

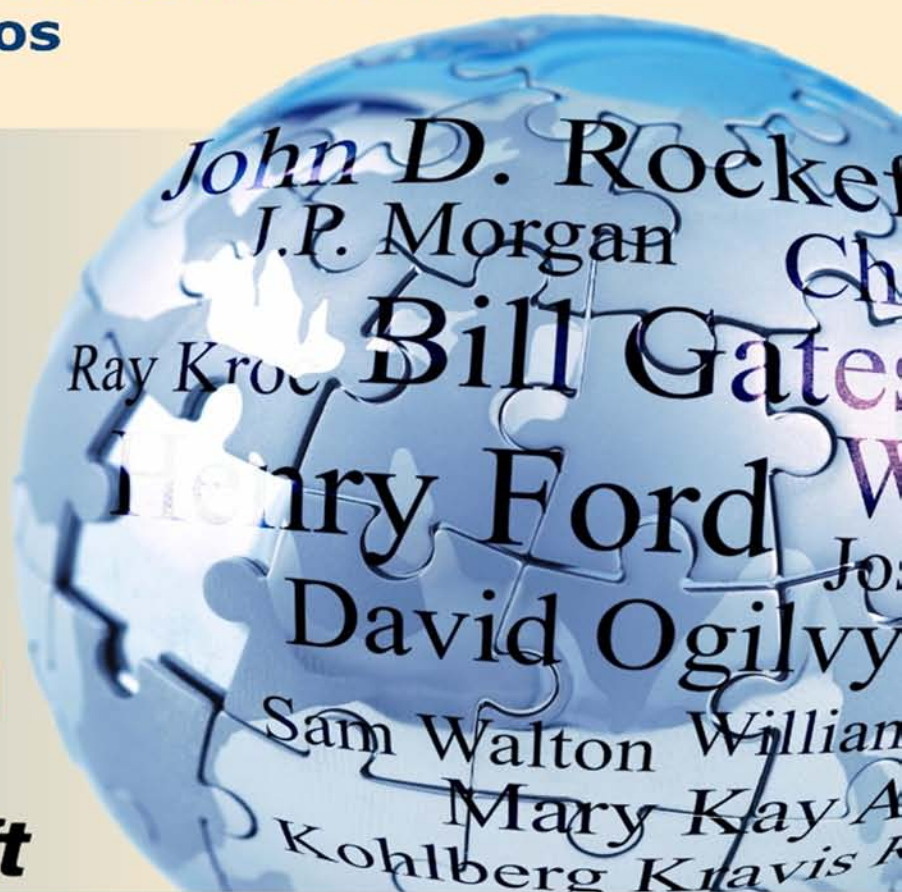
Casos de éxito

Historias de Forbes®

**15 Relatos de empresarios que
cambiaron la manera como vivimos
y hacemos negocios**



Microsoft



Daniel Gross



PROFIT
editorial

**15 RELATOS DE EMPRESARIOS QUE
CAMBIARON LA MANERA COMO VIVIMOS
Y HACEMOS NEGOCIO**



Daniel Gross

Historias de Forbes



¿Cómo ser un Millonario?

Prólogo

Éste es un libro sobre héroes. Sin duda alguna. Las personas cuyas historias aparecen aquí se han ganado el calificativo tan merecidamente como cualquier soldado, atleta, explorador o estadista que usted recuerde. Produciendo y vendiendo, administrando y financiando, comprendiendo y atendiendo las necesidades y los deseos de los demás, han influido más sobre quiénes y cómo somos hoy que un puñado de hacedores de la historia.

En ese proceso, la mayoría se hicieron ricos; algunos muy ricos. Ciertamente, nombres como J. P. Morgan, John D. Rockefeller, y ahora Bill Gates, son sinónimo de gran riqueza. Pero los éxitos que narramos aquí están lejos de ser historias sobre avaricia y codicia.

Wal-Mart les suministró a los estadounidenses de las áreas rurales — gente de medios modestos— más opciones y mayor calidad a un menor costo. Su fundador, Sam Walton, se convirtió en el hombre más rico del mundo al hacer rendir el escaso dinero de los demás, obtenido con tanto esfuerzo; al morir, en 1992, su fortuna fue calculada aproximadamente en 28 000 millones de dólares. Él mejoró la calidad de vida de millones de personas. Éste es su verdadero legado, el cual resalta el fundamento ético de los negocios: servir a los demás. Sin ello, ningún negocio o empresario puede llegar a tener éxito.

«Éxito es el servicio sobre el cual se escribe», señaló mi abuelo B. C. Forbes en 1917 en la introducción a su libro, *Men Who Are Making America*. Este volumen es, en buena medida, descendiente de aquella extraordinaria colección de esbozos biográficos que le dieron su reputación. El éxito le permitió iniciar la revista *Forbes*.

Las historias sobre personajes son comunes hoy en el periodismo del mundo de los negocios como en cualquier otro campo; pero en las primeras décadas del siglo xx, antes de los esfuerzos de mi abuelo, los informes sobre negocios no eran más que áridas estadísticas. La prensa le prestaba poca atención a la persona detrás del personaje. B. C. Forbes fue pionero de un nuevo género periodístico. Más aún, era considerado como «el humanizador de los negocios».

Siendo un pobre inmigrante escocés que se hizo a sí mismo, mi abuelo creía apasionadamente que los Estados Unidos eran la tierra de las oportunidades, donde la gente tenía posibilidades de triunfar. Veía, ante todo, que sus perfiles de los grandes líderes empresariales de su tiempo eran educativos e inspiradores y para personas corrientes como él. Eran como las historias de Horatio Alger, pero de la vida real. Hoy posiblemente las encontraríamos en las librerías, en la sección de autoayuda.

Eran lecciones sobre virtudes esenciales, como la integridad, la abnegación, el trabajo duro, la confianza en sí mismo, la aspiración y el valor. Con estas cualidades, aseguraba B. C., cualquiera puede llegar a mejorarse a sí mismo. También era consciente de lo que él llamaba «cualidades superiores y excepcionales» que distinguían a los personajes de su libro, y a aquéllos que reunimos aquí.

Pocos están dotados del talento necesario para convertirse en un Henry Ford, un John Johnson o una Mary Kay Ash. Sin embargo, podemos esforzarnos por lograrlo, e indudablemente tendremos más éxito por ello que si no lo intentásemos. Ése era el mensaje esencial de B.C. Forbes hace ochenta años, y el nuestro hoy día.

No puedo pensar en una mejor forma de concluir este prólogo que citarlo a él: «¿Cómo puedo alcanzar el éxito? Eso es lo que todo ser humano quisiera saber».

¡Siga leyendo!

Timothy C. Forbes

Historias de Forbes

**15 relatos de empresarios que
cambiaron la manera como vivimos
y hacemos negocio**



John D. Rockefeller y la corporación moderna

Si Forbes 400 hubiera existido al comenzar el siglo xx, John Davison Rockefeller hubiese encabezado la lista. Vivió casi cien años y sobrevivió a la darwiniana competencia de la industria petrolera que él mismo ayudó a crear; en 1913 ya tenía una fortuna de 900 millones de dólares y había puesto los cimientos de una de las fundaciones filantrópicas más grandes de los Estados Unidos.

En sus inicios, la industria del petróleo era caótica y arriesgada. Los exploradores podían perforar un pozo o construir una refinería con un pequeño desembolso. Rockefeller fue de los primeros en construir refinerías en Cleveland, localizadas al final de las líneas del ferrocarril que llevaban hacia las regiones petroleras de Pensilvania. Entre 1859 y 1860 la producción petrolera de los Estados Unidos aumentó de 2.000 barriles a 450.000, y en 1862 rebasó los tres millones de barriles. Cada año, la fortuna de Rockefeller iba aumentando. A mediados de 1860 cuando el final de la Guerra Civil marcó un período de crecimiento económico sin precedentes, Rockefeller introdujo nuevos intereses, recapitalizó su firma y empezó a comprar a la competencia. En 1870, cuando formó la Standard Oil Company, en Ohio, ya era dueño de todas las refinerías en su territorio de base. Al final sería dueño de casi toda la industria petrolera de los Estados Unidos.

Rockefeller sabía que la refinación de petróleo no era garantía para el futuro de su empresa, puesto que la capacidad para refinar sobrepasaba la demanda del producto. En un esfuerzo por controlar los medios de transporte del petróleo hacia los mercados, Standard Oil instaló depósitos en los terminales, redes de oleoductos y hasta construyó fábricas de barriles. Más importante aún, Rockefeller negoció vigorosamente con los ferrocarriles para conseguir grandes descuentos sobre cargamentos garantizados. Incluso forzó durante algún tiempo a los ferrocarriles a que le pagaran por los cargamentos transportados de la competencia.

Muchas de sus prácticas fueron ignominiosamente consideradas ilegales por la legislación antimonopolio. El sistema integrado de producción y distribución establecido por Rockefeller no era del todo desconocido. Su contribución más duradera estuvo en los sistemas de administración profesional que desarrolló, y que integraban los diversos aspectos de sus negocios. En palabras del gran historiador de los negocios Alfred D. Chandler: «Entender la historia de la Standard Oil Company es básico para entender el nacimiento de las grandes corporaciones en la economía estadounidense».

Un contable se convierte en una fuerza importante en la naciente industria de la refinación del petróleo

John D. Rockefeller nació en 1839 en una pequeña granja al norte del estado de Nueva York, durante la presidencia de Martin Van Buren. En 1853, su padre, William Avery Rockefeller —granjero ocasional, empresario de poca monta y artista en ardid— se trasladó a Cleveland con su esposa y sus cinco hijos. Creciendo en esta próspera ciudad industrial a orillas del lago Erie, John se parecía menos a su padre que a su melancólica madre, de quien aprendió la importancia del ahorro. Más adelante en su vida diría: «Siempre recordaré las palabras de mi querida madre: “¡Malgastar a sabiendas acaba en penosas necesidades!”»

Rockefeller puso en práctica su adagio cuando, al término de la escuela secundaria y de unos cuantos cursos de negocios en la Escuela Comercial Folsom, consiguió empleo como

contable de un comerciante de mercaderías generales en Cleveland, por 4 dólares a la semana. Detallando los movimientos de la compañía en el libro mayor, captó por vez primera las complejidades de una empresa. «John D. parecía tener su vida interior conectada con los números», escribió su biógrafo David Freeman Hawke. «Este trabajo —dijo Rockefeller después— me dio gran parte de los fundamentos de mi carrera en los negocios». Obsesionado con lograr su independencia profesional y financiera, John ahorró y pidió prestado durante tres años hasta tener lo suficiente,

1.800 dólares, para montar un negocio de mercancías generales en 1859 junto con un inmigrante británico, Maurice Clark. El negocio prosperó, especialmente al estallar la Guerra Civil en 1861, cuando el ejército compró grandes cantidades de cereales, carne de cerdo y otros productos básicos.

Mientras tanto, a unas cuantas millas hacia el este, algunos aventureros empezaban a negociar con un producto mucho máspreciado: el petróleo. Durante la década de los 50 del siglo xix el queroseno extraído del carbón de piedra y del esquisto comenzó a sustituir el aceite de ballena como fuente de energía segura y confiable. Los científicos pronto se dieron cuenta de que podían refinar queroseno de los inmensos campos petrolíferos bajo la superficie de los valles y montañas del medio oeste. La industria petrolífera en los Estados Unidos aumentó rápidamente después del 27 de agosto de 1859, cuando el «coronel» Edwin Drake hundió su torre de sondeo para minería de sal en el valle montañoso de Allegheny, cerca del diminuto pueblo maderero de Titusville, Pensilvania. Los exploradores atestaron las que vinieron a conocerse como «regiones petrolíferas», pues a medida que prosperaba la industria aumentaba rápidamente la demanda del nuevo combustible. El crudo lo guardaban en barriles que colocaban en barcazas, y que luego movilizaban por ríos y quebradas hasta los cruces del ferrocarril que se dirigían al este y al oeste. Muchos de estos barriles llegaban hasta las líneas del ferrocarril Atlantic & Great Western; y el término de la línea, Cleveland, surgió como pequeño centro de refinación. La química de la refinación —calentar el petróleo crudo con vapor para destilar gasolina y queroseno— era relativamente económica y sencilla. En 1863, las veinte pequeñas fábricas instaladas a lo largo del río Cayuhoga producían alrededor de 100.000 barriles de petróleo refinado al mes.

Rockefeller veía cómo los hombres de negocios de la región de Cleveland hacían fortunas rápidas refinando petróleo, y también quedó atrapado por la agitación. En 1863, Rockefeller y Clark invirtieron 4.000 dólares con un conocido, Samuel Andrews, para construir y operar una refinería. Aun cuando la bautizaron con nombre noble, Excelsior Works, la empresa no era más que un humilde grupo de cobertizos de madera. Mientras que Andrews pensaba en formas de mejorar la eficiencia del proceso de refinación, Rockefeller se encargaba de otros aspectos del negocio, insistiendo particularmente en que todos los beneficios deberían reinvertirse en a la compañía. «Yo quería entrar al ejército y cumplir con mi deber», dijo luego Rockefeller explicando por qué no luchó en la Guerra Civil, «pero eso estaba fuera de toda consideración. No había nadie que me reemplazara. Estábamos en un nuevo negocio, y de no haberme quedado habría tenido que acabarse».

En una época en la que las teorías evolucionistas de Charles Darwin comenzaban a volverse corrientes, la industria del petróleo parecía ir a contracorriente de la propuesta científica: los únicos negocios capaces de sobrevivir a la competencia fueron aquéllos con la capacidad de adaptarse a las circunstancias rápidamente cambiantes. Dado el inesperado aumento en la producción, el precio del crudo fluctuaba ampliamente, bajando en picada de 10 dólares el barril a 50 centavos entre enero y junio de 1861. En 1864, el precio del barril varió entre 4 y 12,13 dólares, lo cual se complicó todavía más por problemas en el transporte: unos cuantos ferrocarriles bloquearon el despacho de petróleo; de manera que al reducirse el margen de beneficio en medio del aumento de la competencia, muchos especuladores desaparecieron.

Una pequeña propiedad se convierte en una compañía rudimentaria

Incapaz de controlar el precio de materias primas vitales, Rockefeller concentró su atención en los costos de productos industriales que sí podía controlar. Los barriles, que costaban alrededor de 2,50 dólares la unidad, eran uno de los costos principales de Excelsior. En 1864, Rockefeller utilizó parte de su capital reinvertido en montar una producción de barriles en terrenos de la refinería, lo cual redujo el costo por barril a 96 centavos. Viendo que la mejor forma de disparar sus ganancias era aumentando la producción, solicitó un préstamo para abrir una segunda refinería, la Standard Works. Sin embargo, esto lo enfrentó con sus socios quienes no estaban dispuestos a endeudarse más para financiar la expansión. En febrero de 1865, Rockefeller les compró su parte por

72.500 dólares. Luego diría: «Retrospectivamente, ese día de 1865 parece haber sido uno de los más importantes de mi vida. Fue el día que determinó mi carrera». Se ma nas después de la transacción, Rockefeller disolvió la compañía de mercancías generales y concentró todas sus energías en el petróleo.

El éxito inicial de la compañía se debió al extraordinario empuje y legendaria atención de Rockefeller a los detalles. «Nunca olvidaré el hambre que pasé durante esos días», recordaría más tarde. «Pasaba día y noche a la intemperie; subía y bajaba de los vagones de carga cuando se necesitaba». En 1865, Excelsior Works se había convertido en una de las refinerías más grandes de Cleveland, con una producción de unos 505 barriles diarios. Desde sus comienzos, la industria petrolera de los Estados Unidos enviaba buena parte de su producción refinada a Europa, donde los productos del petróleo gozaban de gran demanda para la iluminación y la lubricación. En 1866, las exportaciones tuvieron un aumento de

600.000 a 1,5 millones de barriles. Con gran visión, Rockefeller designó a su hermano William para que abriera una oficina en Nueva York con el fin de promover desde allí las exportaciones de queroseno. Con esto, Standard fue una de las primeras empresas en expandir su esfera de acción. A medida que William realizó contactos con compradores extranjeros, la compañía estableció un canal de distribución independiente para sus productos.

En un segundo paso hacia la división del trabajo ejecutivo, Rockefeller trajo como socio a Henry Flagler en 1867. Flagler, quien había amasado una pequeña fortuna como vendedor mayorista de licores y granos, se sirvió de su experiencia en transportes para negociar acuerdos con los operarios de los ferrocarriles. El garantizar un medio confiable y económico para despachar el producto se hizo más importante para Standard Works a medida que su producción iba en aumento: en 1869 subió a

1.500 barriles diarios, y en ese momento fue cuando empezó a operar la economía de escala. Citando a los historiadores del petróleo Harold F. Williamson y Arnold Daum, escribe Alfred Chandler que «mientras que los costos por unidad en una refinería que producía 500 barriles eran alrededor de seis centavos por galón, aquéllos en una refinería que producía

1.500 galones se reducía a tres centavos el galón, y probablemente menos». La mayor producción de Standard aumentaba su ventaja sobre proveedores y productores: «Pintura. Pega. Comprábamos las nuestras a menor costo de lo que podían los demás, puesto que teníamos una demanda constante de mayores cantidades...», dijo después Rockefeller. En otro esfuerzo más por aislar a sus empresas de la depredación de proveedores y vendedores, adquirió su propia flota de vagones, depósitos de almacenamiento cerca de los ferrocarriles, y bodegas en el puerto de Nueva York.

En los años siguientes a la Guerra Civil, el exceso de oferta y de producción ocasionaron desastres en la industria de la refinación. Mientras que los precios del queroseno cayeron más del 50 por ciento entre 1865 y 1870, la mayoría de los márgenes por galón de los refinadores se redujeron de 19,5 centavos en 1865 a 7,9 centavos en 1869. Standard también sufrió, pues su margen de utilidad bajó de 43 centavos por galón en 1865 a 17 centavos en 1870. Los márgenes

de Rockefeller eran más altos que el promedio de toda la industria, gracias a los astutos acuerdos de Flagler con los ferrocarriles. En 1870 llegó a un acuerdo con el ferrocarril Lake Shore, subsidiaria de la Central de Nueva York: Standard se comprometía a despachar 60 vagones diarios de petróleo refinado desde Cleveland hasta Nueva York por la vía férrea de Lake Shore, siempre y cuando el ferrocarril le otorgara a Standard una tarifa de 1,30 dólares por barril —35 por ciento por debajo del precio establecido de 2 dólares por barril. Descuentos como éste eran comunes entre los ferrocarriles y sus principales clientes y, aunque les proporcionaban a las grandes firmas ventajas injustas sobre sus rivales, eran perfectamente legales.

La consolidación del complejo de refinación de Cleveland

Los acuerdos con los ferrocarriles confirmaron aquello que Rockefeller siempre había sospechado: el tamaño genera ventaja. Explorando el negocio de la refinación en 1870, el joven de 31 años empezó a pensar en expandirse todavía más. A pesar del caos de la industria petrolífera, Rockefeller veía claramente qué perspectiva tenía y el papel clave que jugaba su compañía. Guiado por sus instintos, él y sus socios se propusieron combinar todas las refinerías de Cleveland bajo una sola firma, y así ganar más ventajas sobre los ferrocarriles y productores del crudo; y, puesto que las corporaciones podían solicitar préstamos y emitir bonos más fácilmente que las sociedades, decidió unir a las dos que controlaban las refinerías, Excelsior Works y Standard Works, en Standard Oil Company. Con un capital inicial de un millón de dólares, Standard Oil se convertiría con el tiempo en una empresa multimillonaria: «Ninguno de nosotros soñó con la magnitud de esta última expansión», afirmó.

Una vez establecida Standard Oil, Rockefeller se les acercó a sus competidores más pequeños con una propuesta muy sencilla: «Únanse a nosotros o tendrán que habérselas con los estragos de la alta competencia. Nosotros nos encargamos de salvarlos de los fracasos del negocio de la refinación y les retribuimos por el capital que tienen representado en la fábrica y el terreno; o si lo prefieren, les quitamos el negocio», les dijo llanamente. Al modular su tono, Rockefeller hablaba con sobria conveniencia. Habiendo heredado la profunda fe religiosa de su madre, asistía regularmente a la iglesia bautista de la avenida Euclid en Cleveland, y colaboraba como inspector en la escuela dominical. Exento de bravatas y de exhibiciones emocionales, medía cuidadosamente sus palabras y evaluaba a sus adversarios con ojos penetrantes e inocentes. Pero aquéllos que se resistían a sus propuestas iniciales recibían entonces un desapasionado recordatorio: «Según mi criterio, usted no podrá hacer más dinero. No puede competir con Standard», le dijo a un renuente refinador. «Ahora nosotros tenemos todas las grandes refinerías. Si rehúsa vender, terminará por ser aplastado».

Dados los reducidos márgenes de beneficio y los problemas para negociar con los ferrocarriles, muchos refinadores vieron que era imposible rechazar la oferta de Rockefeller. Uno de los más importantes y primeros en anotarse en la lista fue Clark, Payne & Company, su rival local más grande. Luego de esta unión, otras compañías más pequeñas fueron llenando la lista. En dos años Rockefeller compró veintitrés compañías, dieciocho de las cuales eran refinerías, todas ubicadas en Cleveland, excepto una.

A finales de 1872, Standard sextuplicó su capacidad y refinaba 10.000 barriles diarios. Con el 80 por ciento de la industria, la compañía era el complejo de refinación más grande de los Estados Unidos y algunos hombres de negocios pensaban que Rockefeller había crecido demasiado en muy poco tiempo. «No tiene futuro», dijo Robert Hanna, un refinador de Cleveland. «La organización caerá por su propio peso». Pero en esos días los grandes esfuerzos eran requisito para sobrevivir y Standard se alimentaba de sus competidores tal como los osos se aprovisionan para el invierno.

Rockefeller comenzó a buscar puntos de ventaja contra posibles presas. En 1872 se unió a la South Improvement Company, una corporación formada por refinadores para formalizar

acuerdos sobre descuentos entre las firmas de ferrocarriles y las petrolíferas. Según el convenio, los miembros de la compañía recibirían de un grupo de empresas ferroviarias entre 40 y 50 por ciento de descuento por petróleo crudo, y entre 25 y 50 por ciento de descuento por petróleo refinado, a cambio de garantizar los cargamentos. El Ferrocarril de Pensilvania recibiría el 45 por ciento del cargamento de los miembros de la corporación, mientras que el Central de Nueva York y el de Erie recibirían cada uno el 27,5 por ciento. Además, Standard —y solamente Standard— recibiría un porcentaje de la tarifa completa pagada por refinadores rivales. Esta estrategia, corrupta inclusive bajo la moral laxa de entonces, se desplomó rápidamente luego de que los furiosos productores de petróleo crudo protestaran en las regiones petroleras. Rockefeller, impávido, buscó otra forma de organización. En agosto de 1872 reunió a varios miembros de la industria para formar la Asociación Nacional de Refinadores (nombrándose él mismo presidente), cuyo propósito era negociar con los productores en nombre de todas las refinerías. Cuando esta idea también fracasó (debido a una depresión iniciada en 1873), racionalizó sus característicos esfuerzos anticompetitivos en un intento por darle orden a este caótico sector de la economía. Después diría: «Entre tantos hombres no capacitados para los negocios, había muchos en los que no se podía confiar para que ayudaran a solucionar un problema tan complicado como la reforma que mis socios y yo buscábamos para esta industria».

En busca del equilibrio mediante la integración horizontal y vertical

A pesar de que no había una asociación de refinadores, el solo tamaño de Standard le permitía tragarse a la pequeña competencia. A medida que prosperaban los campos petrolíferos en Pensilvania, la producción en los Estados Unidos se incrementó de 5,3 millones de barriles en 1871 a 9,85 millones dos años más tarde. Pero luego de iniciarse una depresión de cinco años en 1873, los precios del petróleo crudo comenzaron a dar tumbos, bajando de 4,40 dólares por barril en 1871 a 1,15 dólares en 1874.

Habiendo consolidado las refinerías del área de Cleveland en una sola gran empresa, Rockefeller se movilizó en dos direcciones simultáneamente: horizontal y verticalmente. Operando desde cinco oficinas de un edificio ubicado en el centro de Cleveland, él y sus socios adquirieron refinerías en otros lugares del país. Entre las principales estaban la Compañía de Refinación Jacob Jay Vandergrift, con bases en las regiones petroleras, y Charles Pratt & Company, con refinerías en Nueva York, Filadelfia y Pittsburgh.

Standard también compró intereses en una nueva modalidad de transporte del crudo: los oleoductos. El primero de ellos, un modesto trayecto de cinco millas, había sido construido en 1865. El control de estos oleoductos le permitiría a Standard Oil evitar los ferrocarriles. En la década de los 70 del siglo xix, Rockefeller empezó a adquirir compañías de oleoductos y muy pronto fue dueño de casi todas. En 1873, cuando venció al comodoro William Vanderbilt por el control de los oleoductos, éste último comentó: «¡Rockefeller será el hombre más rico del país!»

