

## Lo Mejor de Warren Buffett en la Asamblea de Berkshire Hathaway 2025

Otro año más que podemos disfrutar la sabiduría de Warren Buffett en la Asamblea Anual de Accionistas de Berkshire Hathaway. Pero este año fue histórico: **Buffett anunció su retiro como CEO y nombró a Greg Abel como su sucesor.** Aunque seguirá en la compañía, será Greg quien tome las decisiones finales sobre operaciones y asignación de capital.

Creo que ha llegado el momento de que Greg se convierta en el CEO de la compañía a finales de año. Yo seguiría en la empresa y podría ser útil en algunos casos. Pero la última palabra la tendría Greg, en cuanto a operaciones, inversión de capital, o lo que sea. Greg tendría las riendas. Ya se trate de adquisiciones, creo que la junta directiva probablemente estaría más dispuesta a darle más autoridad en grandes adquisiciones si supiera que estoy presente. Pero Greg sería el CEO, y punto.

A lo largo de casi cinco horas, Buffett y Abel respondieron preguntas sobre inversiones, filosofía empresarial, oportunidades futuras y reflexiones personales. Como siempre, hubo espacio para el humor, la honestidad brutal y las lecciones que solo alguien con 94 años de experiencia vital y financiera puede ofrecer.

Entre los temas que Buffett abordó con mayor profundidad estuvieron su opinión sobre invertir en bienes inmuebles, por qué actuar rápido es clave cuando surge una buena oportunidad, la razón detrás del elevado nivel de efectivo que mantiene Berkshire, su visión a largo plazo sobre las inversiones en Japón, la importancia que le da al balance general por encima del estado de resultados, el uso estratégico de moneda extranjera, y consejos de vida para jóvenes inversores.

A continuación, comparto algunas de las frases más valiosas de la Asamblea Anual de Berkshire Hathaway 2025.

### Sobre Steve Jobs y el trabajo de Tim Cook en Apple

Escuché la conferencia trimestral de Apple el jueves por la tarde; es la única conferencia trimestral de inversión que escucho. Tim Cook le ha hecho ganar a Berkshire mucho más dinero que yo a Berkshire Hathaway.

Conocí a Steve Jobs brevemente, y **Steve, por supuesto, hizo cosas que nadie más podría haber hecho al desarrollar Apple.** Steve eligió a Tim para sucederlo, y realmente tomó la decisión correcta. Steve murió joven, como saben, y **nadie más que Steve podría haber creado Apple, pero nadie más que Tim podría haberla desarrollado como él.**

## Sobre una guerra arancelaria

No cabe duda de que el comercio puede ser un acto de guerra, y creo que ha generado consecuencias negativas como las actitudes que ha generado en Estados Unidos. **Deberíamos buscar el comercio con el resto del mundo. Deberíamos hacer lo que mejor sabemos hacer, y ellos deberían hacer lo que mejor saben hacer.**

Lo principal es que el comercio no sea un arma. Estados Unidos se ha convertido en un país increíblemente importante desde cero hace 250 años; nunca ha habido nada igual. Y es un gran error tener 7.500 millones de personas que no te aprecian y 300 millones que presumen de lo bien que les ha ido.

## Sobre las inversiones de BRK en Japón

Han pasado unos seis años desde nuestras inversiones en Japón. Estaba revisando un pequeño manual que probablemente contenía dos o tres mil empresas japonesas. Un problema que tengo es que ya no puedo leerlo; la letra es demasiado pequeña. Pero había cinco empresas de comercio internacional que vendían a precios irrisorios. Así que pasé casi un año adquiriéndolas. Y luego conocimos mejor a la gente, y todo lo que Greg y yo vimos nos fue gustando más a medida que avanzábamos. Las cinco empresas nos han tratado muy bien.

[GREG ABEL] **No venderemos acciones. Eso no ocurrirá en décadas, si es que ocurre.** Es una lástima que Berkshire haya crecido tanto, porque nos encanta esa posición y me gustaría que fuera mucho mayor. Incluso siendo las cinco empresas muy grandes en Japón, tenemos un mercado de alrededor de US\$20 mil millones invertidos, pero prefiero US\$100 mil millones que US\$20 mil millones. Eso es lo que pienso de otras inversiones que tenemos. Pero el tamaño es un enemigo del rendimiento en Berkshire, y no conozco una buena solución.

