las cosas, contraté a Pete Dye, unas de las leyendas en el diseño de campos de golf, para que rehiciera Ocean Trials y lo convirtiera en un digno rival de Pebble Beach. Si alguien dentro de la industria podía conseguirlo, ése era Pete Dye. Quería que este campo de golf fuese el mejor del mundo, y lo rediseñamos por completo. Es completamente nuevo. Contiene cascadas y un gran campo de práctica. Para construirlo, tuve que barrer treinta solares destinados a la construcción de casas para tener el espacio adecuado. Eso significó cerca de 300 millones dólares porque cada solar costaba unos diez millones, de modo que había que tener todas esas cosas en cuenta. Además, todo era nuevo, desde las trampas y la arena a los *tees* y calles. Quería granito triturado para los bancos de arena. Los gastos eran gigantescos, y esperaba que también lo fueran las ganancias. Me lo estaba pasando bien pero ¿funcionaría y amortizaría los costos? ¿Sería simplemente un gran experimento? ¿Grandes esperanzas que no acaban por cumplirse?

Tengo que detenerme aquí para decir que no hay garantía de nada. La gente ve mis éxitos y se piensan que es fácil hacerlo todo. Pues no lo es, y paso mucho tiempo evaluando y reevaluando, analizando y examinando. La gente simplemente no me ve haciéndolo. Otra cosa importante a considerar es la experiencia. Hace mucho tiempo que soy promotor, de modo que estoy acostumbrado a tomar un sinnúmero de decisiones que no me requieren mucho esfuerzo mental. Me muevo rápido una vez que he llevado a cabo el trabajo preparatorio en mi cabeza. Sin embargo, tienes que tener un plan. Asegúrate de contar con una base de conocimientos y experiencia en cualquier cosa que hagas, y entonces podrás actuar con decisión y creatividad.

Tuvimos que contemplar un montón de detalles al mismo tiempo que llevábamos a cabo la reconstrucción del campo. Los 3. 800 m² de la sede del club, por un lado, que tiene un restaurante que ha ganado el Golden Scepter Award (al mejor nuevo restaurante) y el Golden Bacchus Award (por su lista de vinos). El campo se ha convertido en el número uno de California, y la Michael Douglas & Friends Pro-Celebrity se celebra en él cada mes de abril.

Trump National Golf Club Los Ángeles se ha convertido en un éxito espectacular en todos los sentidos. Puedes decir que se trata de una victoria arrolladora. Pero mi «nunca tires la toalla» llegó cuando, después de años de saber el potencial de la propiedad, vi el deslizamiento de tierras y quise hacer algo espectacular con el mismo. ¿Pensar a lo grande? Qué gran idea...

38. Piensa a escala internacional

Ya me has escuchado hacer hincapié en la importancia de mantenerse informado sobre los acontecimientos mundiales, lo que incluye noticias políticas y financieras. Me gustaría recomendarte un libro publicado en 2007 que reafirma la importancia de pensar a escala internacional. Se titula *Microtrends: The Small Forces Behind Tomorrow's Big Changes*. Escrito por Mark J. Penn, un muy respetado analista que ha sido asesor de muchas empresas pertenecientes a la lista *Fortune 500*, así como de muchos jefes de Estado extranjeros. Tiene una gran visión y comprensión de las tendencias y acontecimientos tanto nacionales como internacionales que determinarán nuestro futuro. Bill Gates dijo: «Penn tiene una mente aguda y un sentido fascinante de lo que hace funcionar a Estados Unidos y al mundo, y se aprecia en cada una de sus páginas».