A medida que sumaba refinerías satélites y oleoductos y creaba fábricas a todo lo largo de la nación, encontró un nuevo problema administrativo. En el siglo xix estaba prohibido que las corporaciones fueran propietarias o controlaran compañías en estados diferentes al suyo. Así pues, teóricamente, la Standard Oil original no podía operar fuera de Ohio. Rockefeller eludió esta pequeña molestia legal mediante un sutil juego de manos. Aquellas compañías que adquiría fuera de Ohio eran instruidas para que entregaran sus valores a un oficial de la Standard que actuaba como fiduciario, y seguía funcionando ostensiblemente como un negocio independiente. Por ejemplo, en la década de los 70 del siglo xix, cuando Standard compró a Jabez Bostwick & Company, Rockefeller le permitió a Bostwick manejar el negocio con su nombre —pero sólo sobre el papel.

El historiador Allan Nevins escribió: «Nunca antes corporación alguna había afrontado una situación comparable en magnitud y variedad de confusión que Standard en el otoño de

1877». Más aún, el concepto de administración corporativa de negocios no existía en ese entonces. La labor de Rockefeller se volvía más difícil, porque los hombres con quienes tenía que trabajar eran empresarios con ideas fijas, acostumbrados a manejar las cosas a su manera. Sin embargo, él les ofrecía un incentivo financiero por su cooperación. Cuando le era posible, convertía el sistema administrativo de las compañías adquiridas al modelo Standard. También pagaba sus adquisiciones en bonos de Standard, no negociables públicamente, suministrándoles a los vendedores intereses inmediatos en el éxito de la nueva aventura. «Su mayor contribución, más allá de haber concebido la unión de Standard Oil, fue persuadir a hombres importantes a incorporarse a la alianza y trabajar juntos en su administración», escribieron los historiadores de Standard Oil, Ralph y Muriel Hidy.

Mientras que la oficina matriz en Cleveland decidía la política global, las cabezas de las antes independientes compañías permanecían semiautónomas. Jacob Jay Vandergrift, quien se incorporó a la firma como director cuando Standard adquirió su refinería, se encargaba de los oleoductos. Jabez Bostwick se ocupaba de comprar el crudo en las regiones petrolíferas. Flagler seguía haciendo acuerdos favorables con los siempre hostiles ferroviarios; y el tradicional abogado de Standard, Samuel Dodd, era su principal asesor legal. Con esta organización, Standard empezó a tomar la apariencia de lo que hoy llamaríamos una corporación moderna. Siendo Rockefeller la autoridad suprema, estableció los cimientos de la división de la administración profesional. En 1879, de acuerdo con un subalterno, Rockefeller describió su filosofía de delegar responsabilidades así: «Se trata de esto: nadie puede lograr algo si no hace que otros también lo hagan».

Él y sus colegas sabían que era imposible estar pendientes de todas las necesidades de la compañía por lo grande y compleja que era. Para supervisar sus operaciones, Standard Oil empezó a formar comités, los cuales se reunían en las oficinas de Nueva York. Como la información era indispensable para la supervisión del desempeño de las unidades, los directores de la sede de Nueva York les ordenaron a los administradores responsables de las diferentes unidades de negocios presentar informes trimestrales a la junta.

Rockefeller forma un trust para administrar una empresa difícil de controlar

En 1877, el historiador Albert Carr escribió: «Nadie en los Estados Unidos podía despachar petróleo en cantidad sin la aprobación de Standard Oil». Tal poder le significó a la compañía una atención no deseada de parte de la competencia, los políticos y diversas autoridades legales. Por ejemplo, en 1879 un diputado por el estado de Nueva York, Alonzo Hepburn, abrió una investigación pública sobre las relaciones entre Standard Oil y los ferrocarriles. Pero, por lo general, Rockefeller y sus oficiales se salían con la suya, en parte porque aplicaban el soborno a legisladores estatales claves —y así continuó aumentando su esfera de acción.

En 1880 la demanda internacional de petróleo y sus derivados aumentó considerablemente, porque las máquinas industriales y los motores requerían cada vez más combustible. Esto originó una gran competencia para saciar la sed mundial de petróleo; a pesar de su posición dominante en el mercado norteamericano, Standard se enfrentaba ahora al problema de la competencia externa. Hacía poco tiempo se habían encontrado grandes reservas de petróleo en el Cáucaso ruso, y eran pozos en funcionamiento. El ferrocarril desde los campos petroleros de Baku hasta el Mar Negro se terminaría en 1883 y esta competencia significaba que las firmas norteamericanas tendrían que rebajar sus precios; ni siquiera la poderosa Standard Oil podía ignorar esta presión.

Los administradores de Standard encontraron una solución: la creación de un trust modernizaría a la compañía, permitiéndole controlar costos, incrementar beneficios y mejorar su administración. En 1881, Samuel Dodd redactó el acuerdo mediante el cual los accionistas de las

diferentes compañías controladas por Standard Oil cambiarían sus acciones por otras en el trust recién creado. Rockefeller era dueño de aproximadamente el 28 por ciento de estas nuevas acciones. A cambio, el control de las empresas quedaría en manos de nueve fiduciarios, incluyendo a los hermanos Rockefeller, Flagler, Bostwick y otros ejecutivos claves. Éste fue un acuerdo de negocios sin precedentes en los Estados Unidos. Cuando se hizo efectivo el 2 de enero de 1882, el trust ya controlaba el 80 por ciento del negocio de la refinación en el país, el 90 por ciento de los oleoductos, y mantenía posiciones dominantes en campos relacionados como los de los vagones cisterna, los productos derivados del petróleo y la fabricación de barriles.

Sin embargo, la organización presentaba ahora nuevos retos administrativos. Inicialmente, los fiduciarios les permitieron a los administradores de las subsidiarias la gestión de sus unidades, reservándose el derecho de aprobación a las apropiaciones superiores a los 5.000 dólares. El Comité Ejecutivo del Trust —formado por quienes estuvieran presentes en el número 26 de la calle Broadway de Nueva York— se reunía todos los días a la hora del almuerzo. «Nuestra regla general era la de no realizar operaciones importantes hasta que todos estuviésemos convencidos de estar tomando la decisión acertada», dijo Rockefeller. El consenso era necesario porque el trust era una asamblea de compañías relacionadas e interdependientes. El buen funcionamiento del sistema se basaba en el desempeño adecuado de cada una de las unidades que lo constituían. Así, al delegarle a cada subsidiaria cierto grado de autonomía, la administración central también les imponía requisitos sustanciales. Por ejemplo, cada unidad de Standard tenía que mostrar beneficios propios, por lo cual George Vilas, un fiduciario asalariado, comenzó a visitar las diferentes unidades con el fin de imponerles los requisitos unificados para la entrega de informes.

Con esta nueva división de labores ejecutivas, el trust comenzó a funcionar mediante comités formados principalmente por altos ejecutivos de las unidades más grandes, asesorados por el personal directivo de la oficina de Nueva York. Diferentes comités estaban encargados de los transportes, las exportaciones, la manufactura, los embalajes, los barriles, los aceites de lubricación, el marketing doméstico y la producción. Los ejecutivos del trust extendieron su fuerza industrial en nuevas direcciones. Encabezaron una acción de marketing estableciendo una red de estaciones minoristas que le garantizaban al público el control de la calidad del producto refinado. Esta operación causó el aumento del número de estaciones de queroseno y gasolina de propiedad de la compañía de 130 en 1882 a 3.500 en 1906. El proceso de integración vertical se completó cuando Standard empezó por fin a explotar el petróleo directamente del subsuelo. En 1881, luego de que las prospecciones encontraron grandes venas en las planicies cerca de Lima, Ohio, la compañía comenzó a comprar campos petroleros muy cerca de su base de origen. En 1891, Standard Oil extraía el 25 por ciento de todo el crudo en los Estados Unidos, y en 1895 la extracción del crudo representaba el 14 por ciento de sus beneficios.

En ese entonces, Standard Oil Company encarnaba el principio fundamental de las compañías del siglo xx: facilitaba el flujo continuo de materias primas mediante varios eslabones de producción en cadena hasta la entrega del producto terminado. Rockefeller controlaba el movimiento de cada gota de petróleo, desde el momento en que salía a la superficie de la tierra en Pensilvania hasta la compra del galón de queroseno por un granjero en California en alguna de las estaciones locales de Standard.

En los años 90 del siglo xix, cuando apenas tenía 50 años de edad, Rockefeller se retiró de las actividades diarias de Standard Oil Company, principalmente por recomendaciones de su médico, quien le advirtió sobre un inminente quebranto físico si continuaba trabajando. Como ejemplo de la nueva diferenciación entre administración y propiedad que él mismo había promovido, Rockefeller y toda su generación de socios dejaron gradualmente los negocios en manos de un grupo más joven de ejecutivos asalariados de reconocido temple.

Rockefeller dedicó buena parte del resto de su vida a la beneficencia. Dotó de fondos a la Universidad de Chicago en 1892, además de crear una fundación para administrar millones de

dólares dedicados a la educación y la salud. Todo aquello fue poco para mitigar el resentimiento público por su fortuna, su poder y el control sobre un bien vital como el petróleo. Los periodistas y la prensa popular lo presentaban como un depredador corrupto incorregible. En 1888, el *World* de Nueva York lo llamó «el padre de los trusts, el rey de los monopolios, el zar del negocio del petróleo». La periodista sensacionalista Ida Tarbell escribió después de ver a Rockefeller en la iglesia: «Había en él algo indescriptiblemente repulsivo».

Un largo retiro alterado por procesos antimonopolio

Siguiendo el ejemplo del exitoso trust de Standard Oil, grandes firmas de otras industrias imitaron su sistema de organización. Muy pronto, un grupo de pequeñas empresas controlaban industrias cruciales como la del tabaco, el acero y los teléfonos. A la injusticia de estos monopolios, la administración del presidente Teodoro Roosevelt respondió lanzando una serie de ataques contra Standard y otras grandes corporaciones. Como era el trust más visible y poderoso, Standard fue el foco de atención. En junio de 1906, Herbert Hadley, fiscal general de Missouri, anunció su intención de entablar juicio contra el trust, fundamentándose en el informe suministrado por la Oficina de Corporaciones que describía en detalle el inmenso poder y tamaño de Standard, incluyendo la compleja red de 88.000 millas de oleoductos y 68,2 millones de barriles de crudo que entraban anualmente a sus refinerías.

En la nueva era de los gobiernos reformistas, Standard no podía hacer que los sobornos ayudaran a hacer desaparecer las dificultades, y pronto las batallas legales empezaron a cobrar sus primeras víctimas. En el verano de 1907 una corte federal falló en contra de la unidad de Standard en Indiana por su tradicional costumbre de pedirles descuentos a los ferroviarios, y le impuso una multa de 29 millones de dólares. Aun cuando el equipo legal de la empresa apeló exitosamente contra el fallo y logró que la corte de apelaciones ordenara un nuevo juicio, en mayo de 1908 Frank Kellogg, demandante especial designado para el caso, pidió la disolución de Standard de Nueva Jersey, como se llamaba a la casa matriz del trust. A pesar de que los abogados desafiaron el caso hasta llevarlo a la Corte Suprema, la corte mayor, encabezada por su presidente White, falló en contra el 15 de mayo de 1911. En un documento de 20.000 palabras, la Corte Suprema encontró que Standard era un trust «inmoderado» y le ordenó despojarse de sus treinta y ocho subsidiarias, transfiriéndoles a los accionistas de las compañías originales todos los bonos que habían negociado por acciones en el trust.

Irónicamente, esta determinación enriqueció más aún a Rockefeller, quien era dueño de 244.500 de las 983.383 acciones. Puesto que había sido accionista en muchas de las compañías originales que se unieron a Standard, Rockefeller se encontró de repente en posesión de un diverso portafolio de valores en negocios relacionados con el petróleo. Separadas de su progenitor, muchas de las unidades de Standard continuaron prosperando. Las acciones de muchas de las que componían Standard llegaron a los mercados públicos, y los inversionistas clamaban por algunas en las compañías mejor administradas. Esta tendencia también favoreció a Rockefeller. En 1913 Allan Nevins, su infatigable biógrafo, estimó la fortuna de Rockefeller en 900 millones de dólares.

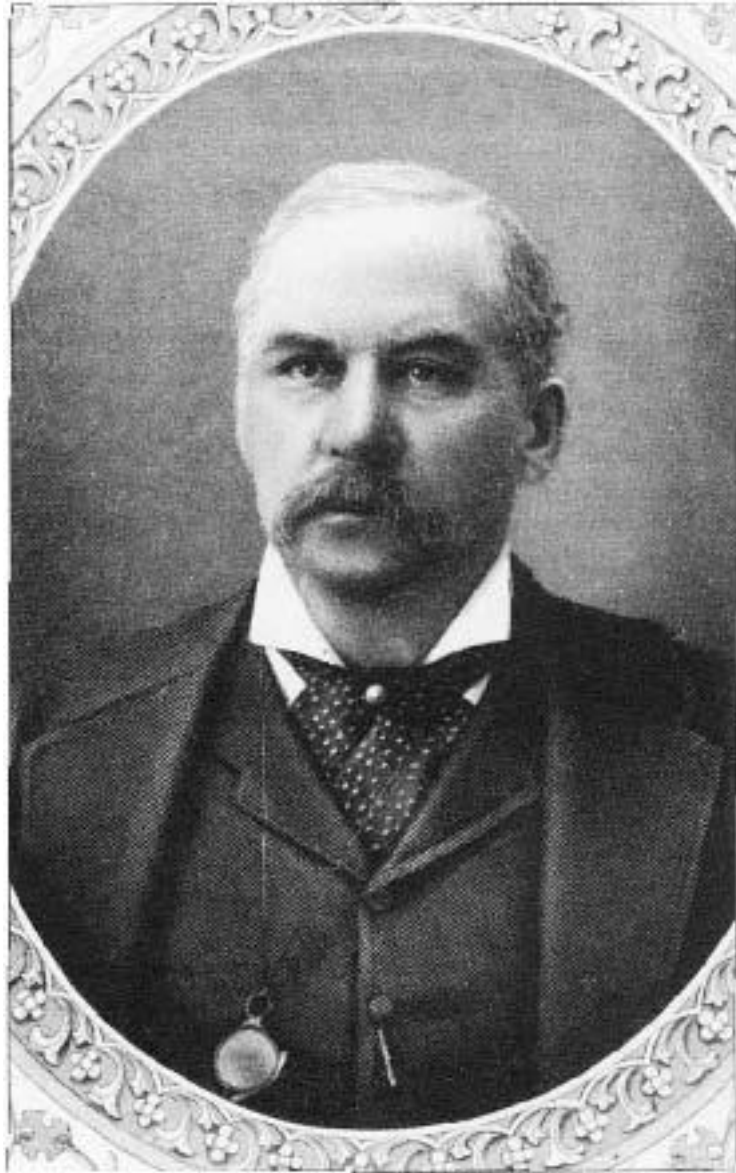
Rockefeller sobrevivió al trust, como también a casi todos sus contemporáneos y competidores. Al no poder participar en la administración de la empresa industrial más grande de los Estados Unidos, pasó la mayor parte de sus últimos veinte años en Pocantico Hills y en The Casements, su hogar en Ormond, Florida, jugando golf y cuidando de sus jardines. Murió en 1937 a los 97 años de edad.

Reingeniería de la refinación

Poco después de formarse el trust de Standard Oil en 1882, los comités empezaron a

racionalizar y consolidar las unidades, muchas bastante de siguales, en busca de mayor economía de escala y eficiencia operativa. La única manera de mantener márgenes de beneficio en una época en la cual los suministros de petróleo aumentaban rápidamente era reduciendo costos. Los sitios más evidentes para comenzar eran las refinerías adquiridas por Standard a lo largo de los años. Entre 1882 y 1885, el trust recortó la lista de sus refinerías de 53 a 22, cerrando las obsoletas pero incrementando la capacidad productiva de las restantes. En 1885 tres refinerías de Standard, en Bayonne (Nueva Jersey), Filadelfia y Cleveland —las tres más grandes del mundo— eran responsables del 40 por ciento de la producción total de la empresa, que era de 17,7 millones de barriles. En ese año, la producción total de los Estados Unidos fue de 21,5 millones de barriles.

La consolidación aumentó todavía más la ventaja de Standard sobre los pocos productores independientes. A mediados de los años 80 del siglo xix, los refinadores independientes más eficientes habían logrado reducir sus costos promedio a 1,5 centavos por galón. Mientras tanto, el promedio de costo por galón de Standard bajó de 0,543 centavos en 1882 a 0,452 centavos en 1885. Durante ese mismo período, duplicó su margen de beneficio, subiendo de 0,53 centavos por galón en 1882 a un centavo por galón en 1885.



John Pierpont Morgan, banquero de Wall Street.

John Pierpontt Morgan

Morgan salva al país

En el otoño de 1907 el futuro del sistema financiero de los Estados Unidos pendía de un hilo. El período de sólido crecimiento que siguió a la dura recesión de 1903 degeneró en una prolongada y febril especulación. A medida que la economía decrecía, las compañías más grandes tenían problemas para obtener fondos. En el mes de octubre, un financiero de Nueva York no logró adquirir la United Copper Company a pesar de su temeraria oferta, con lo cual cayeron un gran trust y dos casas de corretaje. Esto hizo que el pánico a los bancos y trusts de Nueva York se propagara, pues los preocupados ahorradores formaron largas filas en las calles de Manhattan para rescatar sus depósitos. Ante la repentina escasez de dinero y créditos, los financieros de altos vuelos quedaron arruinados y hasta las instituciones más grandes e importantes —incluyendo la Bolsa de Valores de Nueva York— tuvieron dificultades para obtener los fondos necesarios para sus transacciones diarias. Como no existía ninguna institución gubernamental que pudiese combatir la crisis financiera, las autoridades públicas observaban sin esperanza desde la barrera.

En medio de este panorama apareció la única persona capaz de salvar la función: John Pierpont Morgan. Como destacado estadista, poderoso financiero y alma de U.S. Steel y General Electric, Morgan salió de su semirretiro para trabajar y tratar de restablecer el orden en un sistema paralizado por la crisis. A finales de octubre y comienzos de noviembre de 1907, este septuagenario veterano de Wall Street reunió en su biblioteca privada a un grupo de banqueros prominentes para que actuaran como un comité informal de rescate. Una y otra vez consiguió inmensas sumas de dinero en cuestión de horas para mantener con vida instituciones como la Bolsa de Valores de Nueva York y el gobierno de la misma ciudad. Poco tiempo antes de que todo esto concluyera, Morgan convenció a los líderes de los trusts de que formaran un fondo de salvamento que apoyase a sus colegas en dificultades.

En esos momentos críticos, el liderazgo de Morgan fue el último gran acto de una carrera que duró desde la Guerra Civil hasta la presidencia de Woodrow Wilson. «Fue el momento supremo de Morgan, la medida final del poder y su éxtasis», escribió su biógrafo Lewis Corey. Sus acciones ayudaron a convencer al mundo de las finanzas de la crítica necesidad de contar con una agencia gubernamental central —el Sistema Federal de Reserva— que sirviera para darle estabilidad al sistema moderno de la banca y a los mercados financieros.

Otoño de 1907: Se prepara una crisis de inseguridad

J.P. Morgan nació en 1837. Sus ancestros fueron galeses que llegaron a las colonias de Massachusetts en 1636. Su padre, Junius Spencer Morgan, destacado banquero internacional, se aseguró de darle a su hijo educación de primera y de allanarle el camino al mundo de las finanzas. J.P. inició su carrera en 1856, y durante los siguientes 40 años utilizó su pericia bancaria para controlar grandes segmentos de la industria de los ferrocarriles. Sus posesiones eran tantas que en 1895 el *New York Tribune* escribió: «Actualmente sólo hay unos pocos intereses en Wall Street con los que J.P. Morgan & Co. no tiene alguna conexión». El liderazgo de J.P. Morgan era todavía más notorio que sus posesiones. Al finalizar el siglo, había demostrado una y otra vez su capacidad para imponer el orden en situaciones caóticas y cambiar industrias completas sólo con el poder de su carácter. En el otoño de 1907, Morgan viajó a Richmond, Virginia, para participar en la Convención Episcopal Trienal. Se alojó en una casa

que alquiló por 5.000 dólares durante tres semanas. A pesar de la opulencia del lugar, Morgan no estaba tranquilo. Continuamente recibía mensajes desde Nueva York en los que le advertían sobre un inminente desastre fiscal.

«Si llegaba alguno durante la cena, lo abría y lo leía; luego colocaba las palmas de las manos sobre la mesa —una costumbre muy suya— y fijaba la mirada hacia adelante en reflexión profunda durante algunos minutos», recuerda el arzobispo William Lawrence, otro de los asistentes a la convención.

Morgan le achacaba parte del mal ambiente comercial al presidente Teodoro Roosevelt, gran destructor de los trusts. Durante los años anteriores, la administración Roosevelt había sido abiertamente adversa a varias de las grandes corporaciones dominadas por Morgan y sus aliados. El presidente fue el principal opositor a la consolidación industrial, mientras que el banquero fue su principal practicante. En agosto de 1907, el presidente protestó amargamente contra los «malhechores de grandes fortunas». En cuanto a Morgan, el fiel financiero republicano se sentía agraviado por lo que él consideraba una guerra de clases del presidente. «Hasta votaría al Partido Demócrata para echar a ese tipo de la Casa Blanca», dijo Morgan en una ocasión. «Si se saliera con la suya, todos los empresarios tendríamos que contar con bolsillos transparentes.»

Por insistencia de Roosevelt, el gobierno había investigado los negocios de la gran Standard Oil Company de John D. Rockefeller. Una corte multó a la compañía con 29 millones de dólares luego de comprobar que había conseguido descuentos ilegales de los ferrocarriles. El veredicto, combinado con la perspectiva de una mayor regulación por parte de una estricta Comisión Interestatal del Comercio, movió a la baja las acciones de los ferrocarriles, y la creciente posibilidad de menos créditos causó más tensión en el mercado. A medida que la economía comenzó a decrecer, hasta las compañías con acciones estables empezaron a encontrar escasez de dinero en los mercados de capital. *Dun's Review* informó que 8.090 compañías cuyas obligaciones ascendían a más de 116 millones de dólares habían fracasado durante los primeros nueve meses de 1907, y las cifras del mes de septiembre indicaban el nivel más alto de bancarrota desde la cuasidepresión de 1903.

Sin embargo, toda conflagración se inicia con una chispa, la cual fue suministrada por el especulador de Wall Street F. Augustus Heinze, quien era presidente del Banco Nacional Mercantil y tenía intereses en muchas compañías. En octubre intentó monopolizar las acciones de la United Copper Company con fondos del Banco. El lunes 14 de octubre, el precio de las acciones de United Copper subió desmesuradamente de 39^{7/8} a 60 dólares durante un frenesí cambiario de 15 minutos; pero el martes 15 de octubre el plan de Heinze fracasó y las acciones bajaron aceleradamente de sesenta a treinta y cinco puntos; al día siguiente bajaron hasta diez. Este tremendo descenso de la United Copper contribuyó a deprimir las acciones durante cuatro años. Sin embargo, el fracasado intento generó un problema más inmediato: el Banco Nacional Mercantil se vio forzado a cerrar. Las dos firmas de corretaje que manejaban las cuentas de Heinze y que lo indujeron a este fallido plan —Gross & Kleeberg y Otto C. Heinze & Company— también cerraron sus puertas.

El declinante valor de las acciones significaba problemas para muchas instituciones financieras, especialmente los trusts. Mientras que los bancos comerciales por lo general guardaban el 25 por ciento de sus obligaciones en fondos de reserva, los trusts no acostumbraban tal práctica. Más aún, en su afán de atraer ahorradores, los trusts pagaban tasas de interés muy arriesgadas; además, como prestaban el dinero con el respaldo de valores en depósito, la fuerte caída de las acciones significaba que tenían cada vez menos garantías para respaldar los préstamos. Conscientes de que los trusts estaban críticamente cortos de efectivo, los ahorradores empezaron a preocuparse por la seguridad de su dinero.

A pesar de su preocupación por los rumores sobre los trusts, Morgan se quedó en Richmond. Era tan importante que su regreso intempestivo a Nueva York podía crear más pánico todavía. «Pensamos que sería un error que mostrase algún tipo de ansiedad sobre la situación;

debía regresar a casa como estaba previsto originalmente», dijo su asistente George Perkins.