## Sobre por qué BRK mantiene mucho efectivo

La cantidad de efectivo que tenemos: gastaríamos US\$100 mil millones si nos ofrecieran algo que nos convenga, que entendamos, que ofrezca un buen valor y donde no nos preocupe perder dinero. **El problema con el negocio de la inversión es que las cosas no se dan de forma ordenada, y nunca lo harán.**

He tenido unos 16 mil días de operaciones en mi carrera. Sería genial si cada

día tuviera cuatro oportunidades o algo así con el mismo atractivo. Si estuviera operando con números, cada día tendría la misma expectativa de quedarme con el 40% de lo que fuera el volumen, y la única duda sería cuánto negociamos. Pero no estamos operando con ese tipo de negocio.

Dirigimos un negocio muy oportunista. **Charlie siempre pensó que hacía demasiadas cosas. Pensaba que, si hacíamos unas cinco cosas a lo largo de nuestra vida, nos iría mejor que si hiciéramos 50, y que nunca nos concentrábamos lo suficiente.**

Preferiríamos que se desarrollaran las condiciones para tener unos US\$50 mil millones en efectivo en lugar de US\$335 mil millones en bonos del Tesoro. Pero así no funciona el negocio. **Hemos ganado mucho dinero al no querer invertir todo el tiempo.**

No creemos que sea inapropiado que los inversores pasivos hagan unas pocas inversiones sencillas y las mantengan de por vida. Pero hemos tomado la decisión de seguir en el negocio, así que creemos que podemos obtener mejores resultados si nos comportamos de forma muy irregular.

Si me dijeran que tenía que invertir US\$50 mil millones cada año hasta llegar a US\$50 mil millones en efectivo, sería una tontería. **Las cosas se ponen extraordinariamente atractivas muy de vez en cuando. La tendencia a largo plazo es alcista. Pero nadie lo sabe: Greg no lo sabe, Ajit no lo sabe, nadie sabe qué hará el mercado mañana, la semana que viene o el mes que viene. Nadie sabe qué hará el negocio mañana, la semana que viene o el mes que viene. Pero se pasan el tiempo hablando de ello porque es fácil hablar de ello, aunque no tenga ningún valor.**

El proceso de hojear cosas como ese enorme libro japonés que ya no puedo leer es como una búsqueda del tesoro. De vez en cuando encuentras algo. De vez en cuando, muy de vez en cuando, pero volverá a ocurrir, no sé cuándo, podría ser la semana que viene, podría ser dentro de 5 años, pero no dentro de 50 años; nos bombardearán con ofertas que nos alegrarán tener el dinero.

Sería mucho más divertido si ocurriera mañana, pero es muy improbable que ocurra mañana. No es improbable que ocurra en cinco años, y las probabilidades aumentan con el tiempo. Es como la muerte: si tienes 10 años, las probabilidades de morir al día siguiente son bajas. Si llegas a los 115, es casi una certeza, sobre todo si eres hombre, ya que todos los récords de longevidad los ostentan mujeres.

## Sobre por qué no invierte en real estate

En cuanto a bienes inmuebles, es mucho más difícil que con las acciones en cuanto a la negociación de acuerdos, el tiempo invertido y la participación de múltiples partes en la propiedad. Normalmente, **cuando los bienes inmuebles están en problemas, uno descubre que está tratando con**

**más personas que solo el accionista.**

Ha habido ocasiones en que grandes cantidades de bienes inmuebles han cambiado de manos a precios de ganga, pero normalmente las acciones eran más baratas y mucho más fáciles de operar. **Charlie se dedicó más a los bienes inmuebles. Disfrutaba de las transacciones inmobiliarias, y de hecho realizó bastantes en los últimos cinco años de su vida. Pero estaba jugando a un juego que le resultaba interesante.**

Creo que si le hubieras preguntado a los 21 años si prefería dedicarse exclusivamente a las acciones o a los bienes raíces por el resto de su vida, habría elegido las acciones. Al menos en Estados Unidos, el mercado de valores ofrece muchas más oportunidades que el mercado inmobiliario.