Penn dedica un capítulo a los compradores de casas extranjeros. Dedicándome al negocio de bienes raíces, presté especial atención a lo que tuviera que decir al respecto. De forma astuta, Penn señala que la adquisición por parte de compradores extranjeros de bienes inmuebles residenciales radicados en Estados Unidos está de moda. La globalización ha derrocado las barreras que antiguamente separaba a los mercados nacionales de los internacionales y uno de los resultados de ello es que extranjeros adinerados se han visto atraídos por los bienes raíces de Estados Unidos. Yo me di cuenta de ello hace años, un hecho que él señala:

En Nueva York, Donald Trump era un factor fundamental a la hora de abrir la ciudad a los extranjeros. La mayoría de los edificios de la ciudad habían sido cooperativas, y como éstas no pueden rechazar a nadie por cualquier razón, analizaban con mucho detenimiento a los compradores extranjeros ausentes. Pero Trump abrió los bloques de

apartamentos, y la venta de éstos permanece en gran medida sin regular porque ofrecen apartamentos individuales, no participaciones de una compañía. Ahora que la mayoría de los nuevos edificios son bloques de apartamentos, los compradores extranjeros llegan a raudales.

Lo importante a tener en cuenta es que cada vez hay una mayor interdependencia en la economía mundial. Ya nadie puede permitirse ser aislacionista. Durante muchos años, un gran número de estadounidenses han sido dueños de segundas residencias en otros países, y ahora la moda, como señala Penn, nos ha llegado a nosotros. No es nada nuevo, pero lo es relativamente para nosotros. Creo que es una señal de lo que está por venir, y cuando hace años me decanté por la construcción de edificios de apartamentos, sabía que era el momento oportuno para ello.

Lo que quiero decir es que me he mantenido al tanto de los acontecimientos mundiales durante años, y que por tanto no me resultó tan difícil darme cuenta de que se acercaba esta tendencia. No soy clarividente, pero me tomo tiempo para estar bien informado. Tú puedes y deberías hacer lo mismo. Dedícale algún tiempo a los sucesos internacionales, lee libros y mantente por delante de lo que esté sucediendo. Ponerse al día puede suponerte un montón de tiempo, pero tener algo de clarividencia puede ahorrártelo. Mantén tu enfoque a escala global y muy posiblemente acabes por descubrirte en la vanguardia de tu actividad, sea cual sea esta.

39. Allí donde otros fracasan está tu oportunidad

Una historia de Wall Street

A veces me preguntan cuáles han sido mis tratos favoritos. Tengo muchos entre los que elegir, pero hay algo sobre la adquisición del número 40 de Wall Street que siempre lo hará destacar. No sólo por su ubicación en el distrito financiero de Manhattan, sino casi por una mágica sensación de la oportunidad, que hizo que pareciera el destino. Esto no quiere decir que fuera una tarea sencilla y simple, porque no lo fue, pero me gusta utilizarlo como ejemplo para explicar a la gente cómo las dificultades y los desafíos pueden conferir una nueva y positiva dimensión a tu vida.

Además de ser el edificio más alto en el Bajo Manhattan, el 40 de Wall Street es un hito de más de 120.000 m². Lo compré por un millón de dólares.

Incluso quienes apenas saben nada sobre los bienes raíces se admiran de este precio. Te contaré algunos antecedentes sobre cómo surgió la cosa porque se trata de una gran historia. También ilustraré el mito de los llamados «éxitos repentinos». Llevaba años viendo este edificio, y sabía mucho sobre él antes de dar el primer paso. En las décadas de los sesenta y setenta, el número 40 de Wall Street era un edificio totalmente ocupado, y en realidad era una propiedad muy valiosa. Sin embargo, a principios de la década de los ochenta lo compró Ferdinand Marcos, el exdictador de Filipinas. Por desgracia, una revolución en su país le exigió total atención, y el rascacielos del número 40 de Wall Street cayó en declive. Las negociaciones fueron caóticas, y pronto todo el asunto fue un desastre. Marcos se fue.