Sábado 19 de octubre: Morgan entra en acción

La confusión en Nueva York se originaba en buena parte porque no existía agencia alguna —corporativa o gubernamental— que diera seguridad a los mercados financieros. Desde que Andrew Jackson cerró el Banco de los Estados Unidos en los años 30 del siglo xix, el país carecía de un banco central que reglamentara el suministro de dinero y vigilara las actividades de los bancos. Durante algunas crisis bancarias, especialmente en 1873 y en la década de los 90 del mismo siglo, se habían escuchado voces pidiendo una mayor presencia federal. Pero en cada una de estas ocasiones las voces callaban una vez que se recuperaban los bancos y demás instituciones financieras. Aunque cada Estado tenía una serie de leyes que regulaban la actividad bancaria, ninguna agencia gubernamental —federal, estatal o local— estaba facultada para dar fianza en caso de que varias instituciones fallaran al mismo tiempo. Además, ningún funcionario oficial tenía autoridad moral o poder fiscal como para conseguir el apoyo de los que mandaban en la industria de las finanzas.

La situación era tan grave que Morgan tuvo que entrar en acción. La crisis que enfrentaba era doble. Cuando las acciones cayeron a su nivel más bajo, *The Wall Street Journal*, del lunes 21 de octubre, decía: «Puede decirse que además de dinero, necesitamos mayor seguridad». Así pues, Morgan cambió de opinión: «Tienen problemas en Nueva York: no saben qué hacer, y yo tampoco, pero voy a regresar», le dijo al arzobispo Lawrence. Había sido árbitro corporativo durante mucho tiempo, función mediante la cual logró acuerdos entre ejecutivos rivales de los ferrocarriles. Era un buscador nato del orden, un banquero, no un especulador.

Apenas regresó de Virginia citó inmediatamente a James Stillman del National City Bank y a George F. Baker del First National Bank. A este triunvirato se unieron luego George Perkins, socio de Morgan, y dos jóvenes expertos en finanzas, Benjamin Strong y Thomas Lamont del Bankers Trust. Además, John D. Rockefeller, Edward Harriman, ejecutivo de los ferrocarriles, y el financiero Jacob Schiff se pusieron de inmediato a su disposición. Morgan no solamente era la estrella de este precipitado drama, sino también su director. Como dijo luego George B. Cortelyou, Secretario del Tesoro de los Estados Unidos: «Por consenso de opinión, creo yo, se le consideró como guía espiritual entre los hombres de negocios que se unieron para tratar de hacer frente a la emergencia... casi siempre se le buscaba como guía y líder».

Después de todo, en dos ocasiones anteriores Morgan había desempeñado papeles similares, interviniendo cuando el gobierno había fracasado en momentos de tensión fiscal. En 1877 el Congreso levantó las sesiones sin destinar el dinero para pagarles a los soldados. Morgan ofreció hacerse cargo de la nómina de 550.000 dólares mensuales y organizó un sistema de desembolso. Luego, en 1895, rescató de nuevo al gobierno cuando las reservas de oro bajaron peligrosamente. En esa ocasión viajó en un vagón privado a Washington a ver al presidente Grover Cleveland. Al poco tiempo, Morgan logró conseguir 50 millones de dólares en oro en Europa mediante una venta privada hipotecada, y salvó al Tesoro de insolvencia. En el otoño de 1907 su presencia se hizo necesaria nuevamente. La irresponsabilidad del gobierno era evidente, pues cuando la crisis fiscal llegó al máximo, el Congreso se encontraba en receso y el presidente Roosevelt andaba cazando osos en las desoladas tierras de Louisiana. Mientras tanto, los «osos» merodeaban libres y seguros por Wall Street.

Lunes 21 de octubre: Caos por retirada masiva de fondos de los trusts

A diferencia de las dos crisis anteriores resueltas por Morgan, la situación actual no tenía una solución fácil. Charles T. Barney, reconocido financiero que manejaba la gran Knickerbocker Trust Company, había sido socio de Heinze y del fracasado Banco Nacional

Mercantil. Preocupados porque Knickerbocker podría terminar insolvente como el Banco Mercantil, los frenéticos ahorradores, armados de bolsas vacías y maletas, hicieron cola frente a las espléndidas oficinas el lunes por la mañana con la intención de retirar unos 60 millones de dólares en depósitos. «Aparentemente, la mayor parte de la muchedumbre estaba compuesta por hombres con pequeños capitales, empleados y representantes de firmas en el distrito», anotó el *New York Times*.

Mientras esperaban, Morgan, cuya firma también tenía dinero depositado en Knickerbocker, pensaba si debía dárselos a los ahorradores todo su dinero. En los últimos años de su carrera, el poderoso banquero había sido apodado Júpiter, sólo que ahora en verdad tenía poder sobre la vida

o la muerte de los trusts en problemas, como Knickerbocker. En una sesión interminable, Morgan escuchó las peticiones urgentes de los funcionarios de Knickerbocker. Aun cuando Barney conocía personalmente a Morgan, quien a la vez tenía acciones en la compañía, el comité de rescate recientemente creado consideró que Knickerbocker estaba perdida. «Yo no puedo continuar siendo el chivo expiatorio de todo el mundo», dijo Morgan. «Tengo que parar en algún momento». Así pues, a las 12:30

p.m. del jueves, luego de haber entregado 8 millones de dólares a los ahorradores, la compañía cerró.

Miércoles 23 de octubre: Morgan evita el desangre

Esa tarde, al abandonar su oficina, Morgan intentó darle al agitado público alguna tranquilidad. «Estamos haciendo todo lo posible, lo más rápido que podemos, pero nada se ha concretado aún», les dijo. Sin embargo, el miércoles 23 de octubre la Trust Company of America, dueña de buena parte de las acciones de Knickerbocker, se vio en circunstancias similares. Pasadas las 9 de la mañana, más de 1.000 intranquilos ahorradores desfilaban fuera de las oficinas del banco en el área de Wall Street. Las calles y aceras se llenaron de gente. Muy temprano, el presidente del Trust, Oakleigh Thorne, trató de calmar a la muchedumbre: «Tenemos suficiente efectivo disponible y estamos afrontando la situación con calma». Pero la gente no quedó satisfecha, especialmente cuando algunas personas de alto perfil entraron en pánico. Thomas McAvoy, líder de Tammany Hall, cambió públicamente de opinión. Pocos días antes había depositado varios miles de dólares en el Trust. A las 11 de la mañana les aseguró a sus amigos que «confiaba plenamente en la institución». Pero, de acuerdo con el *New York Times*, «McAvoy cambió de parecer y se puso en la cola».

A eso del mediodía, Oakleigh Thorne se abrió paso entre la muchedumbre hasta la oficina de Morgan, localizada en el número 23 de Wall Street, y le rogó que le autorizara 2,5 millones de dólares en efectivo para mantenerse a flote. Entonces Morgan se vio ante un dilema. No le gustaban los trusts porque pensaba que eran, de hecho, inestables. Cuando hablaba sobre los auxilios para los trusts decía: «¿Por qué debo meterme en esto? Mis asuntos están en orden». Pero su sentido de servicio público ganó al final. Se dio cuenta de que los continuos fracasos como el de Knickerbocker no solamente acabarían con los ahorradores grandes y pequeños sino que dispararían acciones contra los bancos y, en general, debilitarían la confianza y los fondos de los pocos que aún tenían solidez.

Morgan le exigió a Thorne que reuniera garantías. Como recordaría Strong: «El señor Morgan tenía una libreta en la que hacía cálculos a medida que avanzábamos; cuando estuvo seguro de que había suficientes garantías por anticipado, le pidió al señor Stillman que llamara al National City Bank para que enviaran la suma especificada». Después de evaluar la situación, Morgan pensó que valía la pena salvar a la Trust Company of America, por lo cual declaró: «Éste es el momento de detener este problema». A las 3 de la tarde había enviado suficiente efectivo para que el Trust siguiera abierto. Más tarde, un mensajero de la oficina de Morgan

llegó con una caja grande, seguido de hombres con maletines que contenían efectivo y valores. El esfuerzo de rescate siguió durante la noche, mientras que los intranquilos ahorradores esperaban en fila. Bajo la dirección de Morgan, un grupo de bancos acordó establecer un fondo de 10 millones de dólares para auxiliar a la compañía. Trust Company of America continuó siendo solvente, aun cuando sufrió retiros en depósitos por 47,5 millones de dólares.

El improvisado remedio detuvo la sangría, pero no fue una solución a largo plazo para las desdichas de los trusts. Para empeorar las cosas, los presidentes de los trusts no estaban dispuestos a ayudarse los unos a los otros, de manera que Morgan y su equipo decidieron que era necesario crear un fondo de salvamento para enfrentar la crisis.

Finalmente, Washington reaccionó ante la severidad de la crisis, y envió a Nueva York al Secretario del Tesoro, George Cortelyou, a solicitud de Morgan. Morgan le hizo una visita de cortesía a las 12:30 de la madrugada que dio resultado. Al día siguiente, Cortelyou ofreció ayuda gubernamental, pero solamente hasta cierto punto. «El gobierno sólo puede ofrecer ayuda mediante los bancos nacionales e intereses privados, cuando están unidos», dijo. El miércoles, Cortelyou acordó depositar 25 millones de dólares del gobierno en bancos seleccionados de Nueva York, los cuales podían usar los fondos para apoyar a los trusts y a los bancos en problemas.

Jueves 24 de octubre: Problemas de crédito amenazan a la bolsa de Nueva York

A pesar de la gran inyección de dineros públicos, el jueves hubo acciones contra los bancos. El Hamilton Bank de Nueva York y dos bancos de Brooklyn cerraron temporalmente. Aunque los bancos eran solventes, la gente creía que su dinero estaba más seguro debajo del colchón que en una caja fuerte. Los bancos y los trusts no tenían el efectivo necesario para respaldar todos los depósitos, así que empezaron a solicitar el pago de los préstamos existentes y dejaron de aprobar nuevas solicitudes, lo cual empeoró la situación.

La siguiente víctima de la depresión crediticia estuvo a punto de ser la Bolsa de Valores de Nueva York. Los corredores y negociantes necesitaban pedir dinero prestado diariamente para continuar con sus negocios. El tipo de interés aplicado a préstamos a la vista entre instituciones o individuos se mantenía generalmente en el 6 por ciento, pero aunque los desesperados prestatarios ofrecían hasta el 100 por ciento, no había prestamistas.

Poco antes del mediodía, el presidente de la Bolsa de Valores de Nueva York, Ransom H. Thomas, cruzó la calle hasta el número 23 de Wall Street para decirle a Morgan que no tenía fondos suficientes para mantener abierta la Bolsa hasta las 3 de la tarde, hora normal de cierre de labores. La Bolsa tendría que cerrarse. Morgan sabía el impacto que esto produciría en el público. «¡Hoy no debe cerrar ni un minuto antes de esa hora!», advirtió. El financiero llamó rápidamente a las cabezas de los principales bancos y les dijo que tenían que conseguir 25 millones de dólares en 10 minutos. Un poco después de las 2, cuando se anunció que habían conseguido un poco menos de 25 millones, se escuchó el regocijo en la Bolsa. «La acción de J.P. Morgan & Co. de ofrecer 25 millones de dólares a la Bolsa al 10 por ciento fue uno de los hechos del día que aseguraban que los más grandes intereses de Wall Street observaban de cerca la situación y estaban prestos a suministrar la ayuda necesaria para legitimar las instituciones bancarias», escribió el *Wall Street Journal* en su editorial.

Octubre 28-29: Morgan evita la bancarrota en Nueva York

El lunes 28 de octubre estalló una nueva crisis. La ciudad de Nueva York necesitaba 30 millones de dólares para el pago de salarios a maestros y empleados y para cumplir otras obligaciones. La ciudad normalmente emitía bonos de ingresos para pagar sus cuentas. Pero dadas las circunstancias del mercado y la escasez de efectivo, la ciudad no podía pedir prestado.

En lugar de recurrir al Estado o al gobierno federal, recurrió a la autoridad *de facto*: Morgan. El alcalde George B. McClellan y otros funcionarios fueron hasta su biblioteca y le anunciaron que la ciudad estaba por incurrir en incumplimiento.

La noticia de bancarrota en la ciudad más grande del país hubiese sido un mensaje terriblemente negativo para los mercados de la nación. Morgan actuó de inmediato. El martes 29 de octubre organizó un sindicato de bancos para comprar el 6 por ciento de los bonos por 30 millones de dólares en efectivo, con opción de comprar otros 20 millones adicionales. Luego, Morgan hizo que los bancos entregaran sus bonos a una oficina de compensación que emitió certificados por valor de 30 millones, respaldados por los bonos. Dichos certificados ingresaron inmediatamente a las cuentas de la ciudad en los bancos National City y First National. Con estos fondos, Nueva York pudo afrontar sus obligaciones financieras más importantes.

Noviembre 1-4: Morgan organiza un fondo de fianzas para los trusts

El miércoles y jueves el pánico parecía haber menguado; y, aun cuando el segundo fin de semana le presentó un nuevo problema a Morgan, también le ofreció una oportunidad. A pesar de la ayuda suministrada al Trust Company of America y otros trusts más pequeños, muchas de las instituciones mal capitalizadas se balanceaban todavía en el borde del abismo. Morgan y sus colegas decidieron que los trusts solventes debían crear un fondo para tratar de salvar a aquéllos en problemas. El fin de semana, los presidentes de los trusts se reunieron en el Salón Oeste de la biblioteca, mientras que los banqueros y otros de los asesores de Morgan sostuvieron reuniones durante toda la noche en el elegante Salón Este. «Es difícil imaginarse un sitio de reunión más incompatible para banqueros perturbados», escribió Thomas Lamont, socio de Morgan. En este azaroso final, Morgan forzó a los presidentes a que firmaran un préstamo de 25 millones de dólares para los trusts. A las 4:45 de la madrugada del lunes 4 de noviembre, los agotados banqueros cedieron y firmaron sobre la línea punteada.

Durante aquellas tensas horas finales, Morgan realizó maniobras que le traerían beneficios directos a una firma que él controlaba parcialmente. Cuando procuraba sacar de apuros a Moore & Schley, una casa de corretaje en problemas, Morgan logró que U.S. Steel le comprara uno de sus principales bienes: buena parte de sus acciones en la compañía Tennessee Coal & Iron.

Miércoles 6 de noviembre: la crisis se calma

El miércoles, el mercado registró su primera ganancia, lo cual indicó el fin de la crisis. Ese mismo día, el gobierno federal acordó emitir una nueva deuda en forma de bonos con bajos intereses y distribuir los beneficios entre los bancos. Las colas delante de los trusts comenzaron a moverse más rápidamente. El oro solicitado a Europa en los momentos más difíciles de la crisis empezó a llegar. Ya se habían recibido 7 millones de dólares, y el Lusitania arribó con 10 millones más.

El drama llegó a su final y entonces comenzaron las crónicas entusiastas. «Morgan pone orden en los trusts», decía un titular. El *Wall Street Journal* escribió con justa alegría: «Nada ha sido tan importante o más dramático en la historia de Wall Street que la reunión de los financieros día y noche en la biblioteca de Morgan... Él ha sido claramente el hombre del momento, el líder indiscutible que se puso al frente de los negocios nacionales durante el desastre».

Morgan se retira. Fin de una era

Morgan se retiró una vez concluyó el pánico, pero su ejemplo sirvió de motivación para

acciones más amplias. Tanto los políticos como los banqueros se dieron cuenta de que el gobierno debía asumir un papel de mayor importancia para mantener el sistema financiero unido. «Hay que hacer algo», dijo el senador Nelson W. Aldrich. «No siempre vamos a tener a Pierpont Morgan con nosotros para afrontar las crisis bancarias».

El resultado fue la Ley de Circulación Aldrich-Vreeland, aprobada por el Congreso en mayo de 1908. La medida buscaba protección contra futura escasez de dinero, permitiendo que los bancos nacionales emitieran billetes asegurados por bonos no federales en la secretaría del tesoro. Esta legislación también creó la Comisión Monetaria Nacional, con Aldrich a la cabeza, para hacer futuras recomendaciones al Congreso sobre política monetaria federal. El proceso culminó con la Ley Federal de Reserva de 1913, la cual creó las doce unidades del Sistema Federal de Reserva bajo el liderazgo de la Junta Federal de Reserva. Mediante el control del suministro nacional de fondos y asegurándoles a los bancos disponibilidad de capital, la Reserva Federal suministra hoy las garantías que en 1907 solamente Morgan podía ofrecer.

Mientras que los ejecutivos de J.P. Morgan & Company tenían gran influencia sobre el proceso legislativo, Morgan no vivió lo suficiente para ver la aprobación de la Ley Federal de Reserva. A mediados de 1913 se enfermó estando en Egipto, viajó a Roma y se alojó en el Gran Hotel, donde murió el 31 de marzo a la edad de 75 años. Morgan dejó una fortuna valorada en 68,3 millones de dólares, de los cuales el 44 por ciento estaba representado por sus intereses en la Casa Morgan. Lo demás eran bienes en un gran número de corporaciones, incluyendo el Banco Nacional del Comercio, varios sistemas ferroviarios y conglomerados industriales como International Mercantile Marine Company —constructores del Titanic. Su hijo, John Pierpont Morgan, Jr., se hizo cargo de la firma familiar, y se desempeñó como presidente de J.P. Morgan & Company hasta su muerte en 1943, aunque nunca fue el líder que había sido su padre. El *Wall Street Journal* escribió el 1 de abril de 1913: «Morgan no tendrá sucesor».

Una oportunidad en medio de la crisis

Durante la crisis, Morgan se negó a aceptar una comisión sobre el préstamo a la ciudad de Nueva York, y en general no sacó provecho de la situación. Pero, siendo como era, tampoco desaprovechó la oportunidad que se le presentó durante el segundo fin de semana. Moore & Schley era una casa de corretaje prácticamente insolvente. Uno de sus principales bienes eran 157.000 acciones que representaban importantes intereses en Tennessee Coal, Iron & Railroad Company (TCI), uno de los pocos competidores que aún quedaban de la gigantesca U.S. Steel de Morgan.

Si Moore & Schley hubieran liquidado sus acciones en masa para recoger dinero, el movimiento hubiese generado una nueva crisis bancaria. Entonces Morgan ideó un plan bajo el cual U.S. Steel Corporation podía adquirir las acciones con un sustancial descuento mediante sus propios bonos, altamente valorados y respaldados con oro.

Como tal transacción violaba abiertamente las leyes antimonopolio, Morgan envió rápidamente a dos de sus lugartenientes a que consiguieran la aprobación de Roosevelt. La noche del domingo 3 de noviembre, los industriales Henry Frick y Elbert H. Gary de U.S. Steel viajaron a Washington. Ante la posibilidad de un nuevo trauma financiero, el presidente accedió a dicha transacción. El lunes, la Casa Blanca dio su palabra de no tomar acciones contra la adquisición. «Dicha acción fue exclusivamente por el bien general», dijo entonces el gran desarticulador de los trusts. Luego, el analista financiero John Moody calculó que las acciones de TCI adquiridas por Morgan en 50 millones de dólares tenían un valor real de 1.000 millones. Sin embargo, este resultado favorable no cambió la opinión que Morgan tenía de Roosevelt. Cuando el presidente se fue a uno de sus legendarios safaris al África en 1909, el banquero dijo: «Espero que el primer león que encuentre haga su trabajo».



Henry Ford en su creación, el Modelo T, en 1896.

Henry Ford y el Modelo T

El 26 de mayo de 1927, el automóvil número un millón quinientos mil del Modelo T salió de la línea de montaje de la fábrica de Highland Park, Michigan, mientras Henry Ford observaba. La ceremonia debió ser una ocasión feliz, como cuando el «automóvil universal» fue el gran suceso de la época. Sin embargo, Ford estaba nostálgico aquel día pensando que la larga producción del Modelo T estaba a punto de terminar. Subió al coche, un brillante cupé negro, con su hijo Edsel, presidente de Ford Motor Company. Juntos fueron hasta el laboratorio de ingeniería de Dearborn, a 14 millas de distancia, y aparcaron el nuevo modelo al lado de dos vehículos también históricos: el primer automóvil construido por el propio Henry Ford en 1896 y el prototipo del Modelo T de 1908. Él mismo dio una vuelta con ambos vehículos: el hombre más rico de los Estados Unidos conduciendo el humilde coche que lo había convertido en la encarnación del sueño americano.

Henry Ford no fue el inventor del automóvil ni de la línea de montaje, pero logró darle nueva forma a ambos y dominar una nueva era. Ciertamente, ninguna otra persona transformó tan completamente el modo de vida de los Estados Unidos durante el presente siglo. Ford puso a disposición del ciudadano corriente la potencia del motor de combustión interna, mejorando la línea de montaje de tal manera que el Modelo T pudiera producirse a bajo costo. Impuso la idea de que el automóvil no es un lujo sino una necesidad.

El advenimiento del Modelo T renovó el sentido de independencia entre los norteamericanos, cuyo espíritu pionero había sucumbido ante la industrialización. Sin embargo, los métodos desarrollados por Henry Ford para producir su automóvil adelantaron eficazmente dicha industrialización. El Modelo T, como su inventor, simbolizaba grandes ideales y sentido práctico.

Un inquieto inventor en una naciente industria

Henry Ford nació en 1863 en Dearborn, Michigan, en la granja de su padre, un irlandés, y su madre, de ascendencia holandesa. Desde niño, Henry mostró aptitudes como inventor, las cuales aplicaba para hacer máquinas que le redujeran el trabajo en la granja. A los 13 años de edad, vio un motor de vapor alimentado por carbón moviéndose pesadamente por una carretera en el campo, y aquello despertó su fascinación por las máquinas. A los 16, en contra de los deseos de su padre, se fue a Detroit donde encontró trabajo como aprendiz de mecánica. Durante los doce años siguientes avanzó firmemente hasta convertirse en el ingeniero jefe de Edison Illuminating Company. A los 24 años contrajo matrimonio con Clara Bryant, una amiga de su hermana. La llamó «La Creyente», porque desde sus primeros días lo apoyó en su idea de construir un carruaje sin caballos. Mientras Ford supervisaba los motores de vapor y las turbinas que producían electricidad para Detroit Edison, inventores en los Estados Unidos y Europa estaban adaptándoles dichos motores a pequeños vehículos de pasajeros. El 29 de enero de 1886, Karl Benz recibió la patente de un rudimentario automóvil movido por gasolina, que luego mostró en las calles de Mannheim, Alemania. Y en 1893, Charles y Frank Duryea, de Springfield, Massachusetts, construyeron el primer vehículo de gasolina en los Estados Unidos.

Durante los años 90 del siglo xix, cualquier mecánico con herramientas, un banco de trabajo y buena imaginación era un titán en potencia en esta naciente industria. Aun mientras

hacía su carrera en Edison, Ford se dedicó a diseñar un automóvil que funcionara. En 1891 le mostró a Clara el diseño de un motor de combustión interna que dibujó en el revés de una partitura musical. Convertir ese diseño en realidad era otra cosa, y en la Nochebuena de 1893 realizó una exitosa prueba con uno de sus motores en el fregadero de la cocina.

Ese motor era solamente el principio de la nueva máquina que Ford añoraba construir. Durante los fines de semana y por las noches, se le veía bajo un cobertizo, al fondo de la casa, armando su automóvil. Su obsesión era tal que los vecinos lo bautizaron «el loco Henry». Sin embargo, el 4 de junio de 1896, a las 2 de la madrugada, el loco Henry abrió un gran agujero en la pared del cobertizo y salió al volante de un automóvil —su automóvil. En las semanas que siguieron frecuentemente se le veía conduciendo por las calles de Detroit.

Más tarde ese mismo año, Ford asistió a una reunión nacional de empleados de la Edison. Thomas A. Edison fue el ídolo de Ford durante años; pero fue Edison quien quiso conocer al joven inventor durante la reunión, una vez corrió la voz de que un desconocido ingeniero de Detroit había construido un automóvil. «Tienes la idea correcta, jovencito», le dijo Edison. «Sigue con ella». Curiosamente, se obstinó en que Ford no perdiera el tiempo tratando de fabricar un coche movido por electricidad.

De regreso en Detroit, Ford demostró que no era solamente un aficionado, pues vendió su prototipo por 200 dólares. Durante tres años estudió el desarrollo de la nueva industria automotriz y progresó paralelamente. En 1899, treinta fabricantes de automóviles —casi todos concentrados en Nueva Inglaterra— produjeron alrededor de 2.500 automóviles, pero aún así la mayor parte de la clientela estadounidense seguía con la costumbre de comprar coches importados. Sin embargo, en 1898 la industria doméstica de bicicletas afrontó una baja repentina y muchos fabricantes decidieron dedicarse a producir automóviles para mantener las fábricas ocupadas.