En bienes inmuebles, normalmente tratas con un solo propietario o con una familia que posee una gran propiedad desde hace mucho tiempo. Tal vez han pedido demasiado dinero prestado con la propiedad como garantía. Tal vez las tendencias demográficas ya no les favorecen. Pero para ellos, es una decisión enorme.

Cuando caminas hasta la Bolsa de Nueva York, puedes realizar operaciones por miles de millones de dólares de forma totalmente anónima, y puedes hacerlo en cinco minutos. Las operaciones se completan en cuanto se ejecutan. En **bienes inmuebles, cuando haces un trato con un prestamista en dificultades y firmas el acuerdo, eso es solo el comienzo.** Entonces la gente empieza a renegociar más cosas, y es un juego completamente distinto, con un tipo de persona diferente que disfruta ese tipo de juego.

**Hicimos algunas operaciones inmobiliarias que se nos presentaron en 2008 y 2009, pero la cantidad de tiempo que tomaban en comparación con hacer algo inteligente -y probablemente mejor- en el mercado de valores... simplemente no había punto de comparación.** En una operación inmobiliaria, cada frase es importante para la otra parte. En acciones, si alguien necesita vender 20 mil acciones de Berkshire, nos llama y el precio es adecuado, la operación se cierra en cinco segundos y queda finalizada de inmediato.

La tasa de finalización de cualquier operación en acciones -asumiendo que hay un acuerdo sobre el precio- es prácticamente del 100%. En bienes inmuebles, la negociación apenas comienza cuando se llega a un acuerdo, y luego puede tomar una eternidad. Para alguien de 94 años, no es precisamente lo más atractivo involucrarse en algo donde las negociaciones podrían durar años.

Las transacciones inmobiliarias suelen involucrar a partes que no están listas para actuar. Nos resulta mucho mejor cuando las personas están preparadas para levantar el teléfono y puedes hacer negocios por cientos de millones de dólares en un solo día.

## Sobre la importancia de ser paciente al invertir, pero también actuar rápido

**Hay momentos en los que tienes que actuar rápido.** De hecho, hemos ganado mucho dinero precisamente porque estamos dispuestos a actuar más rápido que cualquiera a nuestro alrededor.

El truco, cuando entras en un negocio con alguien que quiere venderte algo por US\$6 millones —que tiene US\$2 millones en efectivo, un par de millones en bienes inmuebles y genera US\$2 millones al año—, es que no debes ser paciente en ese momento. **La paciencia es para esperar esa llamada ocasional. En algún momento sonará mi teléfono con algo que me hará despertar. Nunca sabes cuándo va a pasar.**

Eso es lo que lo hace divertido. Así que **la paciencia es una combinación entre saber esperar y estar dispuesto a actuar esa misma tarde si la oportunidad aparece. No quieres ser paciente al momento de actuar ante un trato que tiene sentido, y tampoco quieres perder tiempo con gente que te habla de cosas que nunca van a suceder.**

Lo más importante es que tienes que estar dispuesto a colgar el teléfono en 5 segundos, y también a decir que sí en 5 segundos. No puedes estar lleno de dudas en este negocio.

Uno de los grandes placeres —de hecho, el gran placer— en este negocio es ganarte la confianza de las personas. Esa es, en realidad, la razón por la que sigo trabajando a los 94 años, cuando tengo más dinero del que cualquiera podría contar. No significa nada en términos de cómo voy a vivir, o cómo van a vivir mis hijos, o cualquier otra cosa.

Nuestra situación financiera sigue manteniendo mucho más efectivo y bonos del Tesoro de lo que me gustaría, pero eso es simplemente cuestión de cuándo surgen las oportunidades. Si se presentan oportunidades reales cada cinco o seis años, hay que ser paciente.