Wall Street, 40

Entonces los Resnick, una importante familia del sector inmobiliario, planearon sobre el 40 de Wall Street. Sin embargo, tras un largo período de negociación, se hizo evidente que los Resnick y su socio, Citibank, no iban a conseguir cerrar el trato y que el edificio volvería a estar en el mercado. Tuvieron la mala suerte de lidiar con la banquera más tonta que he conocido en toda mi vida, Patricia Goldstein. Pero esto eran buenas noticias para mí. Tenía muchísimas ganas de mover ficha, pero estábamos en los inicios de la década de los noventa y no me encontraba en posición de hacerlo. El mercado estaba fatal y además mis dificultades financieras eran exactamente eso, lamentables. Recuerdo haber pensado que me gustaría mucho adquirir ese edificio, pero creí que sería uno de esos sueños que nunca se hacen realidad. Ésta es una buena lección para quienes habéis pensado lo mismo en algún momento dado. Poco

después de haber renunciado a mi sueño ocurrió algo.

Se anunció que la Kinson Company, un grupo de Hong Kong, iba a comprar el número 40 de Wall Street. Hicieron un gran trato. Después de completar el proceso de compra, los llamé para decirles que me gustaría quedar con ellos para discutir una posible asociación. Resulta que no estaban interesados en asociarse con nadie, sino en convertir el 40 de Wall Street en el equivalente de la Trump Tower en el centro de la ciudad, con un patio interior. Lo que harían con las columnas de acero que sustentaban el edificio de 72 plantas parece que nunca se les pasó por la cabeza. Estaba realmente atónito. Pero también me dio alguna esperanza, si bien obviamente no sabía lo que estaban haciendo. ¿Durante cuánto tiempo podrían seguir aferrándose a un edificio que los empequeñecía en todos los sentidos?

El grupo Kinson demostró ser relativamente ignorante en lo referente a la restauración, dirección y arrendamiento de un rascacielos en la ciudad de Nueva York. En primer lugar, no pertenecían al sector inmobiliario, sino que se dedicaban a la industria de la moda. Kinson comenzó invirtiendo decenas de millones de dólares en el edificio sin llegar a ninguna parte. Tuvieron problemas con inquilinos, contratistas, proveedores, arquitectos, incluso con los dueños del suelo sobre el que se levantaba el edificio, la familia Hinneberg. Al final, quisieron salir y me llamaron. Yo estaba encantado.

Tres años lidiando con una situación en terreno desconocido habían hecho mella en Kinson. Estábamos en 1995, y el mercado seguía sin ir demasiado bien. Kinson tenía motivos para querer salir de allí, y querían hacerlo rápido y en silencio. Me encontraba en una posición excelente debido a su malestar y agotamiento, y comencé las negociaciones ofreciéndoles un millón de dólares además de asumir y negociar sus gravámenes sobre la propiedad. También hice que el trato estuviera sujeto a una reestructuración del arrendamiento del terreno con la familia Hinneberg.

Aceptaron mis condiciones sin dudar; obviamente querían marcharse y rápido. Aunque su historia sea triste, es lo que ocurre dentro del sector inmobiliario neoyorquino: si no sabes lo que estás haciendo, no conseguirás llevar nada adelante. Otra buena lección a recordar: conoce bien aquello en lo que te estás metiendo. Tienes que llevar a cabo las diligencias debidas, sobre

todo si se trata de un campo nuevo para ti.

Lo siguiente que hice fue llamar al mismo Walter Hinneberg a Alemania, adonde me desplazé para encontrarme con él. Me llevé muy bien con los Hinneberg, quienes se dieron cuenta de que, tras una secuencia de perdedores dueños del edificio, yo contaba con la integridad de su espectacular propiedad ante todo en la cabeza. Son verdaderamente una gran familia, y sabían que me encantaba ese edificio, que haría todo lo posible para que recobrará su majestuosidad inherente. Acordamos un nuevo arrendamiento del terreno sobre el que se levanta el rascacielos por doscientos años más, y modernizamos el acuerdo, con el que todo el mundo salía ganando. No obstante, ten esto en cuenta: para llegar a este punto tuve que esperar un largo tiempo. No pasó de la noche a la mañana. Fui tenaz y estuve atento a esta propiedad durante muchos años.