Ford dejó la Edison Illuminating Company a los 36 años de edad, cuando recibió una oferta para ocupar un cargo directivo en una nueva compañía: la Detroit Automobile Company. Al mismo tiempo, al otro extremo de la ciudad se lanzó la firma que luego se convertiría en Oldsmobile. Sin fabricar automóviles, Detroit Automobile Company fracasó y Henry Ford fue expulsado por sus airados inversionistas (la firma sobrevivió al reorganizarse como Cadillac Motor Car Company).

La fabricación de un automóvil para el gran público

Ford siguió en busca de su sueño. En esa época los automóviles se promocionaban en las pistas de carreras, donde los fabricantes intentaban demostrar su aptitud para circular sometidos al escrutinio público y haciéndolos funcionar a su máxima capacidad. En 1901, Henry Ford volcó su experiencia en un par de coches grandes de carreras, uno de los cuales inscribió para una carrera de diez millas contra un coche fabricado por Alexander Winton, fabricante líder de Ohio. La carrera se celebró en Grosse Pointe, Michigan y ganó el coche de Ford. Por ese motivo, Alexander Malcomson, comerciante de carbón, aceptó apoyar a Ford en una nueva aventura de negocios. En 1903 formaron la Ford Motor Company, en asociación con doce inversionistas más. Capitalizada en

100.000 dólares, la compañía comenzó realmente con 28.000 dólares disponibles en efectivo. Algunos inversionistas contribuyeron con otro tipo de capital; por ejemplo, los hermanos John y Horacio Dodge acordaron suministrar motores.

La compañía compraba la mayor parte de los componentes principales para sus nuevos modelos, práctica común entonces. Grupos de mecánicos armaban los automóviles uno a uno en estaciones de trabajo, juntando las piezas necesarias hasta terminar un coche. En 1903, los 125 trabajadores de Ford fabricaron 1.700 automóviles en tres modelos diferentes. Comparativamente eran costosos, y el alto margen de beneficio satisfizo a los accionistas.

Malcomson decidió formar otra compañía de automóviles, pero fracasó y se vio forzado a vender sus otros activos, incluyendo sus acciones en Ford. Henry Ford compró buena parte de estas acciones, por lo cual quedó en posición mayoritaria. El accionista más importante no miembro de la familia Ford era James Couzens, ex empleado de Malcomson. Como gerente general, luego vicepresidente y secretario-tesorero de Ford Motor Company, fue el segundo de abordo durante muchos de los años del Modelo T.

A Ford le molestaba la tendencia de la compañía a producir modelos más costosos. Utilizó su nuevo poder para reducir su fabricación, movimiento que coincidió con la crisis de 1907. Este caso de «buen» cálculo accidental seguramente salvó a la compañía. Ford, quien insistía en que los altos precios tarde o temprano desaceleraban la expansión del mercado, se decidió en 1906 por la introducción de un nuevo modelo, más económico y con menor margen de beneficio: el Modelo N. Muchos de sus partidarios estuvieron en desacuerdo. Aun cuando el Modelo N apenas tuvo éxito, Ford siguió adelante con el diseño del coche que realmente quería construir: el Modelo T.

«Fabricaré un automóvil para el gran público», proclamó. Tal concepto era revolucionario. Hasta entonces, el automóvil había sido un símbolo de posición social cuidadosamente armado por artesanos; pero ahora Ford se empeñaba en hacer del coche un producto, «tal como un gancho es igual a otro gancho cuando sale de la fábrica de ganchos, o como un fósforo es igual a otro fósforo cuando sale de la fábrica de fósforos», dijo. Ésta fue solamente la primera de las varias decisiones intuitivas de Ford durante su impredecible carrera. Quisquilloso, brillante, obstinadamente excéntrico, se fiaba más del instinto que de los negocios planificados. Como dijo después el reconocido economista John Kenneth Galbraith: «Si hay alguna certeza sobre qué es un hombre de negocios, Ford ciertamente no lo era».

En el invierno de 1906, Ford dividió secretamente un área de 17 metros cuadrados en su fábrica de la Avenida Piquette en Detroit. Con algunos colegas, dedicaron dos años al diseño y planificación del Modelo T. Al principio hicieron un estudio exhaustivo de materiales, y la información sobre una de sus características más importantes les llegó de improviso. Durante una carrera de autos en la Florida, Ford examinó los restos de un automóvil francés y se dio cuenta de que muchos de sus componentes eran de un acero más liviano. El equipo de la avenida Piquette descubrió que se trataba de una aleación de vanadio, pero nadie sabía fabricarlo en los Estados Unidos. Las mejores aleaciones utilizadas entonces en este país proveían 60.000 libras de resistencia a la tensión. Ford averiguó que el acero de vanadio, mucho más liviano, suministraba 170.000 libras de resistencia. Como parte del proceso previo de producción del nuevo modelo, Ford trajo del exterior a un metalúrgico y financió una acería. Así, los únicos automóviles fabricados con acero de vanadio durante los siguientes cinco años fueron únicamente los lujosos franceses y el Modelo T de Ford, que de vez en cuando podía quedarse varado pero nunca romperse.

El coche que salió finalmente de la sección de diseños secretos de la fábrica Ford cambiaría a los Estados Unidos para siempre. Por 825 dólares, los clientes del Modelo T podían llevarse a casa un coche que pesaba apenas 545 kilos, relativamente potente, con un motor de cuatro cilindros y 20 caballos de fuerza, fácil de conducir, con transmisión «planetaria» de dos velocidades controlada con el pie. Sencillo, resistente y versátil, el pequeño coche estimularía la imaginación del público. Cuando Henry Ford sacó el prototipo de la fábrica para la primera prueba de conducción, estaba tan emocionado que no pudo conducir. Uno de sus ayudantes tuvo que hacerlo.

«Bueno, creo que hemos arrancado», observó Ford entonces. El coche llegó a sus primeros clientes el 1º de octubre de 1908. El primer año se vendieron más de 10.000 unidades —un nuevo récord para un modelo de automóvil. Las ventas del «Tin Lizzie» [el coche barato] o «flivver» [coche pequeño] como se conocía el Modelo T, aumentaron gracias a las actividades promocionales que iban desde la «Clínica Ford» en Nueva York, en la cual mecánicos de

corbatín negro enseñaban el coche, hasta rodeos con el Modelo T, en los que unos vaqueros enlazaban novillos desde el coche. En 1909, el magnate de la minería Robert Guggenheim patrocinó una carrera de automóviles desde Nueva York hasta Seattle en la cual los únicos dos sobre vivientes fueron dos Ford Modelo T. «Me parece que el señor Ford encontró la solución al automóvil popular», concluyó Guggenheim.

Durante los primeros años el Modelo T se fabricó en la Avenida Piquette, casi de la misma manera como se producían los demás coches. Sin embargo, la creciente demanda del nuevo Ford volvió obsoleto el antiguo método. Ford se dio cuenta de que no solamente tenía que construir una nueva fábrica sino un nuevo sistema de producción.

Durante su mandato como cabeza de la compañía, Henry Ford creyó siempre en guardar una importante reserva de efectivo, política que le permitió planificar nuevas instalaciones para producir su Modelo T sin interferencias ni presiones externas. La nueva fábrica de Highland Park, inaugurada en 1910, fue diseñada por el principal arquitecto industrial del país, Albert Kahn. No tenía igual en tamaño, ocupaba más de 25 hectáreas. John D. Rockefeller, cuyas refinerías de Standard Oil siempre simbolizaron lo más novedoso en diseño, se refirió a Highland Park como «el milagro industrial de la época».

Durante sus primeros años, la fábrica de cuatro plantas de altura fue organizada de arriba abajo: el ensamblaje empezaba arriba, en el cuarto piso, donde se martillaban los paneles de la carrocería. En el tercer nivel los trabajadores colocaban las cubiertas en las ruedas y pintaban la carrocería. Una vez terminado el ensamblaje en el segundo nivel, los nuevos coches bajaban finalmente por una rampa que pasaba frente a las oficinas en la primera planta. La producción aumentó aproximadamente en un 100 por ciento durante cada uno de los primeros tres años: de 19.000 unidades en 1910 a 34.500 en 1911, hasta un asombroso número de

78.440 en 1912. Pero eso era apenas el comienzo.

«Voy a democratizar el automóvil», había dicho Ford en 1909. «Cuando haya terminado, todo el mundo podrá comprar uno y casi todo el mundo tendrá uno». La forma de lograr este objetivo fue reduciendo constantemente el precio. En 1912, cuando se vendía por 575 dólares, por primera vez el Modelo T costaba menos que el salario medio anual en los Estados Unidos. Haciendo caso omiso de la sabiduría tradicional, Ford sacrificaba continuamente los márgenes de beneficio para aumentar las ventas. De hecho, las ganancias por coche cayeron cuando disminuyó los precios de 220 dólares en 1909 a 99 dólares en 1914; pero las ventas se multiplicaron, aumentaron a 248.000 en 1913. Más aún, Ford demostró que una reducción estratégica y sistemática de precios aumentaba los beneficios, puesto que el ingreso neto subió de 3 millones de dólares en 1909 a 25 millones en 1914. A medida que su participación en el mercado aumentó de un respetable 9,4 por ciento en 1908 a un insólito 48 por ciento en 1914, el Modelo T dominó el mercado mundial.

Ford comenzó la automatización en su fábrica de Highland Park en 1910. Los experimentos continuaron todos los días durante los siguientes diecisiete años bajo una de las máximas de Ford: «Todo puede hacerse mejor de lo que se está haciendo ahora». Ford y sus expertos en eficiencia examinaron todos los aspectos del montaje y probaron nuevos métodos para aumentar la productividad. El mismo jefe afirmaba haber hallado la inspiración de su mayor adelanto durante un viaje a Chicago: la cadena de montaje. «La idea llegó de manera general observando las poleas que usan en el techo los frigoríficos de carne de Chicago», dijo Ford. En los depósitos, los carniceros iban quitando ciertos cortes a medida que pasaba la carcasa del animal, hasta que no quedaba nada. Ford invirtió el proceso. Su aplicación de la cadena de montaje se complicó por el hecho de que las partes, fabricadas generalmente en otras cadenas adyacentes, debían sumarse suavemente en el proceso. El cálculo de tiempo era crucial: una obstrucción en una cadena más pequeña retardaba el trabajo más adelante. La primera cadena fue probada con el montaje del magneto del volante, con un ahorro de seis minutos cincuenta segundos respecto del método antiguo. A medida que se imple mentaron cadenas similares en

Highland Park, el tiempo de montaje de un chasis del Modelo T se redujo de doce horas treinta minutos a cinco horas cincuenta minutos.

El ritmo se fue acelerando a medida que los ingenieros de producción de Ford experimentaban con correderas, plataformas inclinadas, correas transportadoras y cientos de ideas más. La primera y más eficiente cadena de montaje de la industria automotriz se mejoraba constantemente. Los más afectados fueron, naturalmente, los trabajadores. En enero de 1914, Ford había desarrollado una cinta transportadora de «cadena sin fin» para movilizar el chasis desde una estación de trabajo hasta otra. Los trabajadores permanecían en el mismo sitio. Tres meses después, la compañía diseñó una línea de «altura humana» en la que todas las partes y correas estaban a la altura de la cintura para que los trabajadores pudiesen repetir la labor asignada sin tener que mover los pies.

En 1914, 13.000 trabajadores de la Ford fabricaron 260.720 automóviles. Comparativamente, el resto de la industria requería 66.350 trabajadores para producir 286.770 coches. Los críticos argumentaron que la división del proceso de montaje en tareas repetitivas, mecánicas, convertía a la mayoría de los empleados de Ford en autómatas sin inteligencia, y que la manipulación del ritmo de la cadena de montaje equivalía a la esclavitud por control remoto. Los hombres que fabricaban coches ya no debían tener inclinación hacia la mecánica como antes; eran simplemente jornaleros. Ford prefería ver el contexto laboral que estaba ofreciendo. «He oído decir —y me parece que se trata de una idea generalizada— que le hemos quitado la habilidad al trabajo. No es así. Hemos invertido más habilidad en planificación, administración y fabricación de herramientas y el resultado de tales habilidades es aprovechado por el hombre que no es hábil».

Pero los trabajadores, muchos de ellos extranjeros, no disfrutaban con su trabajo, y apenas se ganaban un salario mediocre de 2,38 dólares por nueve horas diarias de trabajo. En realidad, la simplificación del trabajo originó un peligroso retroceso: alta rotación de personal. Durante 1913, la compañía tuvo que contratar 963 trabajadores por cada 100 que debía tener en nómina. Para mantener una fuerza laboral de 13.600 personas en la fábrica, Ford gastaba dinero constantemente en programas de entrenamiento a corto plazo. A pesar de que la compañía organizó un programa de bonos y beneficios generosos, incluyendo una clínica, campos de deportes y sitios de recreo para las familias de los trabajadores, el problema persistió. El resto de la industria aceptó a regañadientes la alta rotación de personal como parte del sistema de cadena de montaje y transfirió los crecientes costos laborales al precio de sus automóviles. Henry Ford, sin embargo, solamente quería un buen precio para su Modelo T. La solución fue una intrépida jugada que repercutió en todo el país.

El 5 de enero de 1914, Henry Ford anunció un nuevo salario mínimo de 5 dólares por ocho horas de trabajo al día, además de un plan de participación en los beneficios. Ése fue el tema de conversación en todos los pueblos del país. Ford fue aclamado como el amigo de los trabajadores, como un socialista de verdad, o como un demente decidido a llevar a su empresa a la bancarrota. Muchos hombres de negocios —incluyendo la mayor parte de los accionistas de Ford Motor Company— calificaron la solución como temeraria. Pero él no se dejó afectar por tantas críticas: «Bueno, ustedes saben que cuando se les paga bien a los trabajadores se les puede hablar», les dijo. Al reconocer el elemento humano en la producción en masa, Ford sabía que retener más empleados reduciría costos, y que una fuerza de trabajo satisfecha conduciría indiscutiblemente a mayor productividad. Los números le dieron la razón. Entre 1914 y 1916, los beneficios de la compañía se duplicaron de 30 a 60 millones de dólares. «El pago de 5 dólares por ocho horas de trabajo al día fue una de las mejores tácticas de reducción de costos que pudimos establecer», dijo después.

También hubo otras ramificaciones. El naciente esfuerzo para sindicalizar a la fábrica quedó disuelto ante la oferta de los cinco dólares diarios. Pero lo más gracioso de todo es que la nueva escala salarial de Ford convirtió a los trabajadores en compradores de coches. Las

compras que hacían le devolvían a Ford al menos parte de los 5 dólares, y además contribuían al aumento de la producción, lo cual, invariablemente, ayudaba a bajar los costos por coche.

El papel central que jugó el Modelo T en la vida cultural, social y económica de los Estados Unidos convirtió a Henry Ford en un auténtico héroe popular. Sin embargo, él no estaba satisfecho. Ufanándose de ser experto en política y un hombre sabio, se involucró en asuntos nacionales e internacionales. Antes de que los Estados Unidos entraran en la Primera Guerra Mundial, manifestó, igual que muchos otros, su desaliento por los horrores del combate. A finales de 1915 fletó el «Buque de la Paz» y viajó a Francia con una delegación privada de radicales en un ingenuo intento por detener la guerra. En 1918, perdió la campaña por un asiento en el Senado de los Estados Unidos. Al año siguiente compró un diario, el *Dearborn Independent*, el cual se convirtió en vehículo de su notorio antisemitismo. El diario se lanzó contra la Internacional Judía e informaba de difamatorias teorías conspiratorias, como, por ejemplo, *Los Protocolos de los Mayores de Sión*.

En 1915, James Couzens renunció a su cargo en la Ford Motor Company, admitiendo que la compañía era de Henry y que ninguna otra opinión tenía igual peso. En 1916, Ford se enfrentó con los demás accionistas al declarar unos dividendos despreciables, aunque los beneficios habían sido los más altos hasta el momento. Como respuesta, los accionistas interpusieron una demanda y en 1919 la Corte Suprema de Michigan mantuvo la decisión de una corte menor aduciendo que no era razonable retener justos dividendos en las presentes circunstancias. Ford Motor Company fue obligada a distribuir 19 millones de dólares por dividendos. La respuesta de Henry Ford a la confrontación fue amenazar públicamente con abandonar la compañía y formar una nueva. Hasta hizo planes y habló sobre el nuevo coche que quería producir.

Temiendo que el valor de las acciones de Ford se fuera a pique, de repente los accionistas minoritarios se impacientaron por vender; entonces los agentes secretos de Ford compraron clandestinamente paquetes y paquetes de acciones. Los vendedores no recibieron lo que realmente valían sus acciones debido a los rumores, pero cada uno se hizo una fortuna. James Couzens, el más taimado de todos, recibió el precio más alto por acción y luego hizo carrera en el Senado de los Estados Unidos con 30 millones de dólares en el banco (él sí ganó la carrera, a diferencia de su antiguo jefe). Ford adquirió el control absoluto de la compañía a un costo de 125 millones de dólares —106 millones por acciones, más 19 millones por los dividendos ordenados por la corte— que financió con un préstamo de 75 millones que le hicieron dos bancos del este. El 11 de julio de 1919, cuando firmó el último acuerdo de transacción accionaria, el magnate de 55 años estaba tan contento que hasta bailó una giga. Las acciones fueron divididas y colocadas a nombre de Henry, Clara y Edsel Ford.

En 1921, el Modelo T dominaba el 60 por ciento del nuevo mercado automotriz. Las fábricas en todo mundo producían pequeños coches como si se tratase de fichas para el metro, y el único problema de Henry Ford, como él mismo lo decía, era cómo producir suficientes. Como concesión a la diversificación, compró la Lincoln Motor Car Company en 1921. Los planes de la compañía parecían estar en orden para un largo y predecible futuro, y Ford era libre de embarcarse en un nuevo proyecto: el diseño y construcción de la fábrica más grande y más eficiente de automóviles en el mundo en River Rouge, cerca de Detroit. En un área de más de 800 hectáreas, incluiría 90 millas de línea de ferrocarril y suficiente espacio para 75.000 empleados que producirían automóviles terminados a partir de material en bruto en un tiempo de apenas 41 horas. River Rouge contaba con su propia planta eléctrica, fundición de hierro y la infraestructura para fabricación. No se dejaron detalles sin examinar: los papeles de desecho serían reciclados para producir cartón en la propia planta de papel de la fábrica. River Rouge fue construida para producir el Ford Modelo T durante décadas; pero cuando estuvo lista para operar a tope al final de la década, bastaba una diez veces más pequeña para satisfacer la demanda de este modelo.

El recorrido del Modelo T llega a su fin

El 4 de junio de 1924 el Modelo T número 10 millones salió de la fábrica de Highland Park, la cual continuaría siendo la principal productora del automóvil. Aun cuando el «flivver» superó a su más cercano competidor por un margen de seis a uno ese año, la de senfrenada carrera se acercaba a un final no previsto. Después de años de concederle el extremo bajo del mercado a Ford, otro productor de automóviles tenía la mirada puesta en ese mismo sector.

Al comenzar la década, General Motors (GM) era un extraño conglomerado de compañías automotrices y de suministros de partes, administrada más por el valor de sus existencias que por su eficiencia en la producción de automotores. Sin embargo, a mediados de la década, revitalizada gracias al brillante liderazgo de Alfred P. Sloan, Jr., G.M. comenzó a ofrecer Chevrolets a bajo precio con prestaciones que no tenía el Modelo T. En lugar del incómodo arranque con manivela, el Chevrolet tenía arranque eléctrico. En lugar de la resistente pero anticuada transmisión planetaria, el Chevy tenía tres suaves velocidades. El mercado comenzó a cambiar; precio y valor dejaron de ser factores primordiales. De un momento a otro, la clientela se interesó por lo estilizado y emocionante. A pesar de que el Modelo T costaba apenas 290 dólares a mediados de los años 20, los comerciantes clamaban por un nuevo Ford que diera en el blanco del gusto de los consumidores más exigentes y sofisticados.

Pero Henry Ford se resistió a considerar la posibilidad de reemplazar su adorado Modelo T. En cierta ocasión que estaba de vacaciones, los empleados fabricaron un Modelo T modernizado, y lo sorprendieron a su regreso. Ford respondió dándole una patada al parabrisas y saltando sobre el techo. «Recibimos el mensaje», dijo después uno de los empleados. «En lo que a él respecta, el Modelo T era dios y debíamos evitar imágenes falsas». Solamente una persona insistió en advertirle sobre la inminente crisis: su hijo, Edsel, quien había sido nombrado presidente de Ford Motor Company durante el juicio por los dividendos y sus secuelas en 1919. Fue la primera de muchas discusiones perdidas por Edsel a medida que la relación de adoración mutua se fue deteriorando, convirtiéndose en desconfianza y falta de respeto por parte de Henry y en triste desilusión por parte de Edsel.

Chevrolet continuó arrebatándole ventas al austero Modelo T. En 1926 las ventas del Modelo T habían caído considerablemente, y la realidad del mercado convenció a Henry Ford de que el final estaba cerca. El 25 de mayo de 1927, Ford anunció de improviso que se suspendería la producción del Modelo T y poco tiempo después cerró la fábrica de Highland Park durante seis meses. El cierre no fue para equipar con nuevas herramientas: no había ningún nuevo modelo en diseño. Henry envió a los trabajadores a sus casas para *comenzar* a diseñar su próximo modelo, el peor caso de planificación de producto que se conozca. Afortunadamente, Edsel había ordenado secretamente algunos bocetos a los diseñadores de la compañía y estaba en condiciones de trabajar de cerca con su padre en los planes de producción del nuevo automóvil, llamado el Modelo A. Fue un éxito desde su lanzamiento en diciembre de 1927, y saneó las condiciones de la compañía nuevamente. Cuando entró en producción, River Rouge se convirtió en la principal fábrica de Ford.

Cuando el último Modelo T salió de la cadena de montaje, no fue el final de una era sino apenas el alba de aquella iniciada por el pequeño coche. Los automóviles —más de la mitad Modelos T— habían penetrado en la cultura estadounidense. Llenaban las calles de las grandes ciudades del este y corrían por las nuevas carreteras del sur de California. Adaptados para transportar de todo —correo, armas, ataúdes o escolares— los automóviles representaban la oportunidad para cambiar prácticamente cualquier cosa. También se convirtieron en un elemento crucial para la reconstrucción de la creciente economía. Henry Ford había creado un automóvil para las multitudes, y ese automóvil originó los cimientos de la cultura automotriz que fue adoptada por las generaciones siguientes.

Ford Motor Company, habiendo sobrevivido a su propia crisis en los años 20, era uno de los 44 fabricantes de automotores que existían aún en 1929, de los cientos que habían entrado en la competencia desde principios de siglo. Ese año, Ford, General Motors, y la recientemente creada Corporación Chrysler —conocidas entonces y ahora como Las Tres Grandes— tenían el 80 por ciento del mercado.

Henry Ford murió el 7 de abril de 1947 a los 83 años de edad, habiendo sobrevivido al Modelo T por casi 20 años. Ha pasado un siglo desde que salió conduciendo su primer coche. El mundo es hoy, en buena medida, el puesto en marcha por Henry Ford: un mundo en el cual los automóviles son para todos. Como dijo Will Rogers: «Tendrán que pasar cien años para saber si nos ayudó o nos hizo daño, pero ciertamente no nos dejó donde nos encontramos».

Una épica batalla legal

En 1879, un abogado de Rochester llamado George Selden solicitó una patente en los Estados Unidos para un vehículo de carretera movido por motor de gasolina. Pero dada su propia tardanza y la del gobierno, ocurrió algo curioso. Selden, quien nunca fabricó un verdadero automóvil, recibió la patente en 1895, mucho después de que otras personas fabricaran coches. A cambio de un porcentaje sobre los futuros ingresos, Selden puso su valiosa patente en manos de un grupo de financieros de Nueva York en 1897, quienes la defendieron con tesón. Durante los primeros años del siglo xx, consolidaron un proceso mediante el cual los fabricantes de automotores se afiliaban a la Asociación de Fabricantes de Automóviles con Licencia (ALAM), la cual servía como conducto para justificar tarifas de $1^{1/4}$ por ciento sobre ventas anuales como cuota de afiliación. Casi todos los fabricantes de automotores parecieron estar conformes y se unieron a la ALAM.

Inclusive Henry Ford intentó hacerlo en 1903, pero la ALAM traspasó sus límites cuando trató de fijar el precio al cual debía vender sus automóviles. Ford se negó a escucharlos, se negó a unirse al club, y más aún, se negó a pagarles royalties. La ALAM presentó una demanda. Antes de que el caso llegase a la corte, las dos partes batallaron mediante anuncios de página entera en los diarios. Los de Ford fueron especiales, pues ofrecían indemnizar a los vendedores y compradores de sus vehículos por cualquier pleito jurídico que reclamase violación de la patente Selden (solamente hubo 50 clientes preocupados que aceptaron la oferta).