Charlie siempre señalaba que la mayor parte de nuestro dinero se basó en unas ocho o nueve ideas a lo largo de 50 años. Hablábamos de ello a diario, leíamos todos los informes y hacíamos todo lo demás. **Pero si crees que puedes obtener una idea al día escuchando a tu corredor de bolsa o leyendo información financiera, olvídalo.** De vez en cuando se presentan oportunidades extraordinarias, y la mayoría de las veces no tienes mucha ventaja.

## Sobre invertir en moneda extranjera

Siempre hemos tenido —la situación en Japón es diferente porque nuestra intención es mantener esa posición durante mucho tiempo, y el financiamiento

es tan barato que hemos intentado, hasta cierto punto, emparejar las compras con financiamiento denominado en yenes. Pero eso no es una política nuestra. De hecho, **es la primera vez que lo hacemos. Hemos poseído muchos valores en monedas extranjeras.**

**No hacemos nada pensando en su impacto en los beneficios trimestrales o anuales. No tomamos decisiones basándonos en su efecto sobre los beneficios del trimestre o del año.** No recuerdo una sola reunión del consejo en la que haya dicho: “Si hacemos esto, nuestros beneficios anuales serán tales, por lo tanto, deberíamos hacerlo.” El número resultará ser el que tenga que ser. Lo que importa es dónde estaremos dentro de cinco, diez o veinte años.

Si empiezas a enfocarte en qué cifra vas a presentar, muy pronto te verás tentado a manipular los números —y a veces manipularlos seriamente. **He visto a personas en las que confío en muchos otros aspectos, pero que consideran perfectamente aceptable jugar con los números. Eso simplemente no es algo que hagamos; no pensamos así.**

El valor de las monedas es algo inquietante, y no tenemos ningún sistema infalible para anticiparlo. En esta posición particular en Japón, sí lo hicimos porque esperamos mantenerla durante 50 o incluso 100 años o más, y poseeremos algo denominado en yenes y fácilmente predecible. Mientras el costo de financiamiento sea adecuado, intentaremos emitir pasivos denominados en yenes, pero no es por alguna razón relacionada con los resultados trimestrales o anuales.

**Charlie siempre sintió que, si tuviera que elegir un área fuera de las acciones para invertir —y él sabía mucho sobre bonos, bienes inmuebles y otras cosas—, podría ganar mucho dinero en monedas extranjeras.** Pero lo hicimos una vez. No es inconcebible que lo hagamos de nuevo, pero es poco probable.

Podrían ocurrir cosas en Estados Unidos que nos hicieran querer tener muchas otras monedas. Supongo que, si hiciéramos una inversión muy grande en algún país europeo, podría darse una situación en la que financiáramos mucho en su moneda. Pero no es una actividad habitual. Fue algo que resultaba claramente lógico en el caso japonés, donde teníamos la posibilidad de endeudarnos con un costo de financiamiento muy bajo y nos sentíamos muy cómodos con los ingresos que recibiríamos de esos valores.

## Sobre copiar el modelo de Berkshire Hathaway

**Creo que hay personas que quieren copiar el modelo de Berkshire, pero normalmente no quieren copiarlo también en el sentido de que el CEO tenga todo su dinero invertido en la empresa para siempre. Ellos tienen una ecuación diferente: están interesados en otra cosa.** Eso es parte del capitalismo, pero es una situación completamente distinta, y

probablemente también tienen un sentido fiduciario algo diferente respecto a lo que están haciendo.

A veces funciona y a veces no. Si no funciona, siguen con otra cosa. Si lo que hacemos en Berkshire no funciona, paso el final de mi vida lamentando lo que he creado. Así que es una ecuación personal completamente diferente.

**No hay ninguna aseguradora de P&C que pueda replicar lo que es Berkshire.** Eso no era así al principio: en un inicio solo teníamos National Indemnity, a unos pocos kilómetros de aquí, y cualquiera podía haber replicado lo que teníamos. Pero eso fue antes de que Ajit se uniera a nosotros en 1986, y en ese momento los demás deberían haber tirado la toalla.