La cuestión fue entonces qué hacer con el edificio. Casi todas las personas con una opinión fundamentada me aconsejaron que hiciera del mismo una propiedad residencial. Sin embargo, mi instinto me decía que debía mantenerlo como una gran dirección comercial, porque Wall Street lo es, de modo que me negué a modificar mi postura. El tiempo ha demostrado que tomé la decisión adecuada. En la actualidad se trata de un edificio próspero y muy solicitado, con muchas de las mejores empresas del mundo operando desde el mismo.

Además, poco después de adquirir el 40 de Wall Street, el mercado inmobiliario viró a mejor, y la zona centro experimentó un renacimiento tanto en las propiedades y promociones residenciales como en las comerciales. No podría haber elegido un momento más oportuno para cerrar el trato. No creo mucho en los milagros, aunque esto se acerca a uno.

Obtengo cerca de veinte millones de dólares al año con los alquileres del número 40 de Wall Street y el edificio está valorado actualmente en 500 millones. No está mal para una inversión de un millón de dólares. Así que, además de ser el dueño del edificio más bonito del Bajo Manhattan, tuve la fortuna añadida de obtener beneficios. ¿Has estado alguna vez en el edificio Trump del número 40 de Wall Street? Si es así, ya sabes por qué me siento tan orgulloso. Nada se parece a Wall Street, y no hay nada tan bonito como este edificio.

COACH TRUMP

¡HAZLO REALIDAD!

Nada es fácil. A veces simplemente uno tiene que mostrarse tenaz así como paciente.

Reconoce una oportunidad —siempre esconde detrás problemas y fealdad y fracaso—, sobre todo los fracasos de otros. Cada reto u obstáculo con el que te encuentres no es más que una oportunidad disfrazada. Piensa a lo grande, piensa de forma creativa, y ya lo verás.

Y no te olvides de confiar en tu propio instinto. Está ahí por una buena razón.

Anexo A

Los diez mejores consejos de Trump para conquistar el éxito

Si me has oído hablar, quizá hayas caído en la cuenta de que suelo hacer hincapié en varios puntos: nunca tires la toalla es uno, ser apasionado es otro, permanecer centrado también está ahí, y mantener vivo el interés les sigue muy de cerca. He aprendido estas cosas por experiencia.

He aquí la lista de los diez mejores consejos que suelo dar cuando hablo en alguna universidad:

1. *¡Nunca tires la toalla!* No te conformes con permanecer en tu zona de confort. Adoptar una actitud complaciente no te llevará a ninguna parte.
2. *¡Sé apasionado!* Si te encanta lo que haces, jamás te parecerá trabajo.
3. *¡Permanece centrado!* Pregúntate: ¿Sobre qué debería estar pensando ahora mismo? Bloquea las interferencias. En esta época de la multifunción, es una valiosa destreza que debes adquirir.
4. *¡Mantén vivo el interés!* Escucha, aplícalo y sigue adelante. No dejes las cosas para después.
5. *¡Visualízate como un ganador!* Esto te mantendrá centrado en la dirección adecuada.
6. *¡Sé tenaz!* Ser terco puede obrar maravillas.
7. *¡Sé afortunado!* El viejo dicho de «Cuanto más trabajo, más afortunado soy» es absolutamente correcto.
8. *¡Cree en ti mismo!* Si no lo haces tú, nadie lo hará. Piensa en ti mismo como

en un ejército de un solo hombre.

9. *Pregúntate: ¿Qué finjo no ver?* Puedes estar rodeado de grandes oportunidades, incluso si las cosas no parecen ir demasiado bien. Una gran adversidad puede convertirse en una gran oportunidad.
10. *No te quedes en el problema, busca la solución.* ¡Y nunca tires la toalla! Nunca, nunca, nunca tires la toalla. Esta idea merece ser dicha (recordada y aplicada) muchas veces de lo importante que es. ¡Buena suerte!