Finalmente, en 1909, seis años después de haberse presentado el pleito, un juez federal de Nueva York dictaminó que la patente era válida. El emporio de Ford parecía estar en peligro, pero aun así él siguió desafiante. En 1911, la Corte de Apelaciones anuló la decisión y validó la patente de Selden, ¡pero haciéndola aplicable sólo a vehículos básicamente copiados del destartado artefacto que había diseñado en 1879! Esta resolución no solamente liberó a Ford de la tiranía de la patente Selden, sino también a todos los demás fabricantes de automotores de los Estados Unidos. Henry Ford invirtió una considerable suma de dinero en costos legales, pero el gasto valió la pena. Como él mismo dijo: «Seguramente ninguna publicidad fue mejor para el coche y la compañía Ford como este litigio».



Charles Merrill, cofundador de Merrill Lynch.

Charles Merrill y la democratización de la propiedad accionaria

En 1947, cuando un estudio de *Forbes* identificó a los cincuenta líderes más sobresalientes de los negocios, la mayoría dirigía grandes empresas manufactureras, como General Motors y U.S. Steel. Solamente Charles E. Merrill, un sexagenario que no acabó la universidad, se ganaba la vida en Wall Street. A comienzos del siglo xx, Merrill puso de cabeza el mundo de las inversiones con la idea de venderles acciones y bonos a clientes minoristas de clase media. Con Merrill como su abanderado, los títulos se convertirían en un producto de consumo llegando a ocupar un sitio importante en la cultura comercial estadounidense, tal como los automóviles o las pólizas de seguros.

Después de trabajar en Wall Street durante varios años, Merrill inició su propia empresa en enero de 1914. Meses más tarde se le unió su amigo Edmund Lynch. A medida que se especializó en suscribir ofertas públicas para supermercados y cadenas de grandes almacenes, Merrill pensó en aplicar aquellos métodos de comercialización a sus productos financieros. Intuyendo una oportunidad a finales de los años 30, se unió a una gran firma de corretaje, E. A. Pierce & Co., y se convirtió en un entusiasta promotor de acciones al por menor. A medida que Merrill trabajaba duro para recuperar la deteriorada confianza pública en los mercados de capital durante la Depresión, su gran ejército de ejecutivos adquirió una imagen popular. Mediante una constante campaña de educación pública y publicidad, Merrill Lynch luchó por alcanzar la anhelada meta de «hacer que Wall Street sea asequible para todos».

La cruzada de Charles Merrill solamente fue ratificada en los años 50, cuando la Bolsa de Valores de Nueva York apoyó su esfuerzo, especialmente al permitir que los inversionistas compraran acciones a plazos. Aun cuando el mundo de las inversiones no se democratizó del todo sino después de su muerte en 1956, Charlie Merrill fue, sin lugar a dudas, quien lo inició todo. Hoy su éxito se con firma en más de 30 millones de estadounidenses que poseen acciones en fondos mutuos, cuentas de jubilación y planes de pensión.

Un joven de la Florida entra a Wall Street

Charles E. Merrill nació en 1885 en el pequeño pueblo de Green Cove Springs, en las afueras de Jacksonville, Florida. Su padre, Charles Morton Merrill, era un médico de provincia y además regentaba la droguería del pueblo. Fue allí donde el joven Charlie demostró sus dotes de comerciante al aumentar las ventas de leche malteada agregándole alcohol de grano y subiéndole el precio.

Merrill viajó al norte a recibir educación superior después de graduarse de la escuela secundaria. Sin embargo, tuvo que dejar la universidad antes de recibir el título en Amherst College por causa de pasajeras dificultades financieras familiares. Probó en la facultad de derecho y hasta jugó una temporada semiprofesional de béisbol en Mississippi. Luego trabajó como periodista en el *Tropical Sun* de West Palm Beach, experiencia sobre la cual dijo: «Es el mejor entrenamiento que he recibido... aprendí sobre la naturaleza humana».

A pesar de sus andanzas, Merrill se comprometió con una mujer a quien conoció en Amherst; y cuando el padre de ella le ofreció un empleo por 15 dólares a la semana como dependiente en su compañía de textiles, Patchogue-Plymouth Mills, Charles Merrill se fue para Nueva York. Llegó a Manhattan cuando la crisis de 1907 hacía temblar el mundo comercial, pero de ella surgió más bien una oportunidad. Como los créditos eran escasos al iniciarse la crisis, los dueños de las compañías se vieron obligados a recurrir a medidas extraordinarias para

sobrevivir. En un acto desesperado, el jefe de Merrill envió a su ayudante de 22 años de edad a tratar de conseguir un préstamo al National Copper Bank. Haciendo alarde de su fuerte personalidad y habilidad como vendedor que marcarían su carrera, Merrill se las ingenió para ver al presidente del banco y supuestamente logró persuadirlo de hacerle un préstamo de 300.000 dólares.

«Mis dos años en Patchogue-Plymouth resultaron siendo el equivalente a un curso general universitario, y en particular de crédito, finanzas, contabilidad de costos y administración», dijo después. Sin embargo, el trabajo no duró mucho porque el joven soltero no estaba preparado para el matrimonio. Prefería frecuentar los clubes y la Asociación Cristiana de Jóvenes, donde conoció a Edmund Lynch, un graduado de la universidad Johns Hopkins, que se ganaba la vida vendiendo equipos para heladerías. Una vez roto su compromiso amoroso, Merrill se sentía extraño trabajando para el padre de su ex novia, así que aceptó un trabajo como único empleado del bisono departamento de títulos de una firma de Wall Street, George H. Burr & Company. Pronto enroló a su amigo Lynch.

Fue allí en Burr & Company donde Merrill enunció por primera vez su innovadora doctrina del marketing de títulos. Como los típicos clientes ricos de Wall Street estaban lejos del alcance de un corredor de bolsa inexperto y sin contactos sociales, Merrill decidió concentrarse en otro tipo de clientela. Mientras que Henry Ford convertía el Modelo T en el primer automóvil democrático, Merrill pensaba que los títulos y las acciones también podían comercializarse como productos de consumo. En un intento por atraer nuevos clientes, escribió un artículo titulado «El Sr. Inversionista Medio» en la edición de noviembre de 1911 de *Leslie's Weekly*: «Tener miles de clientes repartidos por todos los Estados Unidos es infinitamente preferible a depender del fluctuante poder de compra de un grupo de inversionistas más pequeño, y tal vez más rico, pero en una sola sección».

En 1912 se dedicó a otro aspecto de negocios de Wall Street que determinaría su futura estrategia. George Burr quería suscribir una cadena de almacenes dirigida por Sebastian Kresge, y le asignó a su joven ejecutivo la tarea de conseguir al cliente. Merrill no solamente lo consiguió, ayudándole a Kresge a vender 2 millones de dólares en acciones preferenciales, sino que descubrió durante el proceso un nuevo fenómeno de las ventas: las cadenas de almacenes proliferaban, formadas por tiendas individuales propiedad de un solo operador. Al suministrarles una amplia selección de productos, las tiendas podían ofrecer servicio, alternativas y valor; en cuestión de décadas cambiarían la forma de comprar de los estadounidenses.

Merrill se vuelve experto en financiar cadenas de almacenes

Motivado por el poderoso impulso de ser su propio jefe, Merrill organizó su propio negocio en el número 7 de Wall Street en enero de 1914. Edmund Lynch se unió a Merrill en julio. Firmaron un acuerdo de coparticipación, y el nombre de la compañía fue Merrill, Lynch & Company. Ambos, con poco capital y experiencia pero con mucha iniciativa, se metieron de cabeza en el negocio de los servicios financieros. Después del éxito con Kresge, Merrill buscó y consiguió un contrato para suscribir una oferta de 6 millones de dólares de una cadena de almacenes llamada J. G. McCrory Company. Lamentablemente, se vieron forzados a postergar el negocio cuando la Bolsa de Valores cerró temporalmente al estallar la Primera Guerra Mundial. Finalmente, los socios hicieron pública la suscripción en mayo de 1915, que representó una ganancia para Merrill de 300.000 dólares. Ese mismo año, Merrill Lynch ganó el derecho de venta de una oferta secundaria para Kresge. Para administrar su creciente negocio, los empresarios contrataron nuevo personal, entre ellos Winthrop Smith, que luego demostró ser uno de los principales acólitos de Merrill.

Así como casi todos los ejecutivos de Wall Street creían que las cadenas de almacenes eran una moda pasajera, Merrill pensaba que eran el futuro de las compras en los Estados

Unidos. «Las cadenas de almacenes no eran ningún misterio para el público inversor», dijo. «Sus familias las visitaban a diario y se daban cuenta de las multitudes que las llenaban. Sin embargo, los títulos de los almacenes no contaban con un mercado amplio. Vi la oportunidad de prestar un verdadero servicio público y al mismo tiempo ganar una buena cantidad de dinero».

Merrill adoptó el estilo de marketing de las cadenas de almacenes para vender títulos. Aun cuando no podía ofrecer cupones para ventas especiales, sí pudo hacer algo igualmente bueno. En 1917, sin la aprobación de la Bolsa de Valores de Nueva York, creó los primeros anuncios de Títulos de Libertad, ofreciéndolos en venta «sin beneficio ni comisión». Los utilizó como una especie de artículo de promoción para atraer más clientes: «La gente que empieza a comprar títulos por patriotismo seguirá comprándolos porque es la mejor forma de hacer una inversión segura», escribió, de acuerdo con una cita del libro de Joseph Nocera, *A Piece of the Action*. Aun cuando los Títulos de Libertad desaparecieron al terminar la Primera Guerra Mundial, este primer esfuerzo de comercializar títulos fue el presagio del futuro estilo de negocios de Merrill.

En la década de la postguerra, su compañía se especializó en la venta pública de tiendas de comestibles, cadenas de almacenes por departamentos y otros minoristas. En casi todos los casos, Charles Merrill ejercía el privilegio del suscriptor de dejar para sí una buena tajada de las acciones: «Si las acciones son buenas para la venta, entonces son buenas para la compra», decía. Pero era más que una técnica de marketing, pues a medida que las acciones se valorizaban Merrill se hacía rico, además de tener voz y voto en el desarrollo de las compañías por ser uno de los principales accionistas. Incluso en cierta oportunidad Merrill tomó las riendas de una cadena: en 1926 su firma adquirió las tiendas Safeway, y luego hizo que otras tiendas de víveres se le unieran. La nueva compañía Safeway sobrevivió a la brutal competencia y sigue siendo uno de los minoristas de comestibles más grandes y exitosos.

El profeta fatalista sobrevive a la Depresión

A medida que el mercado alcista se aproximaba al punto álgido de la especulación a finales de los años 20, Merrill intuyó el inminente desastre. Con increíble previsión, les envió una carta a sus clientes fechada el 31 de marzo de 1928. Merrill escribió: «Éste es el momento de salir de deudas. Vendan los títulos necesarios para aligerar sus obligaciones o sáldenlas del todo... No les apremiamos a que vendan indiscriminadamente, pero sí sugerimos aprovechar los altos precios del momento para colocar su estado financiero en orden». Como todos los profetas fatalistas, Merrill no fue escuchado. Al finalizar el año de 1928, Merrill le ofreció al presidente saliente Calvin Coolidge una lucrativa participación en su firma, bajo la condición de que Coolidge hablara en contra de la especulación rampante. El presidente declinó hacerlo. Ciertamente, el presagio de Merrill se apartaba tan marcadamente de la visión colectiva de sus colegas, que él mismo comenzó a dudar de su propia sensatez. Sin embargo, una visita al psiquiatra despejó cualquier duda. El médico había puesto en práctica la sugerencia de Merrill y había vendido sus títulos: «Charlie, si tú estás loco, entonces yo también lo estoy».

Merrill insistió en su pronóstico. En 1929 le escribió una carta a Lynch explicándole su deseo de reducir los riesgos para la firma. «El panorama financiero no es claro. No me gustan las perspectivas y tampoco la cantidad de dinero que debemos. Si estoy equivocado al insistir en la liquidación, es un lujo que puedo permitirme y que tú y todos nuestros socios deberían consentir...» La profecía de Merrill fue confirmada en octubre de 1929. Cuando la crisis hizo caer en bancarrota a muchas firmas de corretaje, Merrill Lynch se mantuvo solvente. Merrill previó además que la recuperación sería lenta. En febrero de 1930 transfirió las cuentas de sus clientes y buena parte de su capital a la firma de corretaje

E. A. Pierce & Company, la que había sobrevivido gracias a una fuerte e inusual base de capital.

Libre de los escombros de Wall Street, Merrill sobrevivió al resto de la Depresión cuidando de sus inversiones y participando en la administración de las cadenas de almacenes que había ayudado a financiar. Recogió los pedazos de una compañía llamada MacMarr y unió sus 1.300 almacenes en Safeway en 1931. Así, Safeway se convirtió en la cadena de tiendas de víveres más grande, excepto por A & P y Kroger. Al año siguiente, Merrill fundó *Family Circle*, una revista de circulación masiva que vendió en sus almacenes. A pesar de su éxito en el negocio minorista durante los años 30, Wall Street nunca estuvo apartado de su mente.

Merrill y la comercialización en la industria del corretaje

A medida que la economía salía lentamente de la parálisis, Merrill vio que era el momento ideal para reintroducir su doctrina de comercialización en la industria del corretaje; su nuevo púlpito estaba en

E. A. Pierce. Adquiriendo firmas en problemas, Pierce se convirtió en la casa de corretaje más grande de los Estados Unidos, con treinta y nueve sucursales distribuidas en todo el país. Aunque las condiciones económicas mejoraban, Pierce, que se había expandido demasiado, estaba muy cerca de quedar insolvente. A finales de 1939, Winthrop Smith le dijo a Merrill que la firma podía generar beneficios con algo de capital fresco.

Merrill fue cauteloso. La crisis había producido descontento en el público hacia los productos de Wall Street. En noviembre de 1939, una encuesta de Roper indicaba que uno de cada once ciudadanos estadounidenses pensaba que la Bolsa de Valores era una venta de carnes al por mayor. Más aún, Wall Street seguía siendo lo que había sido durante toda su historia: un club para los iniciados dirigido por y para el beneficio de sus miembros y su selecto grupo de amigos. Todo el sistema estaba orientado a servir a los grandes inversionistas cuyos negocios y activos podían generar grandes comisiones. Las grandes firmas, pocas de las cuales tenían oficinas fuera de Nueva York y otras ciudades principales, sencillamente no estaban interesadas en suministrar sus servicios a pequeños inversionistas. Como lo dijo el *New York Times* en 1940: «Muy pocas empresas cuentan con los mecanismos administrativos para manejar cuentas de

1.000 dólares y obtener beneficios».

Entre los pesos pesados de Wall Street, solamente Merrill creía que era posible ganar dinero con cuentas pequeñas. Por su experiencia con las cadenas de minoristas aprendió que los estadounidenses con medios modestos podían proveer una lucrativa base de clientes. Así pues, decidió jugársela con E. A. Pierce. Diseñó una fusión entre Merrill Lynch y Pierce en enero de 1940, de la cual obtuvo el 56 por ciento de propiedad mediante una inyección de 2,5 millones de dólares de su fortuna personal a la nueva entidad. La firma tenía su base fiscal en orden y ya contaba con presencia establecida en varias de las principales ciudades. Esta nueva sociedad produjo un poderoso equipo de corretaje.

Merrill comenzó de inmediato su proselitismo para transformar el mercado de títulos y valores. Como luego escribió Homer Shannon en *Forbes*, Merrill se dio cuenta de que «la crisis de 1929 y la siguiente década de depresión exigía una total reorientación por parte del negociante de bienes y valores y del banquero inversionista». La fusión fue anunciada en enero de 1940, aunque no comenzó operaciones hasta el 1º de abril, con el nuevo nombre Merrill Lynch, E. A. Pierce & Cassatt. (Aunque Lynch murió en 1938, Merrill insistió en que su nombre se incluyese en el título completo de la sociedad.) Cuando comenzó sus negocios, la compañía anunció su estrategia orientada al consumidor. En palabras de Merrill: «Debemos hacer que Wall Street sea asequible a todos —y para ello debemos usar los eficaces métodos de comercialización masivos que usan las cadenas de almacenes».

La primera necesidad fue la de controlar los costos. Observó el proceso intensivo de trabajo de los corredores para hacer las transacciones en la bolsa. En 1940 el costo de cada operación era de unos 14 dólares, que sólo representaban un rendimiento de 10 dólares para la

compañía: una fórmula de pérdida. Al darse cuenta de que más del 85 por ciento de los negocios se hacían por teléfono, Merrill decidió que «es una absoluta tontería mantener un palacio dorado para ocuparse del 15 por ciento». Por tanto, trasladó la sede de la compañía a una edificación más económica (70 Pine Street), e hizo pintar murales en las paredes que mostraban a las cadenas de almacenes Safeway, McCrory y Kresge.

Para alentar a sus huestes ante la nueva cruzada, Merrill organizó una conferencia de dos días en el Waldorf-Astoria, pero comprendió que la enseñanza de la nueva doctrina a sus empleados era tan sólo el comienzo. Más importante todavía, Merrill tenía que convencer al público de la eficacia de su nueva estrategia. Como escribió en 1940 en una carta dirigida a los socios y administradores de la compañía: «Los que estamos en el negocio de los valores tenemos una función que cumplir: restablecer la confianza en el mercado de valores como un lugar para inversiones seguras... No habrá secretos en nuestros planes u operaciones».

La manifestación más visible de la nueva apertura fue la publicación del informe anual. El director a cargo de la división de ventas escribió: «Durante los nueve meses de operaciones en 1940 tuvimos pérdidas por valor de 308.000 dólares. El señor Merrill decidió que los clientes tenían derecho a saber cómo nos había ido, por lo cual publicamos nuestro Primer Informe Anual». En 1941, la idea de que una sociedad privada diera a conocer al mundo entero su balance general no tenía precedente. Las compañías de Wall Street preferían trabajar tras un velo de secreto; pero Merrill veía estos informes públicos como la clave para ganarse la confianza de la gente, y además le suministraban publicidad gratuita. Los diarios y revistas escribían extensos artículos sobre los beneficios de la compañía y el público empezó a ver los resultados de las operaciones de la firma como una medida del desempeño global de Wall Street, así como hoy los resultados de Wal-Mart son el barómetro del clima minorista actual.

En 1944, cuando la firma representaba alrededor del 10 por ciento del volumen de la Bolsa de Valores de Nueva York, el promedio de edad de los ejecutivos de cuentas era de cincuenta y dos años. Merrill veía a los atrincherados corredores de bolsa formados bajo el antiguo sistema de Wall Street como un obstáculo y decidió que necesitaba nuevos reclutas jóvenes y frescos a quienes entrenar de acuerdo con su propia imagen. Por tanto, en 1945 la compañía estableció una escuela para convertir a veteranos de la Segunda Guerra Mundial en corredores de bolsa. Candidatos cuidadosamente escogidos recibían una remuneración por matricularse en un curso intensivo durante seis meses. Una vez graduados, los misioneros eran enviados a diferentes oficinas en sitios como Omaha, donde se abrió la oficina número cien en diciembre de 1949.

Merrill fue una de las primeras compañías en abrir oficinas en ciudades pequeñas. También fue la primera en pagarles a sus ejecutivos sueldos fijos en lugar de comisiones. Esto les indicaba a los clientes que los corredores no trataban de venderles malos títulos con el único fin de obtener la comisión.

Apenas iniciada la campaña, el líder se vio forzado a retirarse del campo de batalla. Luego de sufrir varios infartos en 1944, sus médicos le prohibieron regresar a la oficina. A pesar de que el control de la empresa pasó a manos de su socio administrativo Winthrop Smith, Charles Merrill continuó siendo el espíritu que los animaba. Siguió controlando las operaciones diarias de su red desde sus casas en Palm Beach, Southampton (Long Island) y Barbados, pasando casi todos los días al teléfono dándoles indicaciones a sus altos ejecutivos.

Llegar a nuevos clientes mediante promociones y educación

Convencida de que los consumidores educados estarían más dispuestos a invertir, la compañía llevó el mensaje a las masas por medios diversos: Merrill Lynch producía informes de investigación de la industria y de la compañía y sus analistas producían cantidades masivas de literatura informativa. Publicaba folletos fáciles de leer sobre temas como «operaciones contra

pérdidas» y «cómo leer un informe financiero». En 1947 se distribuyeron 75.000 ejemplares gratuitos de la publicación bimensual *Investor's Reader* a clientes potenciales, el equivalente a una circular de tienda de comestibles. Toda esta información estaba disponible por correo y también en las muchas sucursales de la compañía.

En una práctica poco corriente para una casa de corretaje, la compañía destinó importantes sumas a la publicidad. En 1947, habiendo ganado 6,2 millones de dólares y siendo la principal minorista de acciones en el país, Merrill Lynch gastó alrededor de 400.000 dólares en publicidad. La firma publicó 2.774 anuncios diferentes en 288 diarios en 1949, años antes de que se hiciese famosa la campaña «Cuando E. F. Hutton habla, la gente escucha». «Los objetivos publicitarios de Merrill Lynch son, primero, educar, y segundo, atraer a la gente hacia la tienda», dijo Jack Adams, ejecutivo de Albert Frank-Guenther Law, la agencia de publicidad que llevaba la cuenta de Merrill Lynch. Los anuncios iban desde unas pocas palabras hasta grandes tratados sobre inversiones. Muchos fueron escritos por Louis Engel, quien se unió a la compañía en 1946 como director de publicidad. Publicaba un anuncio de página entera en el *New York Times* titulado «Lo que todo el mundo debe saber sobre este negocio de títulos y valores», en el que respondía directamente a preguntas como: ¿Qué son acciones? ¿Qué es el mercado alcista y bajista? ¿Cómo se hacen negocios con un corredor de bolsa?

Todos estos esfuerzos le merecieron a Charles Merrill y su compañía el aplauso de la prensa financiera. «Como individuo ha logrado más por hacer respetable el negocio del mercado de valores que cualquier otra persona», escribió *Forbes* en 1947. A pesar de todo, el público seguía cauteloso. En 1949, una encuesta de la Junta Federal de Reservas encontró que el 69 por ciento de las familias estadounidenses con ingresos superiores a los 3.000 dólares anuales se oponían a invertir en acciones ordinarias; otra encuesta entre consumidores realizada el mismo año por el *Dispatch-Pioneer Press* de St. Paul (Minnesota) encontró que el 90 por ciento de los residentes de esa ciudad con salarios altos nunca habían comprado una acción o un título corporativo. Estadísticas similares se encontraban en el resto del país.

Esto exasperaba sin límite a Charles Merrill: «Los estadounidenses gastaron más de 9 mil millones de dólares el año pasado en automóviles nuevos, y sin embargo solamente estuvieron dispuestos a invertir 580 millones de dólares en la industria mediante la compra de acciones ordinarias», se quejó. El problema existía porque, desde su perspectiva, sus colegas en la industria de los títulos tenían poco interés en divulgar las buenas noticias. En una carta enviada en 1950 a sus clientes, Merrill escribió: «La gran mayoría de personas en el negocio de los títulos no han movido un dedo para ayudar en la labor de educar al público». Ese año las ciento seis oficinas de la compañía y sus 3.389 empleados atendieron

104.800 cuentas.

Merrill materializa su sueño con la colaboración de la Bolsa de Valores de Nueva York

Los años 50 proporcionaron un ambiente adecuado para el experimento de Merrill. Durante ese decenio, el promedio industrial Dow Jones se quintuplicó, de 120 a 679. Gracias al predominio estadounidense en el mercado mundial, a programas de gobierno —como por ejemplo la ley de ayuda militar— y a una economía con un crecimiento estable, un segmento grande de la población empezó a alcanzar la seguridad financiera de la clase media así como también comodidad económica sin precedentes. En 1952 el 82 por ciento de las familias tenían seguro de vida; el 52,8 por ciento tenían cuentas de ahorro; el 41,9 por ciento tenían títulos de ahorro de los Estados Unidos; el 20,9 por ciento recibían anualidades y pensiones. Pero a pesar de estas buenas estadísticas, pocos tenían acciones. La Institución Brookings encontró que solamente 6,49 millones de estadounidenses (es decir, el 4,2 por ciento de la población) poseían acciones, la mayoría de ellos ricos, de acuerdo con los patrones de la época; el 75 por ciento de

la población con ingresos inferiores a 5.000 dólares al año solamente representaba el 32 por ciento de propiedad accionaria.