## Consejo para inversores jóvenes

**Con quién te rodeas es algo enormemente importante. No esperes tomar siempre la decisión correcta en ese aspecto, pero tu vida va a avanzar en la dirección general de las personas con las que trabajas, que admiras, que se convierten en tus amigos.**

Mencioné a algunos amigos que fallecieron en los últimos años. Todos ellos eran personas que, si hubiéramos estado trabajando juntos en algo una diezmilésima parte del tamaño de Berkshire, igual serían las personas que elegirías. Son personas que te hacen querer ser mejor de lo que eres. **Quieres rodearte de personas que son mejores que tú, o que tú sientas que lo son, porque vas a ir en la dirección de quienes te rodean.**

Eso es algo que uno aprende más adelante en la vida —es difícil apreciar cuán importantes son esos factores hasta que no eres mucho mayor. Pero cuando tienes a personas como Tom Murphy, Sandy Gottesman y Walter Scott a tu alrededor, simplemente vas a vivir una vida mejor que si simplemente salieras a buscar a alguien que gana mucho dinero e intentarás copiarlo.

**Yo también trataría de rodearme de personas inteligentes de las que pueda aprender mucho, y buscaría algo que haría incluso si no necesitara el dinero.** En realidad, lo que uno busca en la vida es un trabajo que mantendrías, aunque no necesitaras el dinero, y yo he tenido eso durante mucho tiempo.

**Todos los que mencioné lo tenían también, y además siempre hacían más de lo que les correspondía, sin buscar jamás más crédito del que merecían. Se comportaban como te gustaría que se comportara cualquier persona con la que trabajes. Cuando encuentras a personas así, las valoras; y cuando no las encuentras, sigues haciendo lo necesario para sobrevivir. Pero no dejas de buscar, y eventualmente encontrarás personas que harán cosas maravillosas por ti.**

El mejor directivo que he conocido —y hay muchos candidatos para ese título—

fue Tom Murphy Sr., quien vivió casi hasta los 98 años. Nunca vi a alguien que supiera sacar tanto potencial de los demás como Murphy. Si querías convertirte en una mejor persona, querrías trabajar para Tom Murphy. Hay muchos tipos de personas exitosas que no aportan eso. No digo que sea la única forma de tener éxito, pero sí creo que es, sin duda, la forma más agradable.

## Sobre la importancia del balance general

Dedico más tiempo a analizar los balances generales que a las cuentas de resultados. Wall Street no presta mucha atención a los balances generales, pero a mí me gusta analizar los balances generales de un período de 8 o 10 años antes incluso de mirar la cuenta de resultados, porque hay ciertas cosas que son más difíciles de ocultar o manipular en el balance general que en la cuenta de resultados.

Ninguno de los dos te da la respuesta completa, pero debes entender qué dicen las cifras, qué no dicen, qué no pueden decir y qué querría la dirección que dijeran y que los auditores no querrían que dijeran. En mi opinión, **se aprende más de los balances generales de lo que la mayoría cree.**

## Sobre por qué invertir cuando hay pesimismo

Haremos nuestros mejores negocios cuando la gente sea más pesimista.

A lo largo de mi vida, he tenido oportunidades fabulosas en ocasiones, y ocurren porque los humanos somos humanos. No me intimidan las cosas que a otros les intimidan en el ámbito financiero. La idea de que Berkshire bajara un 50% la semana que viene, lo consideraría una oportunidad fantástica y no me molestaría en absoluto. La mayoría de la gente reacciona de forma diferente.

No es que no tenga emociones, pero no me intimidan los precios de las acciones. Esas decisiones me llegan directamente al cerebro, mientras que las emociones pueden estancarse en otras partes.

## Sobre la importancia de los profesores

Los profesores que conoces en la vida te dejan una impresión increíble, y muchos son profesores formales, pero algunos también son informales. He aprendido muchísimo de ciertos empleadores. Realmente esperas aprender de todos los que encuentras, que tienen buenas intenciones y mucha experiencia. Tuve mucha suerte en eso.

Diría que donde tuve mucha suerte fue que mi padre trabajaba en el sector de las inversiones. Así que iba los sábados, lo esperaba a comer y leía los libros que había por ahí que nadie más leía. Los números me hablan, y nunca me cansaba.