Anexo B

Las reglas de Trump para negociar

Negociar es un arte. Hay matices y técnicas y reglas minuciosamente perfeccionadas a tener en cuenta. Aquí van algunas de ellas:

- *Debes saber qué estás haciendo.* Suena sencillo, pero he vivido un montón de negociaciones en las que no podía creer cuánto desconocía la otra parte. De inmediato sabía que podía cerrar rápido un gran trato, basándome simplemente en la para mí obvia falta de preparación del otro negociador. Mi padre solía decirme: «Debes saber todo lo que puedas sobre aquello que estés haciendo». Tenía toda la razón y te doy el mismo consejo. Síguelo.
- *Recuerda, hacen faltan muchos listos para pasar por tonto.* Es un buen modo de ver cuánto desconocen tus interlocutores en una negociación. También se trata de una buena forma de saber si están presionando.
- *Mantenlos ligeramente desconcertados.* Lo que no sepan no te hará daño, y quizá te ayude más adelante. El conocimiento es poder, de manera que guárdate toda la información que puedas para ti.
- *Confía en tu instinto.* A la hora de negociar te encontrarás con muchísimas situaciones en las que no todo es blanco o negro, de modo que sigue tu instinto. Combínalo con tus deberes y llevarás la iniciativa.
- *No te dejes limitar por las expectativas.* No existen reglas exactas, y a veces he cambiado de rumbo en mitad de una negociación cuando me ha pasado algo nuevo. Mantente flexible y abierto a nuevas ideas, incluso cuando creas saber exactamente lo que quieres. Esta actitud me ha proporcionado

oportunidades sobre las que no había pensado antes.

- *Aprende cuándo decir no.* A estas alturas, yo lo digo por instinto, pero creo que todos sabemos cuándo se dispara la alarma en nuestro interior. Presta atención a esta señal.
- *Sé paciente.* He esperado décadas a cerrar algunos tratos, y la espera dio sus frutos. Pero asegúrate desde el principio de que vale la pena aquello por lo que estás esperando.
- *Para agilizar las negociaciones, muéstrate indiferente.* De este modo sabrás si la otra parte está impaciente por seguir adelante.
- *Recuerda que en las mejores negociaciones todo el mundo sale ganado.* Ésta es la situación ideal a la que debemos aspirar. También estarás sentando las bases para acuerdos comerciales futuros con personas que saben qué es tener integridad.

En resumen, puedo decir que negociar es un arte. Todas las artes requieren disciplina, técnica y una dosis de imaginación para llevarlas más allá del ámbito de lo ordinario. No seas un negociador ordinario cuando puedes ser extraordinario. Dedicar tiempo a este arte que podrá reportarte enormes recompensas.

Agradecimientos

Es un honor trabajar con mi equipo en la Trump Organization, que incluye a mi asesor principal, Rhona Graff, mi coautora Meredith McIver y nuestro coordinador de fotografía Kacey Kennedy. Vuestro esfuerzo y eficiencia me facilitan muchísimo el trabajo, y agradezco vuestra ayuda. Me gustaría también mencionar a otros miembros de la Trump Organization que aportaron su granito de arena, entre otros a Alien Weisselberg, Ivanka Trump, Andy Weiss, George Sorial y Jeff McConney. Vuestra dedicada labor es muy apreciada. Un agradecimiento especial para Julius Schwarz de Bayrock y Jim Fazlo.

Al equipo de la Universidad Trump: esta colaboración ha sido tan agradable como la primera que tuvimos, *Trump 101: The Way to Success*, y me gustaría dar las gracias a Michael Sexton y su excelente grupo de colaboradores por su destacado desempeño.

A Richard Narramore, editor jefe de John Wiley&Sons, y Miriam Palmer-Sherman, responsable de producción, mi agradecimiento por vuestro continuo y excelente trabajo. También me gustaría agradecer la labor de Mike Freeland, diseñador de la portada.

DONALD J. TRUMP

FIN