Pero durante la Guerra Fría comprar acciones llegó a ser un acto de patriotismo —y así se promovió—, una poderosa arma del arsenal nacional contra el expansionismo soviético. «Nuestra meta debe ser que cada estadounidense sea accionista de una empresa de negocios», dijo el presidente de General Motors, Alfred Sloan. «Bajo tales circunstancias, la tendencia hacia el socialismo podría retrasarse, e inclusive evitarse».

Semejante retórica de guerra fría encontró eco en el vicepresidente de la Bolsa de Valores de Nueva York, Ruddick Lawrence; en enero de 1954 introdujo el plan mensual de inversores (PMI) como parte de una atrasada campaña de la bolsa por aumentar la confianza del público. El PMI le permitía al consumidor adquirir acciones a plazos. Según tales planes, los inversores podían invertir una cantidad fija de dinero cada mes, desde apenas 40 dólares hasta 999. El dinero se destinaba a la adquisición de acciones, aun cuando fuese solamente en términos fraccionarios. Lawrence bautizó este programa «una idea para el capitalismo democrático: la convicción de que los estadounidenses deberían tener la oportunidad de ser dueños de una parte de los negocios de su país». Por supuesto, el PMI resultaba muy conveniente para los esfuerzos de tanto tiempo de Merrill de atraer a los pequeños inversionistas a sus oficinas. En abril de 1954 la firma había vendido el 40 por ciento de los 10.885 PMI disponibles porque, como Safeway, tenía sucursales en todo el país y un nombre reconocido. En 1954, la Bolsa de Valores de Nueva York contaba con 608 firmas miembros y 1.247 oficinas a lo largo y ancho de los Estados Unidos, de las cuales 119 eran de Merrill.

Ninguna actividad era grande ni pequeña para la devoción promocional de Merrill Lynch. En mayo de 1955 su firma ayudó a patrocinar «La Feria Mundial de la Inversión», una especie de encuentro de renovación, en el cual los visitantes, después de ver las exhibiciones de compañías con acciones selectas, como General Motors e IBM, asistían a un «seminario sobre inversiones» dado por Merrill Lynch, una presentación animada sobre la mecánica de compra de acciones y títulos. Al año siguiente, Merrill Lynch organizó un centro de información y exhibición corporativa.

Merrill Lynch se convierte en una institución en Wall Street

La insistente promoción obtuvo resultados. Merrill Lynch se convirtió en la firma de corretaje más reconocida de los Estados Unidos y el exterior. Cuando los miembros de la prensa soviética vinieron de visita a Nueva York en octubre de 1955, se detuvieron en dos de los bastiones del capitalismo: la Bolsa de Valores de Nueva York y la oficina principal de Merrill Lynch en la calle Pine N° 70.

A medida que más y más estadounidenses retiraban sus bienes de cuentas de ahorros de bajo interés y los invertían en los mercados de títulos y valores, el número de accionistas aumentó a 8,6 millones a finales de 1956, un crecimiento del 33 por ciento sobre el número de inversores de 1952. Un censo de la Bolsa de Valores de Nueva York estimó que más de 500.000 personas por año se unían a la gran familia de propietarios de acciones. Entre 1952 y 1956 el ingreso promedio de los accionistas estaba entre 6.200 y 7.100 dólares, y la edad promedio de los 2,14 millones de propietarios de acciones entre 1952 y 1956 era de 35 años. «Las épocas de los contactos en el club de golf y los ricos compañeros de clase ya pasaron», dijo Louis Engel en 1954. «Ahora se venden diez y veinte acciones a mucha gente. Pensamos que la ampliación de la base de la propiedad accionaria es una cosa muy buena. Claro que todavía tenemos algunas cuentas grandes. Si le apuntamos a los pequeños también atrapamos algunos grandes».

Charles Merrill no vivió para ver cumplida su profecía. Decidido a ignorar sus limitaciones físicas, siguió siendo un legendario juerguista hasta sus ochenta años. Siempre estaba dispuesto a asumir nuevos retos. En 1953 se sometió a un tratamiento experimental para

su dolencia cardíaca basado en los resultados del Proyecto de Investigación Atómica. Su salud mejoró un poco, y se puso al frente de su personal en lo que serían algunas de sus últimas exhortaciones durante un encuentro de ejecutivos en el hotel Statler. Semanas antes de su muerte en octubre de 1956, era apenas lógico que Merrill insistiera en revisar los resultados de la firma registrados en el informe anual antes de su publicación. Uno de los socios recuerda que «el informe no podía circular hasta que él no aprobara cada palabra y cada ilustración».

La corporación moderna

Siendo la compañía accionaria más grande y la principal promotora de los pequeños inversionistas, Merrill Lynch continuó siendo pionera de la industria durante las décadas que siguieron a la muerte de su fundador. Charles Merrill, quien se refería a las sociedades como «reliquias», insistió durante largo tiempo para que la Bolsa de Valores de Nueva York permitiera la incorporación de sus miembros corredores. Tal estrategia significó la presencia definitiva de las prácticas modernas de hacer negocios dentro del club de Wall Street. Más importante aún, mejoraría la liquidez y estabilidad financiera de las compañías.

Finalmente, la Bolsa de Valores de Nueva York permitió la incorporación de sus miembros en 1953. Pero luego hubo dificultades legales, Merrill murió tres años después, y la firma que él fundó no pudo aprovechar esta oportunidad hasta 1958. En diciembre de ese mismo año, con 117 socios, 126 oficinas y 43 millones de dólares de capital, Merrill Lynch fue la primera gran sociedad en ser incorporada.

Trece años más tarde la compañía fue pionera nuevamente de la organización corporativa en Wall Street. En 1970 la Bolsa de Valores de Nueva York dio finalmente autorización a sus firmas miembros para hacer lo que habían ayudado a hacer a otras compañías desde el siglo xix: venderle acciones al público. En junio de 1971 Merrill Lynch se convirtió en la segunda compañía de corretaje en extenderse al público, vendiéndole cuatro millones de acciones a la gente, a 28 dólares cada una. Desde entonces, prácticamente todas las grandes casas de corretaje han seguido el ejemplo. Hoy, de las grandes compañías de inversión de Wall Street, solamente Goldman Sachs sigue siendo una sociedad privada.



Walt Disney en su mesa de dibujo.

Walt Disney y su imperio de entretenimiento familiar

Walt Disney sufrió un devastador revés en 1928, un golpe tan fuerte que su carrera pareció desvanecerse. El animador de 26 años de edad perdió su primera creación exitosa, «Osvaldo, el conejo con suerte», porque ingenuamente cedió sus derechos de autor en el contrato de producción con su distribuidor en Nueva York. Con las manos vacías después del desastre, Disney siguió adelante. Es más, el hombre a quien el caricaturista británico David Low llamó «la figura más importante del arte gráfico después de Leonardo», aprendió una gran lección de esa primera decepción. Al cabo de un año ya había tomado por asalto la industria de la animación. Armado de un completo entendimiento sobre derechos de propiedad intelectual y favorecido con una genialidad innata para crear personajes inolvidables y fantásticos mundos encantados, Disney ideó una nueva clase de emporio empresarial.

Como jefe de su propio estudio, Disney no solamente utilizó su propia imaginación sino que también creó el ambiente adecuado para que otros también pudieran desarrollarla. Comenzó con Mickey Mouse, el vivaz personaje que se volvió fenómeno mundial. Basándose en una amplia gama de historias infantiles y cuentos de hadas —como Pinocho y Blanca Nieves— y dotando a sus propios personajes con características y emociones humanas, logró agradar tanto a niños como a adultos. Pero Disney no dependía solamente de la venta de entradas como ingreso.

Pensó en sus creaciones de manera que obtuviera el máximo de ventajas comerciales y encontró la manera de promocionar sus personajes en los nuevos medios de comunicación. Entonces, cuando parecía haber agotado todas las formas existentes de distribución, Disney se inventó una nueva: Disneylandia.

Walt Disney era un hombre complejo, no sólo el «tío» genial que animaba las series televisivas. Trabajaba hasta el agotamiento, y sin embargo jamás alcanzó el máximo de sus ambiciones. En casi medio siglo creó una corporación única tanto en términos de negocios como sociológicos. Todos sus proyectos demostraban su comprensión innata de la fantasía con la que velaba la realidad sólo para verla más claramente.

Un joven inventor ingresa a la naciente industria cinematográfica

Walt Disney nació el 5 de diciembre de 1901, el cuarto hijo de un matrimonio estadounidense de clase media, Elías y Flora Disney, de Chicago. También tuvieron una hija, más joven que Walt. Su padre era un hombre intranquilo y terco. Cuando trasladó a su familia a una granja en Missouri y empezó a dar órdenes a sus hijos como si fuesen peones, los dos mayores se fugaron. La granja fracasó después de cuatro años, y la familia se mudó a Kansas City, donde Elías compró una distribuidora de periódicos y empleó a los dos hijos que le quedaban, Roy y Walt, como repartidores. A los dos los golpeaba con frecuencia, siempre que estaba malhumorado. Flora consolaba a sus hijos, y ellos se consolaban entre sí; pero cuando Walt cumplió diez años, Roy también se fue de casa. La infancia de Walt Disney, bendecida con hermosos momentos en la granja y en su hogar de Kansas City, también quedó profundamente marcada por el mal temperamento de su padre y la triste forma en que se alejaron sus hermanos.

Al igual que muchos niños solitarios, Walt pasaba sus horas de ocio creando amigos imaginarios con lápiz y papel. Cuando la familia se trasladó a Chicago, Disney encontró la salida a su aparente talento al convertirse en editor junior de arte del diario de McKinley High School. Comenzó a darse cuenta de que hacer garabatos podía convertirse en algo más que simple fantasía, cuando empezó a cambiarlos por cortes de pelo gratuitos. Mientras tanto, los Estados

Unidos entraban en la Primera Guerra Mundial de parte de los aliados. A la edad de dieciséis años, Disney se hizo conductor voluntario de la Unidad de Ambulancias de la Cruz Roja Estadounidense. Cuando llegó a Francia la guerra había terminado, así que manejó más camiones que ambulancias. Una vez en el servicio regular, se dedicó a entretener a sus compañeros dibujándoles caricaturas.

Después de la guerra, Disney regresó a Chicago y con el tiempo se estableció en Kansas City, donde su hermano Roy trabajaba como banquero. Trató de ganarse la vida como caricaturista, pero cuando lo rechazaron para un empleo en el *Kansas City Star*, decidió trabajar como artista gráfico en una firma publicitaria local, Pesmen-Rubin. Al mismo tiempo, el joven de dieciocho años comenzó a interesarse por las películas animadas, un medio nuevo a punto de ponerse de moda con la repentina popularidad de un personaje llamado el Gato Félix. En 1920, Walt consiguió empleo como ilustrador por 40 dólares a la semana en Kansas City Film Ad Company, productora de comerciales animados de 60 segundos que eran proyectados en las salas de cine. Disney aprendió a usar la herramienta básica de la animación, la cámara de acción detenida, con la cual se captan una serie de dibujos para crear la sensación de movimiento.

A medida que aprendía los fundamentos de la animación, se dio cuenta de que su deseo no era simplemente hacer caricaturas para vender productos. Habiendo visto el Gato Félix, quiso aplicar su talento al entretenimiento puro. Tanto en Pesmen-Rubin como en Kansas City Film, Disney trabajó cerca de otro artista, Ubbe Iwerks. En 1922 los dos fundaron su propia compañía, Laugh-O-gram, con el propósito de realizar filmes cortos animados. En lugar de crear nuevos personajes, tomaron las historias de los cuentos infantiles favoritos de los niños, como *Ricitos de oro y los tres ositos*; pero su distribuidor cayó en bancarrota antes de que hubieran lanzado su primera película. Entonces Disney comenzó a explorar las aplicaciones comerciales de algunas de sus otras ideas. Pensó que había inventado una variación original de animación al introducir a una persona real dentro de la animación. Aun cuando la técnica, de hecho, se había utilizado anteriormente, permitió que por primera vez fuera aceptada una película Disney-Iwerks. Disney comenzó a trabajar en *Las aventuras de Alicia*, en la que una niña actriz aparecía rodeada de caricaturas. A pesar de quedarse sin dinero antes de terminar el filme, vislumbró que allí estaba su futuro.

En 1923, Walt Disney abandonó Kansas City para irse a un lugar en el que, según había oído, los jóvenes cineastas podían conseguir ayuda económica para sus proyectos: Hollywood. Con 40 dólares en el bolsillo y una copia inconclusa de *Las aventuras de Alicia*, Disney se embarcó en un tren hacia el oeste. Cuando un compañero de viaje le preguntó sobre sus intenciones, le respondió: «Voy a dirigir las grandes películas animadas en Hollywood».

El sueño de Disney no era tan imposible. La floreciente industria cinematográfica de Hollywood necesitaba talentos, y el precio por entrar era solamente imaginación y ambición. Sin embargo, no le fue fácil entrar. Al llegar a Los Ángeles vivió con su tío Robert, visitó los estudios y comprendió rápidamente que a los grandes directores no los contrataban directamente de la calle.

Sin empleo, Disney hizo exactamente lo mismo que había hecho en Kansas City en las mismas circunstancias: se convirtió en empresario. Según sus propias palabras: «Cuando uno no consigue empleo tiene que empezar su propio negocio». Walt tenía dos cosas a su favor: su hermano Roy, un astuto hombre de negocios que vivía en Los Ángeles y se recuperaba de una tuberculosis; y *Las aventuras de Alicia*. En 1923 le escribió a Margaret Winkler, una exitosa distribuidora de Nueva York, que «¡acababa de descubrir algo nuevo e ingenioso en dibujos animados!... una nueva idea que le gustará a todas las clases y seguro será un éxito... una combinación de personajes vivos y caricaturas». Winkler vio *Alicia*, hizo sugerencias sobre la película y animó a Walt a terminarla. Así pues, él y Roy montaron un estudio de animación, Disney Brothers, en el garaje del tío Robert. En octubre de 1923 Winkler pidió seis películas de *Alicia*, a 1.500 dólares cada una; Disney se ponía realmente en marcha. Una vez lanzada la serie,

Ubbe Iwerks también se unió a la aventura, primero como caricaturista por contrato.

Una vez terminadas las películas de *Alicia*, Disney contrajo matrimonio con Lillian Bounds, una entintadora del estudio. Su distribuidora, Margaret Winkler, también se casó más o menos al mismo tiempo y le pasó el control de la compañía distribuidora a su nuevo marido, Charles Mintz. Trabajaron juntos para crear una caricatura periódica de un conejo animado, como el Gato Félix. Walt esbozó un conejo y Mintz lo bautizó «Oswaldo, el conejo con suerte». Aun cuando Oswaldo se convirtió en la base de unas cortas caricaturas de buena aceptación, el éxito del mismo Disney duró poco. Por su candidez aceptó un acuerdo de producción en el cual él haría las caricaturas, pero la compañía de Mintz, junto con los Estudios Universal, serían dueños del personaje. En 1928, cuando Disney llegó a Nueva York para renovar su contrato, Mintz le mostró un panorama desolador: Mintz y los Estudios Universal eran propietarios de los derechos de Oswaldo y él ya había hablado con un grupo de los mejores animadores de Disney para que se cambiaran de barco y trabajaran para él. Prácticamente estaba borrando de la película al creador de Oswaldo. Al verse estafado en esta experiencia, Disney hizo una promesa: «Nunca jamás trabajaré para otra persona».

Mickey Mouse suministra independencia

Después de la confrontación con Mintz, Walt y Lillian Disney abordaron fatigados su tren de regreso a California. A medida que avanzaban hacia el oeste, Walt se dio cuenta de que su nuevo estudio pronto desaparecería, a menos que creara un nuevo personaje. Rápidamente pensó en ratones. «Tengo un sentimiento especial hacia los ratones», diría luego. «Los ratones se reunían alrededor de mi cesto de la basura cuando trabajaba hasta tarde. Los recogía y los metía en una jaulita sobre mi escritorio. Uno de ellos era un buen amigo».

Una vez en California, el primer esbozo que hizo Walt de un ratón se parecía mucho a él mismo, así que Ubbe Iwerks trabajó con él para lograr algo bonito —algo que terminó siendo como Oswaldo con orejas de ratón. Decidieron llamar al roedor Mickey Mouse. El primer filme con Mickey fue una animación titulada *Loco por los aviones*, en el cual Mickey tiene una serie de contratiempos en el aire, que tuvo un costo de producción de 1.800 dólares. Poco después siguió *El gaucho galopante*. Pero fue el tercer filme de Mickey Mouse el que habría de cambiar la animación para siempre: *El vapor Willie*.

Después del estreno en octubre de 1927 de *El cantante de jazz* —primer filme en que se sincronizó sonido y acción— Disney quedó convencido de que Mickey tendría que ser visto y oído. Si Al Jolson podía hablar en una cinta, entonces Mickey también. Como Disney insistía en que sonido y movimiento debían coordinarse a la perfección, *El vapor Willie* fue una tarea complicada. Disney contrató toda una orquesta para grabar la música y la sofisticada animación requirió alrededor de 20.000 cuadros dibujados a mano. La compañía se estaba quedando sin dinero y Walt tuvo que vender su adorado automóvil deportivo. Pero Disney estaba dispuesto a correr el riesgo. «Creo que la oportunidad está golpeando a nuestra puerta», le escribió a Roy desde Nueva York. «Saquemos una buena hipoteca sobre todo lo que tenemos y vayamos tras esto como debe ser». Producir *El vapor Willie* costó alrededor de 15.000 dólares, pero la inversión valió la pena. El 18 de noviembre de 1928 el filme se estrenó en Nueva York antes de la presentación de la película *Guerra de pandillas*. Cuando el mundo oyó por primera vez la aguda voz de Mickey Mouse, era la voz del propio Disney doblando al ratón en falsete.

Con la ayuda de un buen agente de prensa, Mickey Mouse se convirtió en éxito de la noche a la mañana. Los reporteros especialmente invitados al estreno se deshicieron en elogios. Mickey se puso de moda en el país, y no solamente entre los niños. Con el éxito de *El vapor Willie*, Disney se puso de moda. Empezó a producir nuevas historias de Mickey Mouse una vez al mes. Varios estudios, entre ellos Universal, querían encargarse de la distribución de Disney y hasta comprar la compañía. Pero Disney, quien frecuentemente trabajaba hasta el agotamiento,

no estaba interesado. «Quiero mantener mi individualidad», dijo. Trató de distribuir sus caricaturas independientemente a los teatros sin la ayuda de los estudios, pero se dio cuenta de que mientras Mickey producía fortunas, muy poco de ese dinero regresaba a su empresa.

Finalmente en 1930, después de siete años en Hollywood, Disney capituló y firmó un acuerdo de distribución con Columbia Pictures por

7.000 dólares la película. El dinero se dividiría entre ambas partes, pero Disney conservaba los derechos. «Para mí, Mickey Mouse es un símbolo de independencia», dijo en 1948. «Nacido de la necesidad, el pequeñín nos liberó de nuestras preocupaciones inmediatas. Nos suministró los medios para expandir nuestra organización a sus dimensiones actuales y para llevar los dibujos animados hacia nuevos niveles de entretenimiento».

Un ratón que se convierte en león comercial

Columbia distribuyó los dibujos animados de Disney por todo el mundo, y en 1930 el ratón se convirtió instantáneamente en fenómeno internacional. Los italianos lo llamaron *Topolino*; los españoles, *Ratón Miguelito*; los suecos, *Musse Pigg*. «Muchas veces he tratado de averiguar por qué Mickey atrajo a todo el mundo. Todos han tratado de entenderlo», dijo Disney en 1961, «pero, que yo sepa, nadie ha podido. Es un buen tipo que no le hace mal a nadie, que se mete en líos no por culpa suya y siempre se las arregla para salir sonriente».

No pasó mucho tiempo antes de que Disney cayera en la cuenta del potencial de su creación más allá de la pantalla. Dada la popularidad de la estrella, había una multitud de compañías dispuestas a la comercialización de Mickey. Pero Disney tenía sus propias ideas. Cuando el concepto de «multimedios» aún no existía en el léxico de los negocios en norteamérica, Disney ya escudriñaba su esencia y se movilizó para promover la imagen del ratoncito y aumentar su presencia. En 1930 publicó *El Libro de Mickey Mouse*, y vendió 97.938 copias el primer año. También firmó un acuerdo con la empresa King Features para desarrollar la tira cómica de Mickey, lo cual generó la proliferación de los clubes de Mickey Mouse en los Estados Unidos y en el exterior.

El roedor animado parecía tener las cualidades de una estrella y, como resultado, Mickey se convirtió en una celebridad. En 1932 Disney contrató a Kay Kamen, hombre de negocios de Nueva York, para que pensara en formas de explotar el atractivo comercial de Mickey. Como el uso de licencias de productos y tecnología era una práctica corriente, Mickey hizo que dicha práctica se incrementara. La primera acción de Kamen fue otorgarle licencia a la Compañía Nacional de Productos Lácteos para que fabricara cucuruchos de helado Mickey Mouse. La compañía vendió alrededor de diez millones de helados el primer mes.

A finales de 1932 compañías tan disímiles como RCA y General Foods contribuían a las ventas del ratón, y Disney recibía alrededor del 5 por ciento del precio al por mayor de los productos con licencia. El primer año que Kamen estuvo en la empresa, Disney recibió unos 300.000 dólares, aproximadamente la tercera parte de sus ingresos. De estos primeros acuerdos el producto que produjo mayores rendimientos fue el reloj de pulsera Mickey Mouse. Fue comercializado por Ingersoll-Waterbury Company en 1933 y se vendieron 2,5 millones de unidades en los primeros dos años.

La oportunidad que golpeó a la puerta de Walt cuando hizo su primer filme hablado de Mickey Mouse parecía ahora estar echándola abajo a medida que la serie despegaba. Disney reaccionó tratando de hacer demasiado: producía mensualmente una película nueva de Mickey y explotaba todas las oportunidades de negocios que se le presentaban. Tuvo una crisis nerviosa y su esposa lo halló inconsciente. Cuando regresó al trabajo después de una larga temporada de vacaciones estaba más obsesionado que antes con el fortalecimiento de la compañía.

El aumento en los beneficios a principios de los años 30 le permitió al estudio Disney invertir en mejorar la calidad de la animación. Mientras que sus concesionarios hacían proliferar

mercancías basándose en sus personajes, Disney dejó en claro que sus películas no eran tan sólo productos comerciales sino una forma nueva y válida de arte. Así pues, en 1932, su estudio fue el primero en dar inicio a su propia escuela, en la cual Disney podía educar a jóvenes caricaturistas con sus propios métodos. Adquiriendo lo último en tecnología de filmación, les proporcionó la máxima calidad en materiales con los cuales trabajar. Ese mismo año, Disney produjo un filme llamado *Flores y árboles*. Con música de Schubert y de Mendelssohn, fue la primera película animada producida con el nuevo proceso de Technicolor y la primera película en ganar uno de los 48 premios Óscar que Walt Disney obtuvo durante su vida.

La alta calidad producida por el estudio Disney fue evidente en la nueva serie llamada Sinfonías Tontas —una producción hecha con la idea de que el diálogo era apenas necesario si la música se empleaba eficazmente en la animación. En 1934, una película de la serie Sinfonías Tontas titulada *La gallinita astuta* introdujo el segundo personaje estrella de Disney: el Pato Donald. El éxito comercial de Mickey hizo que Walt Disney comprendiera que podía incrementar los beneficios creando nuevos personajes patentados; así pues, él y sus artistas crearon un «reparto» que incluía al Pato Donald y dos perros, Pluto y Goofy. Para poder apoyar el creciente grupo, Disney tuvo que aumentar su plantilla a 187 personas en 1934. Puesto que concebía su estudio como una «fábrica de ideas», el tamaño era una ventaja. «No podemos quedarnos sin material para las historietas», dijo; trabajaba hombro con hombro con un grupo de escritores, dibujantes y compositores. «A medida que nuestra organización creativa crece en tamaño y sus integrantes mejoran sus habilidades, el flujo de ideas aumenta en volumen y calidad».

A pesar de la proliferación de nuevos personajes, era claro que Mickey era el primero en el corazón del jefe. Walt instaló un gran reloj de Mickey Mouse en la pared de su oficina e hizo imprimir el ratoncito en los cheques de la compañía. El hombre que hacía la voz de Mickey se refería a su creación como si se tratara de un ser humano: «El pequeñín parece hacer amigos sin importar raza ni fronteras», dijo en 1935. Ciertamente, en el Japón, donde se le llamaba *Miki Kuchi*, el ratón era la figura más popular después del emperador; y como creador del personaje, Disney también se convirtió en una celebridad. Cuando viajó a Inglaterra en 1937, cenó con la Reina y conoció a H. G. Wells. Al año siguiente recibió títulos honorarios de Harvard y de Yale. A veces la frontera entre el creador y la estrella era tan difusa que desaparecía del todo. Al aceptar una distinción de la Liga de las Naciones en París, habló con la voz de Mickey.