Luego descubrí la biblioteca pública y leí todos los libros que había sobre inversiones, literalmente, en la biblioteca pública de Omaha. Disfruté aprendiendo sobre eso. A diferencia de Charlie, si Charlie hubiera leído sobre electricidad, querría haber sabido todo lo que sabía Thomas Edison y más, y pasar por los mismos procesos de pensamiento y entender cómo funcionaba todo. **A mí no me importaba cómo funcionaba. Solo me importaba si funcionaba. Esa es una limitación; lo confieso, no estoy presumiendo.**

Como diría Charlie, la gente siempre preguntaba: “Si solo pudieras almorzar con una persona, viva o muerta, ¿quién sería?”. Y Charlie respondió: “Ya he almorzado con todos porque he leído todos sus libros”.

Tuve suerte de encontrar algo que encajara conmigo desde muy pronto. **Si mi ambición hubiera sido convertirme en ventrílocuo o lo que fuera, no habría funcionado. Simplemente dedicaba horas y horas a invertir.**

A la gente que enseña, en general, le encanta tener un estudiante joven realmente interesado en la materia y que te dedique tiempo extra. Me encontré con eso. **Tuve a Graham y Dodd en Columbia. Dave Dodd me trató básicamente como a un hijo. Pero me interesaba lo que decían y les parecía bastante entretenido que yo estuviera tan interesado, así que me fijaba en lo que realmente te fascinaba. No intentaba ser otra persona.**

## Buffett no venderá sus acciones de Berkshire

No tengo ninguna intención, ni la más remota, de vender ni una sola acción de Berkshire Hathaway; la regalaré.

Añadiría esto: la decisión de conservar todas las acciones es una decisión económica porque creo que las perspectivas de Berkshire serán mejores bajo la dirección de Greg que bajo la mía. Podría llegar el momento en que tengamos la oportunidad de invertir mucho dinero, y si llega ese momento, creo que sería útil para la Junta Directiva que sepan que tengo todo mi dinero en la empresa y que creo que es una decisión inteligente. Y he visto lo que Greg ha hecho.

## Otras frases destacadas

Reviso los estados financieros de aproximadamente 50 o 60 de nuestras

empresas cada mes.

\* \* \*

En la vida, uno tiene algunas oportunidades gracias a las personas que conoce y que te cambian la vida por completo. Si has tenido varias, las atesoras. Las hemos tenido en esta junta directiva de Berkshire: Tom Murphy, Sandy Gottesman, Walter Scott, Bill Scott. Hemos creado activos para toda la vida con personas de la clase adecuada, con un talento increíble, con quienes es muy divertido trabajar y que siempre aportan más de lo que les corresponde.

\* \* \*

Realmente quieres dedicarte a algo que disfrutes. Yo he tenido cinco jefes en mi vida y me cayeron bien todos —eran personas interesantes. Aun así, decidí que prefería trabajar para mí mismo antes que para alguien más. Pero si encuentras personas maravillosas con las que trabajar, ese es el lugar al que debes ir. Básicamente, les he dicho a mis hijos que no todos tienen la suerte que yo tuve de encontrar lo que me interesaba desde los siete u ocho años. Pudo haberme tomado mucho más tiempo, pero lo importante es encontrar lo que amas hacer.

\* \* \*

Si a tu alrededor están ocurriendo cosas muy tontas, no debes participar. Si hay gente ganando dinero porque está pidiendo prestado o invirtiendo en activos basura con la esperanza de encontrar a un incauto mayor más adelante, tienes que olvidarte de eso.

\* \* \*

El mundo no se va a adaptar a ti. Tendrás que adaptarte al mundo.

\* \* \*

El mundo comete grandes errores y las sorpresas ocurren de forma drástica. Cuanto más sofisticado se vuelve el sistema, más sorpresas inesperadas pueden surgir.

\* \* \*

Eso es parte del mercado de valores, y es lo que lo convierte en un buen lugar para concentrar tus esfuerzos si tienes el temperamento adecuado, pero en un lugar terrible para involucrarte si te asustan las caídas de los mercados y te emocionas cuando suben. No pretendo sonar especialmente crítico; sé que la gente tiene emociones, pero hay que controlarlas al invertir.