Blanca Nieves abre el camino a las películas animadas

En 1934 Disney decidió hacer algo que nadie había hecho antes en Hollywood: un largometraje animado. El tema era Blanca Nieves y los siete enanitos. Disney llevó la animación a nuevos niveles de sofisticación con un mayor sentido de la realidad. Para una secuencia incluso contrató a una bailarina para que posara con su traje, la filmó y luego recreó sus movimientos cuadro por cuadro. Originalmente la película se presupuestó en 250.000 dólares, pero los costos se multiplicaron rápidamente en buena medida por las exigencias de precisión de Disney. Los dibujantes hicieron unos 250.000 dibujos individuales, mientras que los camarógrafos ensayaron una nueva cámara de planos múltiples que usaba capas de fondo para crear un ambiente más parecido a la realidad. El costo total sobrepasó el millón de dólares, y el principal acreedor de Disney, el Banco de América, se puso nervioso. Un grupo de «negativos» se refirió a la empresa como «la insensatez de Disney». «Se profetizaba que nadie permanecería sentado viendo una película animada durante hora y media», recordaba Disney. «Pero decidimos que solamente había una manera de producir Blanca Nieves exitosamente: dar el todo por el todo. No podíamos escatimar dinero, talento ni tiempo».

El estreno de *Blanca Nieves y los siete enanitos* fue el 21 de diciembre de 1937. «La flor y nata de la gente de Hollywood fue a ver mi película», se regocijó Disney. Los cines se llenaron

en todo el país. *Blanca Nieves* recuperó rápidamente sus costos, produciendo 8,5 millones de dólares en su primera edición (desde entonces ha regresado a las pantallas con cierta regularidad, y ha producido ingresos mayores aún). En 1939, la película recibió un premio especial de la Academia: una estatua grande rodeada de siete más pequeñas, presentada por Shirley Temple. De nuevo, Disney no dejó que la aceptación comercial del largometraje se limitara a los cines. Tenía varias canciones pegajosas, incluyendo «Silba mientras trabajas», que se comercializaron en discos sencillos.

Animados por el éxito, Walt y su hermano Roy, entonces vicepresidente de Walt Disney Productions, decidieron gastar 100.000 dólares en la compra de 20 hectáreas de tierra en Burbank, California. Allí construyeron un sofisticado estudio de animación al que Walt gustaba llamar «el estudio que *Blanca Nieves* construyó». Fue planificado como ambiente ideal para el trabajo de acuerdo con las muchas teorías de Walt. Le gustaban los árboles, los salones pequeños y las mesas en lugar de escritorios, entre otras cosas. La sensación general era como la de estar en una aldea, sólo que una muy ocupada.

Disney, quien insistía en que sus empleados le llamaran Walt, supervisaba de cerca el trabajo creativo a pesar de que no dibujaba desde mediados de los años 20. La atmósfera creada en el estudio era de apoyo, sin llegar a ser social. Permitía que sus empleados creativos fueran y vinieran sin horarios fijos, y les daba nuevos equipos y los mejores suministros; pero también les infundía temor. Charles Shows —escritor de Disney— escribió en sus memorias: «Un día tomé el ascensor hacia el tercer piso. De improviso, Walt entró conmigo. Temiendo decir algo que no le agradara, oprimí el botón del piso número 2 y salí rápidamente en cuanto se abrieron las puertas —un piso antes de mi destino— sólo para alejarme del jefe».

En este nuevo estudio estilo campo universitario, Disney dedicaba toda su atención a la creación de nuevas películas animadas. Su segundo largometraje, *Pinocho*, costó 2,6 millones de dólares y fue más complicado que *Blanca Nieves*. Disney hizo que su personal fabricara 175 modelos diferentes de Pinocho antes de escoger el que le gustó. Sin embargo, tales exigencias de precisión y altos costos tenían consecuencias. A pesar de la popularidad de la mayoría de sus películas, Walt Disney Productions contaba con grandes deudas a finales de los años 30 debido a los altos costos de producción, uno de esos acuerdos de distribución con RKO, y la construcción del estudio de Burbank, que tuvo un costo de 3,8 millones de dólares. En 1940, el estudio tenía una deuda acumulada de 4,5 millones. En un esfuerzo por reducir esta cifra, la compañía hizo una oferta al público y en abril de 1940 vendió 4 millones de dólares en acciones.

Los fondos le permitieron a Disney pagar la deuda y también le ayudaron a financiar tres nuevas películas: *Pinocho* (1940), *Fantasia* (1940) y *Bambi* (1942). *Fantasia*, el filme más ambicioso de Disney hasta la fecha, no tiene diálogo, excepto por la narración entre un segmento y otro. Allí se muestran caricaturas mudas usando como fondo la música de *La consagración de la Primavera* de Stravinski, y *Una noche en el monte Pelado* de Músorgski. *Fantasia* costó 2,28 millones de dólares y fue el primer largo-metraje en el que apareció Mickey Mouse. Sin escatimar dinero, Disney contrató al famoso director de orquesta Leopold Stokowski para que escogiera y sincronizara la música con la animación. Aun cuando fue ampliamente aclamada, *Fantasia* no fue un éxito de taquilla, como tampoco lo fueron *Pinocho* o *Bambi*.

Aun cuando ninguna de estas películas tuvo el éxito de *Blanca Nieves*, sí llamaron la atención hacia el increíble talento de Walt Disney y sus constantes innovaciones. Sin contar con bellas princesas ni príncipes galantes, *Pinocho* y *Bambi* contienen temas inquietantes y escenas de miedo. Algunos críticos han clasificado a *Bambi* como una película de terror por su descripción del bosque y el temor de los animales a los cazadores y el fuego. Solamente en subsiguientes presentaciones las tres películas lograron no sólo recuperar sus costos de producción sino mucho más. Disney logró su sueño, a su manera: era un gran director. «No es que me haya lanzado deliberadamente a romper las tradiciones del cine», dijo refiriéndose a *Fantasia* en 1940; «pero si nadie se hubiera atrevido a ensayar cosas nuevas, el cine no sería lo

que es hoy... Alguien tenía que ser el tonto».

Diversificando entre la guerra y la paz

Antes de estallar la Segunda Guerra Mundial en 1939, cerca del 45 por ciento de los ingresos de Walt Disney provenían del exterior; pero la guerra cortó esos ingresos. Luego del bombardeo a Pearl Harbor la guerra llegó de repente al estudio de Disney en Burbank, cuando el ejército de los Estados Unidos confiscó buena parte del terreno para utilizarlo como centro de servicios para proteger la fábrica vecina de Lockheed de ataques enemigos. El estudio estuvo limitado durante casi todo el año de 1942, pero una vez que se fue el ejército, Disney quedó abrumado con trabajo para el gobierno, produciendo filmes para adiestramiento y de propaganda. Así como David Sarnoff puso la capacidad tecnológica de RCA al servicio de la nación, Disney aplicó los frutos de su imaginación a la causa de la guerra.

Aparte de producir filmes animados de enseñanza, Disney hizo *El nuevo espíritu*, en el cual el Pato Donald hablaba sobre la necesidad de pagar impuestos a tiempo. Cuando el Secretario del Tesoro Henry Morgenthau, Jr., criticó la idea porque esperaba ver a un personaje humano más respetable representando al contribuyente promedio, Disney se molestó: «Le di al Pato Donald. En nuestro estudio eso es el equivalente a que MGM le diera a Clark Gable de su grupo de artistas».

Durante la guerra, Disney también creó insignias cómicas para las diferentes unidades militares. «Aquí fue donde aprendimos el verdadero significado de la diversificación», dijo. Y el día D, 6 de junio de 1944, Mickey Mouse fue santo y seña oficial entre muchos otros. El personaje se había integrado tanto en la cultura nacional popular que inclusive lo necesitó la guerra.

Uno de los filmes de entretenimiento hechos por el estudio durante la guerra fue sobre bombarderos, *Victoria por el poder en el aire*. Como caricatura, no fue bien recibida por el público que estaba contra la guerra. Cuando el mercado para los filmes de enseñanza fue mermando al finalizar la guerra, el estudio tenía grandes deudas. Disney decidió producir un nuevo tipo de documental de acción como entretenimiento, además de varias nuevas caricaturas. Usando animales como protagonistas, la serie titulada «Aventura de la vida real» fue menos costosa de producir que los filmes animados. En 1948, año en el cual se vendió el reloj de Mickey número cinco millones, Disney introdujo la primera de la serie, *Isla de las focas*. La cinta que mostraba la vida de juguetonas focas en las islas Pribilof, de Alaska, ganó el premio de la Academia al mejor documental, además de ser un sorprendente éxito de taquilla. Inmediatamente Disney produjo una serie de documentales de 30 minutos sobre temas de la naturaleza.

Hacia 1953, Walt Disney llevaba en Hollywood treinta y cinco años. Era famoso por haber hecho de la animación un verdadero arte, admirado por los cineastas y aplaudido por los padres de familia. Los niños, por supuesto, adoraban a «Disney» y la narración de historias que el solo nombre significaba. Pero Walt Disney Productions apenas se las arreglaba como podía financieramente. Un paso en la dirección correcta se dio en 1953 con la creación de una distribuidora subsidiaria, llamada Buena Vista, que reemplazaría la deteriorada relación con RKO. La autodistribución funcionó bien para Disney y, por primera vez, el estudio pudo guardarse el dinero que se ganaba con los alquileres de películas.

A mediados de los años 50 Disney empezó a venderse rápidamente en un nuevo medio de distribución: la televisión. Luego de realizar varios programas experimentales, Disney firmó en 1954 un contrato de exclusividad a largo plazo con ABC, convirtiéndose en el primer gran productor de Hollywood en hacerlo. El programa de televisión *Disneylandia*, presentado por el propio Walt Disney y mostrando dibujos animados y documentales sobre la naturaleza, salió al aire en 1954. La magia de Disney hizo maravillas en la pantalla chica: en su primera temporada

el programa obtuvo un increíble rating de 41 en la escala de Nielsen, indicando que 30,8 millones de 75 millones de posibles televidentes lo sintonizaban. Al año siguiente, Disney creó el Club de Mickey Mouse, un nuevo fenómeno que agradaba tanto a niños como a adolescentes. Además de transformar actores infantiles socios del club en estrellas, como por ejemplo Annette Funicello, el programa ayudaba a subir las ventas de productos Disney con licencia. En la cumbre de popularidad del programa a mediados de los años 50, los sombreros con orejas Mickey Mouse se vendían en cantidad de 25.000 unidades diarias.

El reino mágico: total inmersión en un mundo de fantasía

En todo lo que hacía, Disney le daba al público un pedazo de su mundo de fantasía. Pero él buscaba la manera de hacer realidad su sueño. En una audaz separación del entretenimiento basado en los medios, estaba empeñado en construir un parque temático. Concibió la idea observando a sus dos hijas montar en el tiovivo. «Sentí que debía construirse algo, alguna especie de parque familiar donde los niños y sus padres pudieran divertirse juntos», recordó. En un memorando escrito en 1948, describió por primera vez su proyecto de un parque de Mickey Mouse. Luego de encargarle al Instituto de Investigaciones de Stanford la realización de un estudio sobre el sitio ideal, compró veinticuatro hectáreas de bosque de naranjos en Anaheim, 40 kilómetros al sur de Los Ángeles, cerca de la autopista de Santa Ana. Su estudio, controlado en parte por Roy y otros importantes accionistas, vaciló en cooperar, así que Walt inició una compañía aparte para planificar su aventura, Walt Disney, Inc., e invirtió en ella los ahorros de su vida.

De nuevo, para sus colegas de Hollywood, la visión de Walt Disney iba más allá del buen sentido en los negocios. Le fue difícil encontrar quien lo apoyara en el proyecto que costaría unos 5 millones de dólares, y que finalmente costó 17 millones de dólares. «Era difícil para los demás visualizar lo que yo tenía en mente», dijo. «Yo quería hacer todas las cosas básicas que hacen los parques de diversiones, pero de una manera nueva». Como parte del contrato de televisión, ABC acordó invertir

500.000 dólares, pero a cambio extrajo una participación del 35 por ciento de las entradas.

No obstante, a medida que Disneylandia fue tomando forma, las compañías empezaron a darse cuenta de las posibilidades comerciales de un parque temático, y pagaban, bien fuese para obtener concesiones y vender sus propios productos, o bien para asociar sus nombres a algunas de las diversiones en beneficio de sus relaciones públicas. El dinero era crucial porque la construcción del parque tuvo sobrecostos. Cuando la tierra de la fantasía abrió sus puertas el 17 de julio de 1955, con un completo cubrimiento de la televisión en directo, fue una sensación inmediata. La primera semana más de 170.000 visitantes hicieron cola para pagar un dólar la entrada por adulto y 50 centavos por niño.

Disneylandia fue el complejo de entretenimiento más grande de los Estados Unidos, ofreciéndoles a los norteamericanos la primera experiencia de un parque temático. Más significativo aún, fue una especie de escaparate interactivo para los inventos de Disney de los últimos treinta años. Los visitantes podían pasear por la Calle Principal, posar con actores disfrazados de Mickey y Minnie Mouse, o caminar por la réplica del castillo de la Bella Durmiente. Secciones como Tierra de Frontera se hacían eco de los programas de televisión y tenían muchos juegos, mientras que Tierra de Aventura ofrecía un crucero por la selva. La Tierra del Mañana ofrecía un paseo que recreaba un viaje a la Luna. Como en las películas animadas de Disney, el parque intentaba acercarse lo más posible a la realidad. En verdad, era una maravilla de auténtica simulación.

Disneylandia abrió sus puertas en el momento preciso. Los Estados Unidos estaban en pleno boom de la natalidad, con 76,4 millones de niños nacidos entre 1946 y 1964. Hordas de

niños —10.000 por día— entraban a Disneylandia con sus padres. Cuando entró el visitante número diez millones el último día de 1957, el típico turista había gastado 2,70 dólares por la entrada y el derecho a los juegos, 2 dólares en comida y 18 centavos en recuerdos. Tales cifras se tradujeron en inmensos beneficios a medida que el mundo artificial de Disney sobrepasaba rápidamente las maravillas naturales de los Estados Unidos como destino turístico. En 1959, Disneylandia atrajo a 5 millones de personas —más que el Gran Cañón y los parques nacionales de Yosemite y Yellowstone juntos. La atracción también traspasó las fronteras nacionales. Durante su famosa visita a los Estados Unidos en 1959, el premier soviético Nikita Khrushchev se puso iracundo cuando el Departamento de Estado canceló su visita a Disneylandia por razones de seguridad.

Integrando el imperio de la imaginación

Walt Disney obtuvo beneficios diarios vendiendo los mismos personajes de maneras diferentes durante la década de los 50. Hacia 1962, cuando Walt Disney Company había producido más de 500 programas de televisión y el parque temático era un gran éxito, su envejecido fundador dijo: «Nuestro negocio todavía es producir películas animadas», lo cual no era del todo cierto. Los filmes que producían eran tan sólo el comienzo de un proceso integrado de marketing que Disney logró expandir de manera brillante durante años. Cada adición que se le hacía a la familia Disney originaba una ola expansiva. En 1962, por ejemplo, el estudio estaba preparando el estreno de una nueva película animada titulada *La espada en la piedra* [*The Sword in the Stone*], basada en la leyenda del rey Arturo. Como parte de la estrategia de marketing, Disney otorgó licencias a editores para publicar historietas y libros de tapa dura basados en la película. Grabaron un disco con las canciones del filme y también las vendieron en partituras. A lo largo y ancho de los Estados Unidos, las fábricas de cientos de concesionarios Disney trabajaban en la producción de espadas del rey Arturo y otros productos basados en la película, la cual Disney se aseguró de que se distribuyera mediante sus propias redes comerciales: los anuncios aparecían en sus programas de televisión. Gracias a su brillante idea de vender el mismo producto original bajo distintos formatos, la compañía de Walt Disney se convirtió en un gigante; la mitad de sus ingresos provenían de las películas animadas, una tercera parte de Disneylandia, el 5 por ciento de la televisión y el resto de licencias de comercialización. Antes de que el parque abriese sus puertas, Walt Disney Productions era dueño de la tercera parte de Disneylandia, y al poco tiempo lo había absorbido todo.

A comienzos de los años 60, los críticos se quejaron de que las películas de Disney estaban perdiendo su alto nivel de calidad, lo cual se veía en *La espada en la piedra* y *El profesor desmemoriado*. En consecuencia, Disney centró su atención en dos proyectos en los últimos años de su vida: uno fue *Mary Poppins* (1964), película que supervisó personalmente, cada detalle, y que se convirtió en ganadora de premios y en uno de los grandes éxitos de su carrera.

El segundo proyecto requería más tiempo. Aunque en 1965 unos 50 millones de personas habían visitado Disneylandia, Disney no estaba satisfecho. «Disneylandia nunca estará concluida mientras haya imaginación en este mundo», decía. Siendo el principal gestor de Disneylandia, Walt se sentía frustrado de que el parque no fuese accesible para la mayoría de los norteamericanos que vivían en el este. Buscando expandir el alcance de su imperio, comenzó a planear Disney World en 1958. En 1965 eligió el sitio y compró 10.900 hectáreas en las afueras de Orlando, Florida, por unos 5 millones de dólares. Estos terrenos pantanosos en todo el centro del Estado serían el lugar para el nuevo parque, una auténtica tierra del mañana para el entretenimiento familiar. «Es nuestro proyecto más grande de los últimos cuarenta y dos años», exclamó Disney. «Queremos algo educativo, algo que mantenga a la familia unida y que sea positivo para la comunidad, para el país en general». El parque de 400 millones de dólares se

inauguró en 1971. No se trataba de una simple réplica de Disneylandia en la costa del este. Tenía pretensiones como modelo de planificación urbana, con las facilidades de un centro turístico vacacional, hoteles y, sobre todo, EPCOT Center (prototipo experimental para la comunidad del mañana) —un ambiente educativo futurista con pabellones representativos de diferentes países.

Walt Disney no vivió para ver la culminación de Disney World (o «Walt Disney World», como fue rebautizado en su honor). Murió víctima de cáncer del pulmón el 15 de diciembre de 1966 a la edad de 65 años. Como monumento dejó su compañía, que se ha convertido en parte integral de la familia estadounidense.

Las innovaciones de Disney en el campo de la animación y los negocios nacieron de su propio carácter inquieto. «Soy un experimentador por naturaleza», dijo dos meses antes de morir al recibir el premio como empresario del año.

Lanzamientos continuos

Antes del advenimiento del alquiler de vídeos, la mayoría de las películas se estrenaban una vez y luego se archivaban para la historia. Algunos estudios produjeron grandes éxitos, como *Lo que el viento se llevó*, que regresó a las principales salas de cine aun cuando las verdaderas ganancias se obtuvieron con el primer lanzamiento.

Sin embargo, Disney entendió que las generaciones siguientes podían redescubrir una película familiar como si fuese nueva. Él estableció una «generación» de siete años, más o menos, para las audiencias de dibujos animados.

En el estreno original, en 1937, *Blanca Nieves* recuperó con creces los costos y produjo 8,5 millones de dólares. Pero ése era apenas el comienzo. Sólo en los Estados Unidos la cinta se relanzó seis veces entre 1937 y 1993. La doblaron en diez idiomas y la distribuyeron en cuarenta y seis países; produjo 100 millones de dólares. *Fantasia*, que recuperó la inversión en el estreno, en 1940, se distribuyó ampliamente en los años 60 y llegó a ser un éxito. Fue relanzada en 1990 al conmemorarse sus cincuenta años. Walt Disney Company también estableció una política especial para controlar sus títulos en las ventas de vídeos, pues coloca las películas en el mercado por tiempo limitado, lo que genera un interés de adquisición que se repetirá en el futuro luego de un intervalo. El vídeo logró fortalecer la posición tradicional de Walt Disney de que los personajes animados podían vivir mucho más comercialmente que sus contrapartes de carne y hueso. Los personajes de las caricaturas nunca pasan de moda, y sus estrellas nunca envejecen ni se retiran.



David Ogilvy, presidente de Ogilvy & Mather, en 1963.

David Ogilvy y la creación de la publicidad moderna

De las innumerables historias sobre inmigrantes que encontraron fama y fortuna en los Estados Unidos, pocas son tan entretenidas e in-usuales como la de David Ogilvy. Británico poco convencional que hizo de las costumbres norteamericanas su fuente de vida, este desertor universitario fue un flamante y exitoso hombre de la publicidad. La firma que fundó en 1948 se convirtió rápidamente en una de las agencias publicitarias más grandes del mundo, y al combinar la investigación con su voluntad para autopromocionarse, Ogilvy se convirtió en «una de las figuras más queridas y auténticamente curiosas del mundo de los negocios en los Estados Unidos», según el escritor Martin Mayer. Los anuncios producidos por su firma, ampliamente imitados, y las teorías que los respaldaban ayudaron a cambiarle la cara a la publicidad. En el proceso, David Ogilvy vino a ser conocido como una especie de filósofo de la publicidad —y su libro, *Ogilvy y la publicidad*, escrito en 1983, fue su gran obra.

Al comienzo de su variada carrera, Ogilvy se hizo experto en pruebas y evaluaciones científicas sobre las opiniones públicas, trabajando para la organización Gallup. Su innovación consistió en hacer de la desapasionada ciencia de la opinión popular un factor incidente en la publicidad, industria que, se pensaba, se gobernaba más por las emociones que por los hechos. En un intento por convertir la teoría en práctica, Ogilvy fundó su propia empresa —decisión intrépida, teniendo en cuenta que contaba con muy poca experiencia. Rápidamente se hizo conocido, ingeniando campañas arriesgadas e inusitadas que crearon reconocidas imágenes de marca para las compañías. Ogilvy no solamente se valía de frases pegajosas o de imágenes sensuales. Empleaba más bien hechos crudos y fríos. Acumuló estadísticas para determinar el estilo y contenido de sus anuncios y creó fórmulas interesantes mediante las cuales determinaba la combinación ideal entre imagen y texto. Sus campañas tuvieron gran éxito porque, una y otra vez, demostraron que los hechos se pueden traducir en un poderoso factor de ventas.

Cuando Ogilvy se retiró de las operaciones diarias de su compañía en los años 60, Ogilvy & Mather estaba entre las firmas publicitarias más grandes del mundo, y buena parte de la industria de la publicidad había adoptado los métodos científicos promovidos por él. Demostró que los montajes basados en investigación seria, presentados con gracia y colocados en lugares cuidadosamente elegidos pueden tener más efecto que el bombardeo publicitario sin dirección.

Un inglés inquieto se dirige a los Estados Unidos

De niño, durante la segunda década del siglo xx, David Ogilvy vivió en Inglaterra en una casa de campo que alguna vez habitó Lewis Carroll; pero su infancia fue menos irreal que aquella imaginada por el creador de *Alicia en el país de las maravillas*. Su padre, un académico clásico que se convirtió en corredor de bolsa, quedó arruinado después de la Primera Guerra Mundial. A pesar de los infortunios, se las arregló para enviar a su hijo a la prestigiosa escuela Fettes, en Escocia. Aunque David no fue de los primeros estudiantes de la clase, fue becado para estudiar historia en el Christ Church College de la Universidad de Oxford. «Hubiese preferido ser historiador que publicista», dijo luego en un inusual instante de humildad, «pero no tenía el cerebro para ser historiador».

Incansable buscador de aventuras en su juventud, con el tiempo Ogilvy cambió los oscuros claustros de Oxford por París, donde encontró trabajo como asistente del chef en el hotel Majestic. Pero se aburrió en Francia y regresó a Inglaterra a vender cocinas Aga —una nueva marca de hornos institucionales. Ogilvy visitó escuelas y mansiones para convencer a los

cocineros británicos de las virtudes de los hornos, y tuvo tanto éxito que la compañía le pidió escribir un manual para su equipo de ventas. En 1935 escribió un tratado sobre el producto, titulado «Teoría y práctica para la venta de cocinas Aga». Repleto de datos concretos sobre el producto, el manual daba consejos sobre qué tipo de estrategias funcionaban mejor con diferentes tipos de clientes.

Ogilvy le envió una copia del manual a su hermano Francis, director administrativo de la venerable firma Mather & Crowther con sede en Londres. Impresionado, Francis contrató inmediatamente a David como aprendiz. Durante los tres años siguientes, Ogilvy disfrutó la vida de joven urbano: «Iba a conciertos y fiestas que duraban hasta el amanecer... me divertía con las chicas», recordó. «Pero fue durante ese período cuando adquirí el hábito del trabajo duro; y cuando me duplicaron el sueldo fue todavía mejor». Durante ese tiempo ya había empezado a desarrollar sus propias teorías sobre la publicidad. Durante una presentación ante sus colegas de M & C en 1936, planteó seis tesis principales: «Cada palabra del texto es valiosa», decía una. «Las cifras concretas deben sustituirse por grandes exigencias. Los clichés deben darle paso a los hechos, y las exhortaciones vacías a ofertas atractivas». Viniendo de un inexperto joven de veinticinco años de edad, estas sugerencias parecerían las meditaciones de un muchacho precoz; sin embargo, se convirtieron en pilares de su teoría de la publicidad, ideas que lo convertirían en uno de los hombres de mayor éxito publicitario del siglo xx.