\* \* \*

Charlie fue probablemente la persona más inteligente que puedas imaginar en cuanto a su aprendizaje. Nunca se conformó con superficialidades sobre ningún tema. Realmente quería comprenderlo y siempre me decía que no debes posicionarte sobre nada hasta que puedas describir los argumentos en contra mejor que quien te está discutiendo; que debes ser capaz de defender su punto

de vista mejor que él. Fue un profesor extraordinario.

\* \* \*

Si queremos hacerlo con nuestro propio dinero, podemos hacerlo, pero no vamos a hacer cosas con el tuyo que consideremos estúpidas. Deberías deshacerte de nosotros si lo hacemos. Es más fácil hacer estupideces con el dinero de otros que con el tuyo.

\* \* \*

## Comentarios de Greg Abel

Warren es, sin duda, un profesor extraordinario, y me beneficio de ello cada día y durante muchos años. Me encanta pensar en Warren como profesor y tengo la oportunidad de seguir aprendiendo cada día. Warren y yo tenemos una conversación muy interesante cada semana y siempre hablamos de oportunidades en Berkshire o de lo que está sucediendo a nivel mundial o en Estados Unidos, y cada momento es un verdadero aprendizaje.

## Las perspectivas de Greg sobre asignación de capital en Berkshire Hathaway

**Seguiremos siendo Berkshire y nunca dependeremos de un banco ni de ninguna otra parte externa para que Berkshire tenga éxito.** Con la asignación de capital viene la gestión y comprensión del riesgo. Esa responsabilidad recae sobre todos nuestros directivos, tanto del área aseguradora como de las no aseguradoras, y es algo que seguiremos transmitiendo en toda la organización.

Otro valor que quiero destacar tiene que ver con hacia dónde nos dirigimos: contamos con un gran conjunto de empresas operativas que generan flujos de caja significativos, ya sea a través del float que crean nuestras aseguradoras o mediante nuestras compañías no aseguradoras, que también generan flujos de caja relevantes año tras año. Nuestra intención es mantener esa fortaleza como una característica clave de Berkshire en el futuro.

Con esos flujos de caja, con el float, y con los recursos significativos que ya tenemos en nuestro balance, **continuaremos avanzando con una filosofía muy similar. Es exactamente la misma filosofía que hemos mantenido hasta hoy y durante los últimos 60 años.**

Empezamos observando las oportunidades dentro de nuestras propias operaciones: ¿están bien capitalizadas nuestras empresas aseguradoras y no aseguradoras? ¿Tienen la capacidad para gestionar su negocio? Funcionarán de forma autónoma, pero Berkshire sigue siendo quien gestiona el capital que

entra a esos negocios o lo que potencialmente sale de ellos.

La siguiente oportunidad es adquirir empresas en su totalidad, es decir, el 100%. Hay momentos excelentes para hacerlo. Warren mencionó la adquisición de US\$10 mil millones realizada el último trimestre. Pero el valor en relación con el riesgo debe ser el adecuado. Si lo es, queremos ser propietarios. Si no es el momento, llegará otro para adquirir activos de ese tipo.

Luego está la oportunidad de poseer participaciones en compañías mediante acciones. Pero como Warren siempre ha señalado, aunque solo tengamos una parte, también somos dueños de una parte del flujo de efectivo, una parte del balance. No es solo un certificado de acciones. Enfrentamos esa inversión con la mentalidad de que vamos a mantenerla a largo plazo.

Tenemos que comprender a fondo cuáles son las perspectivas económicas de esas empresas —como dijo Warren antes— a 5, 10 o 20 años vista. Si no tenemos una visión clara de eso, no invertiremos, ya sea para adquirir el 100% o el 2% a través del mercado de acciones. Debemos entender a profundidad esas perspectivas y los riesgos inherentes del negocio. Esa ha sido la filosofía de inversión y el método con el que Warren y el equipo han asignado capital durante los últimos 60 años. No cambiará. Y será el enfoque que mantendremos en el futuro.