Una de las responsabilidades de David Ogilvy era el estudio de las campañas publicitarias estadounidenses que le llegaban mediante un servicio informativo. Sus investigaciones lo motivaron a conocer más acerca de los Estados Unidos y buscó la forma de cruzar el Atlántico, «en parte porque quería demostrar que era capaz de sobresalir por mí mismo, sin el padrinazgo de mi hermano». En 1938, dependiente aún del apoyo de su hermano, convenció a la compañía de enviarlo a los Estados Unidos a estudiar la publicidad de ese país. Ogilvy hizo el viaje transatlántico con estilo y al llegar a Nueva York mantuvo su alto nivel de vida. Estableció contacto con el escritor y crítico dramaturgo Alexander Woollcott y su círculo de amistades—incluyendo a Harpo Marx y Ethel Barrymore—, gracias a la presentación que le hizo su prima, la autora Rebecca West.

Después de enviarles un informe a sus patronos en 1939, Ogilvy dejó el empleo y se fue a Princeton a estudiar su versión particular de postgrado. Ansioso por expandir sus conocimientos sobre los hábitos de consumo de los americanos, consiguió empleo con el doctor George Gallup, el gran teórico de las encuestas modernas, cuya compañía estaba en Nueva Jersey. (Gallup era un curioso híbrido académico capaz de convertir una teoría científica en práctica lucrativa. Después de trabajar como director de investigaciones de Young & Rubicam, montó su propia compañía de servicios de consultoría.) Gallup le asignó un proyecto que Ogilvy llamó «Examen sobre la importancia de los avisos luminosos en los teatros». La tarea de Ogilvy consistía en hacer entrevistas para medir la respuesta del público ante los nombres de las estrellas y los títulos de las películas en los avisos luminosos de los teatros. Aun cuando solamente le pagaban 40 dólares a la semana, la experiencia obtenida resultó impagable. Ogilvy aprendió que las preferencias de los consumidores podían vaticinarse mediante sus respuestas a preguntas cuidadosamente formuladas; y también aprendió mucho sobre los gustos de los estadounidenses. «Si alguna vez se decide a buscar fortuna en un país extranjero, lo mejor que puede hacer es buscar trabajo en una de las oficinas locales de Gallup. Allí aprenderá qué quieren los ciudadanos de la vida, qué piensan sobre los sucesos diarios y cuáles son sus costumbres».

Al estallar la Segunda Guerra Mundial, Ogilvy se retiró de Gallup para trabajar con la inteligencia británica en Washington. Durante los años de guerra visitó el territorio de los Amish en Lancaster, Pensilvania. Aun cuando este exuberante inglés debió parecer fuera de lugar en medio de los estrictos Amish, quedó encantado por su sencillo modo de vivir. Después de la guerra alquiló varias hectáreas e intentó sembrar tabaco. «Los años que pasamos en el campo en Lancaster fueron los más enriquecedores de mi vida», recordaba. «Pero era evidente que no

podía ganarme la vida como granjero».

Fundación de una nueva firma publicitaria

Luego de algunos años en la tranquilidad del campo en Pensilvania, Ogilvy estaba ansioso por regresar a la excitación de una ciudad grande como Nueva York. Sin embargo, a la edad de treinta y ocho años ya no era el brillante jovencito recién desembarcado de Inglaterra. Quería regresar a la publicidad, y pensó en buscar empleo en Young & Rubicam (Y & R): «Pero nunca pensé que en Y & R me contratarían — creía que no tenía las credenciales», dijo en una entrevista en 1976. «Por tanto, lo único que me quedaba por hacer era comenzar solo». Ése fue un acto audaz: tenía solamente 6.000 dólares, no tenía clientes ni anuncios para mostrarles a clientes potenciales y no tenía experiencia laboral en publicidad estadounidense. Sin embargo, creía poseer algo muy valioso: el entrenamiento teórico apropiado. «El doctor Gallup me enseñó lo que había descubierto acerca de los factores que determinan el éxito o fracaso de los anuncios... y yo había leído todos los libros sobre publicidad».

En una industria que valora más la experiencia que lo aprendido en los libros, Ogilvy tenía algo claro a su favor: su hermano. Durante la estadía de David en los Estados Unidos, Francis había ascendido a director administrativo de Mather & Crowther. Deseoso de ayudar a su brillante hermano menor, Francis convenció a sus socios de financiar a David con

45.000 dólares y dejarlo utilizar el nombre de la empresa. También enroló a otra firma publicitaria británica, S. H. Benson Ltd., para que contribuyera con otros 45.000 dólares para formar así una empresa de riesgo compartido que, esperaban, estableciera una sucursal en Norteamérica. Como condición para hacer la inversión, las firmas británicas exigieron que Ogilvy encontrara a un norteamericano para manejar la nueva empresa. «Ellos no creían que su compatriota fuese capaz de convencer a los productores norteamericanos de darle negocios», escribió. Así que contrató a Anderson Hewitt, un ejecutivo bien relacionado de J. Walter Thompson, y lo hizo su socio.

En 1948 la firma Hewitt, Ogilvy, Benson & Mather abrió sus puertas. El dueño no tenía intenciones de ir despacio. El segundo día de trabajo, Ogilvy hizo una lista de los cinco clientes que más le interesaban: General Foods, Bristol-Myers, Campbell Soup, Lever Brothers y Shell Oil. «Escoger blancos tan selectos era un acto de loco atrevimiento», dijo más tarde.

La primera campaña de Ogilvy fue para su nueva compañía. Le informó de su existencia a la prensa especializada y envió a cientos de ejecutivos informes de actividades no solicitados. Con la ayuda de sus contactos en Londres consiguió algunos clientes pequeños, como la cerveza Guinness y vajillas Wedgwood (quienes apenas gastaban 40.000 dólares al año en publicidad). Por otra parte, la demanda era increíblemente baja. Después de todo, la agencia de Ogilvy no era más que una entre 3.000 firmas americanas luchando por conseguir buenos clientes, en un negocio en que las compañías tradicionales trabajaban con empresas establecidas y conocidas durante años. «Seis semanas después de iniciada mi agencia, yo estaba tan desesperado por conseguir clientes que le ofrecí a un joven conocido el 10 por ciento de nuestras acciones si nos traía a una empresa de aspiradoras que ya tenía en sus manos», contaba luego. Afortunadamente para Ogilvy, el hombre se negó.

Hewitt salvó la situación cuando, después de cinco meses, a los socios apenas les quedaba una cuarta parte del capital. El tío de Hewitt, presidente de J. P. Morgan & Company, consiguió para la firma un préstamo de 100.000 dólares sin prenda de garantía. Más importante todavía, Hewitt logró la cuenta de la compañía petrolera Sun Oil, que ascendía a 3 millones de dólares. Ahora sí, la compañía estaba en el negocio.

Aun cuando su trabajo era principalmente burocrático, Ogilvy sabía un poco de todo. «La mejor diversión que he tenido fue en los días iniciales de Ogilvy & Mather, cuando yo era director de investigaciones y director creativo. Los viernes por las tardes escribía informes de

investigación para el director creativo. Los lunes por la mañana cambiaba de oficio: leía mis informes y decidía —en todo caso— qué hacer con ellos».

Uno de sus primeros clientes, Hathaway, un pequeño productor de camisas del Estado de Maine, dio notoriedad a Ogilvy. Oscurecido por Arrow, el principal productor de camisas, Hathaway quería mejorar su presencia mediante una campaña publicitaria, pero solamente estaba dispuesto a invertir unos 30.000 dólares al año. Arrow invertía cerca de 2 millones de dólares en anuncios con la conocida empresa Young & Rubicam. Aun así, Ogilvy estaba convencido de la posibilidad de vencer a Goliat. Las grandes empresas como Young & Rubicam tendían a volverse conservadoras y eran vulnerables ante las compañías con ideas ingeniosas.

Ogilvy tenía la ventaja de poder ofrecerles a los clientes de presupuestos modestos precios más bajos, facilidad que no era posible con las firmas ya establecidas. En los años 40, la mayoría de los anuncios eran ilustrados con dibujos acompañados por lemas llamativos; pero basado en su experiencia en Gallup, Ogilvy pensaba que la fotografía era más convincente para los productos. Gracias a sus investigaciones, también sabía que darle el carácter de «cuento» a la foto llamaba mucho la atención y despertaba la curiosidad del lector.

Pensando en algún tipo de «anzuelo», Ogilvy se inspiró en una droguería que había en el camino cuando se dirigía hacia la sesión de fotografía de Hathaway. Impulsivamente compró un parche de ojo que estaba en la vitrina por 1,50 dólares y se lo colocó a un modelo que tenía bigote. Luego lo mostró realizando una serie de actividades, desde conducir un tractor hasta comprar un cuadro de Renoir. La campaña atrajo la atención y fue imitada en el exterior. «Nunca sabré exactamente por qué resultó tan exitosa», escribió Ogilvy sobre la campaña. El elegante modelo con aire europeo de Hathaway tenía más de un parecido con su creador. Desde el comienzo, Ogilvy fusionó su propia personalidad con la de la compañía, y parecía estar haciendo lo mismo con las campañas producidas por la empresa. La campaña del hombre de Hathaway se convirtió en un clásico en la historia de la publicidad, a la vez que le ayudaba a fortalecer la firma publicitaria que, hacia 1953, ya tenía cuentas por valor de 10 millones de dólares.

El parche de ojo de Hathaway fue el primer gran intento de Ogilvy por crearle una imagen a un producto —uno de sus aportes particulares a la industria. «Cada anuncio debe considerarse como un aporte al símbolo más complejo, que es la imagen del producto», escribió. Ogilvy no fue el primero en hacer esta observación, pero sí el primero en convertir la idea en una filosofía práctica que permitía que la imagen del producto se desarrollase.

Luego tuvo la oportunidad de aplicar esta hipótesis a otros productos, cuando una agencia puertorriqueña de desarrollo económico contrató a la firma en 1954 para realizar una campaña turística. Se dio cuenta de que el principal problema del cliente era la mala imagen que la gente tenía del Estado libre asociado. «Debemos sustituir la actual imagen escuálida que se tiene de Puerto Rico en los Estados Unidos por una imagen hermosa». Ideó una campaña que resaltaba la historia de Puerto Rico y la mostraba como una isla del Renacimiento. De acuerdo con su concepto, poco modesto, «la campaña tuvo un efecto profundo para fortuna de Puerto Rico. Creo que es la única campaña publicitaria que ha cambiado la imagen de un país».

Más adelante desarrolló la teoría de la imagen del producto con el siguiente cliente importante, Schweppes, que consiguió en 1955. Ogilvy convirtió al comandante Edward Whitehead, gerente en los Estados Unidos de la sucursal de la empresa británica de bebidas, en la estrella de los anuncios publicitarios. Como anotó luego *Forbes*: «Fue suya la memorable campaña que introdujo a Schweppes en los Estados Unidos, aprovechando la fascinación de los norteamericanos por el esnobismo británico y utilizando al barbudo comandante Edward Whitehead». Las ventas de Schweppes en los Estados Unidos aumentaron un 500 por ciento durante los nueve años que siguieron a la presentación de la campaña. Whitehead apareció en los anuncios durante dieciocho años, confirmando el argumento sobre la imagen del producto.

Ogilvy también trabajó para crearse su propia imagen. Siendo bien parecido y hábil para citar a literatos y a personajes históricos, se autoproclamó «conservadoramente extravagante». El

New York Times escribió en 1958: «Por una parte, la vestimenta y las maneras del señor Ogilvy, de 47 años de edad, sobresalen particularmente entre los publicistas, muchos de los cuales siguen un patrón en su estilo». En una industria en la que los hombres —puesto que casi todos eran hombres— llevaban como uniforme trajes oscuros y corbatas rojas, él vestía chaquetas de tweed y trajes de color claro con fular. Los lentes descansaban en la punta de su nariz y generalmente llevaba una pipa.

A pesar de que Ogilvy manejó muy bien su propia imagen, no tuvo el mismo éxito administrando los detalles administrativos de Ogilvy, Benson & Mather. (El «Hewitt» fue eliminado cuando Anderson Hewitt dejó la empresa a mediados de los años 50.) Al darse cuenta de que la empresa crecía más allá de su capacidad administrativa, contrató a Esty Stowell, ex ejecutivo de Benton y Bowles, como vicepresidente ejecutivo, en 1957. Stowell tenía una sólida reputación como experto en marketing y ayudó a la empresa a formar una imagen de solidez en todos los departamentos. También se le encomendó la misión de administrar la creciente empresa. «Con alivio dejé en sus manos la administración de todos los departamentos de la agencia, excepto el departamento creativo. Desde ese momento nuestra agencia comenzó a crecer en buena medida». Stowell tenía la experiencia y las influencias para atraer nuevos clientes, como Maxwell House Coffee (para quien la firma desarrolló luego la inolvidable campaña «bueno hasta la última gota»).

A pesar de tratarse de un recién llegado, Ogilvy se convirtió en tremendo éxito en menos de diez años, y nadie era tan consciente de la situación como él mismo. «Dudo que algún redactor de textos haya producido jamás tantos triunfos en tan poco tiempo», escribió el británico en 1978 con su típica falta de modestia. «Estos triunfos hicieron tan conocida a Ogilvy & Mather que conseguir clientes era como atrapar peces en un barril». El éxito también hizo de la empresa un objetivo atractivo de adquisición para las empresas más grandes. Desde 1955, Ogilvy tuvo que rechazar a grandes firmas deseosas de comprarle su empresa.

Venta de productos con planes concretos

No todas las ideas de Ogilvy fueron geniales. Él le sugirió a uno de sus clientes pagarle 35.000 dólares a Eleanor Roosevelt para que anunciara por televisión la margarina Good Luck. La inversión resultó un fracaso porque la gente recordaba más a la vendedora que al producto. «En esos días yo no sabía que usar personajes era un error. Los recuerdan a ellos, pero se olvidan del producto», dijo Ogilvy.

Esta máxima de Ogilvy no se ha asimilado todavía, aunque sí produjo un cambio primordial en su teoría de la publicidad. Más adelante diría: «Haga del producto el héroe del anuncio». Ogilvy pensaba que el producto debía ser el centro del anuncio porque su experiencia con las encuestas le enseñaron que el consumidor piensa independientemente. «El consumidor no es un bruto; el consumidor es un ama de casa. Insulta su inteligencia si piensa que unos cuantos lemas y adjetivos insípidos la van a convencer de comprar algo. Ella quiere toda la información posible», dijo.

Las ideas de Ogilvy sobre lo que es un hecho en publicidad encontraron su máxima expresión en 1958 con los anuncios creados para otra compañía británica, Rolls-Royce. Después de conseguir el contrato, Ogilvy pasó tres semanas leyendo todo lo que encontró sobre el lujoso automóvil. «Hicimos una lista de todos los datos posibles sobre el coche y los resumimos para el anuncio. Luego escribimos veinticinco encabezamientos e hicimos que los correctores de texto escogieran el mejor». El resultado fue un anuncio de página entera, con trece puntos y 719 palabras cuidadosamente escogidas sobre el automóvil de 14.000 dólares. El encabezado decía: «A 100 kilómetros por hora, el ruido más fuerte en este Rolls-Royce es su reloj eléctrico». «En mi anuncio del Rolls-Royce solamente mostré hechos. No había adjetivos ni referencias a la calidad de vida». Esta idea tuvo un tremendo éxito. El anuncio salió solamente en dos diarios y

dos revistas y costó 25.000 dólares, pero llamó muchísimo la atención. Bien escrito, persuasivo y libre de presiones, resultó una especie de modelo para futuros trabajos.

A medida que diseñaba nuevas campañas para un grupo cada vez mayor de clientes, incluyendo a American Express y Shell Oil (empresa con la que siempre soñó), Ogilvy empezó a diseñar sus campañas con métodos científicos. Habiendo confirmado la eficacia de la metodología basada en hechos, aún quedaba la pregunta acerca de cuáles de esos hechos eran los más importantes. Gallup y otros encuestadores habían investigado los factores que hacían que la gente leyera anuncios, y los factores que les hacían recordarlos. Ogilvy buscaba aplicar estos resultados para tratar de determinar la combinación precisa de imágenes e información que vendiese mejor un producto. Cuando preparaba una campaña para Helena Rubinstein a finales de los años 50, les preguntó a los consumidores cuál característica y particularidad los haría adquirir productos para el cuidado facial. La investigación reveló que lo más importante era que limpiase los poros profundamente. Como resultado, el producto se llamó Limpiador Profundo. Ogilvy hacía este tipo de pruebas previas porque consideraba que la agencia tenía la obligación de buscar resultados concretos. Al realizar investigaciones antes de redactar los textos, les daba a sus clientes consejos cruciales de marketing. «Nuestra agencia acepta la responsabilidad de vender cosas. O contribuimos a vender, o nos despiden», dijo.

En 1963 su firma ya tenía contratos anuales por 55 millones de dólares con diecinueve clientes, incluyendo las cinco firmas principales a las que había dirigido su atención desde 1948. Además, la agencia estaba funcionando en Chicago y Los Ángeles. Ese año Ogilvy publicó un libro, *Confesiones de un publicista*, que a la postre vendió 800.000 ejemplares en doce idiomas diferentes e hizo de él casi una celebridad. Bien pudo haberse titulado «Anuncios sobre mí mismo», pues se autoalababa, trataba de impresionar con nombres de personajes importantes, y se autorrecomendaba de forma exagerada. Hacía referencia a su empresa como «mi taller». Viniendo de un norteamericano, tales bufonadas podían parecer fingidas; pero iban de acuerdo con la imagen del inglés. Además, Ogilvy consideraba que autopromoverse era una necesidad. «Puedo asegurar que si me hubiese comportado de una manera más profesional, me hubiese llevado veinte años llegar. Yo no tenía ni tiempo ni dinero para esperar».

En el libro, además de explicar su increíble ascenso en la avenida Madison, describe en detalle el desarrollo de su filosofía sobre la publicidad e incluye quince reglas para ser un buen cliente.

Los anuncios, pensaba, pueden hacerse con la precisión de una turbina de avión; y su funcionamiento puede medirse con la misma exactitud sobre la base de los estudios realizados por la firma y las encuestas. Los títulos eran claves porque «cinco veces más personas leen el título que el texto»; y puesto que los datos indicaban que es peligroso usar el negativo en los textos, insistió en que los guionistas le hablasen a los lectores en términos de «cómo hacer para...» En cuanto al texto, «las investigaciones indican que la lectura es reducida durante las primeras 50 palabras, pero aumenta entre 50 y 500». Sugirió también poner énfasis en emitir consejos y en ofrecer la prestación de servicios, porque tal aproximación «atrae alrededor de 75 por ciento más lectores que los textos dedicados exclusivamente al producto». Inclusive mediante la experimentación, Ogilvy desarrolló fórmulas para el éxito publicitario. «Si uno comienza el texto con una letra grande, los lectores aumentan en un 13 por ciento. Si se usa la interlineación entre párrafos, los lectores aumentan en un 12 por ciento». Sin embargo, les aconsejaba a los publicistas no apoyarse en la investigación como los borrachos usan los postes para sostenerse y no para iluminarse».

Con *Confesiones* Ogilvy obtuvo la atención que tanto buscaba. Incluso, en 1964 le ofrecieron el papel protagonista en una obra de Broadway titulada *Rugiendo como una paloma*. Rechazó la oferta, en buena parte porque el trabajo en la agencia le llevaba mucho tiempo.

La firma se ofrece al público y crece globalmente

Las firmas británicas que le dieron a Ogilvy su primer impulso le fueron vendiendo poco a poco su parte. Hacia finales de 1964, Mather & Crowther cedió el 8 por ciento; Benson, todo; y David Ogilvy era dueño del 31 por ciento de las acciones. Mientras tanto, Mather & Crowther había crecido rápidamente, en buena medida bajo el liderazgo de Francis Ogilvy. Sus contratos pasaron de 8 millones a 53 millones de dólares entre 1954 y 1964. Después de la muerte de Francis en 1964, David inició conversaciones con la firma en la que aprendió su trabajo. Las dos empresas se unieron en enero de 1965 para formar Ogilvy & Mather, O & M como se le conocía con frecuencia. Una vez realizada la fusión, Ogilvy tuvo a su mando 600 personas y una presencia importante en dos continentes. De todos los contratos que controlaba en 1965 y que sumaban más de 120 millones de dólares, el 59 por ciento estaban en Norteamérica, el 28 por ciento en Inglaterra, y el 13 por ciento en el resto de Europa.

Pero el filósofo convertido en rey de filósofos se dio cuenta de que estaba mejor equipado para ser el cerebro, y no el músculo, detrás de la empresa; así que esquivó la parte ejecutiva: «No soy administrador. No quiero ser administrador. No seré administrador», declaró. Una biografía de la compañía de 1960 dice: «David Ogilvy es escritor de textos en Ogilvy, Benson & Mather. También es presidente de la junta directiva». En diciembre de 1965 Ogilvy ascendió a su colega John (Jock) Elliot Jr. como director ejecutivo, para así poder dedicarse al trabajo creativo.

Pero no estaba aislado del todo de las cuestiones financieras. Puso la compañía a disponibilidad del público en abril de 1966. Ogilvy & Mather vendió 349.833 acciones a 22 dólares cada una, convirtiéndose así en la sexta firma publicitaria en hacerse pública. En ese entonces era la novena compañía más grande del mundo, con contratos por 150 millones. Ogilvy, quien era dueño de 161.000 acciones, vendió 61.000 y aún mantenía buena parte de la firma. Parte de ese dinero lo gastó en una segunda casa, un excelente chateau del siglo xii llamado Touffou, en la cima de una colina con vista al río Loira en el sur de Francia. Allí pasaba cada vez más tiempo, tanto que en 1975 renunció al diario control creativo.

La firma siguió creciendo bajo la guía de los administradores contratados y preparados por Ogilvy. «En un negocio terriblemente errático, O & M sobresale al igual que un programa en hora de mayor audiencia sin pausas publicitarias», escribió *Forbes* en 1977. «No ha tenido un solo año malo desde que se hizo pública en 1966». En 1976 obtuvo rendimientos por 7,7 millones de dólares sobre 112 millones de ingresos, y los contratos se aproximaron a los 800 millones de dólares. Más impresionante aún que esta larga fila de dividendos fue la lealtad de algunos de sus clientes en una industria en la que la inestabilidad de los mismos es la norma. American Express, quien llegó en 1962 con un contrato de 1 millón de dólares, siguió siendo cliente. En 1984, American Express invertía 70 millones de dólares anuales en publicidad.

Ogilvy busca tranquilidad

En 1981 la agencia había crecido tanto que contaba con cien oficinas en treinta y cinco países, 1.600 clientes y contratos por 1.700 millones de dólares. Desde su retiro, David Ogilvy siguió pendiente de su creciente imperio y escribió su obra magna, en la cual recopila medio siglo de experiencias en el campo publicitario. Con la característica combinación de su nombre y su ego, tituló su texto *Ogilvy y la publicidad*. Con esa gran síntesis de su pensamiento y años de experimentación, el joven concluía su metamorfosis en viejo sabio. Repleto de frases típicas como «Los anuncios con noticias los recuerda un 22 por ciento más de gente que los anuncios sin ellas», *Ogilvy y la publicidad* se sigue imprimiendo y se utiliza ampliamente como texto universitario.

En Touffou entretenía a sus invitados y organizaba seminarios informales para

periodistas y colegas. Adoptando la imagen de viejo cascarrabias, atacaba periódicamente la vulgaridad de la publicidad contemporánea, especialmente en la televisión. «Cada diez o quince años la publicidad contrae una enfermedad llamada entretenimiento», le dijo a *Forbes* en 1988. «Eso es muy malo, porque la gente que lo hace no tiene ningún interés en vender. No se ven como vendedores. Se creen genios del espectáculo».

Como una especie de profesor emérito, Ogilvy continúa asesorando las diferentes oficinas de la compañía, las cuales visita de vez en cuando. En 1988, O & M inauguró un banco de datos en línea llamado «Ogilvy en línea». Entre otras cosas había notas, cartas y otros misivas de su fundador. La vicepresidente Suzan Nanfeldt le dijo a *Advertising Age*: «Esa máquina es para que sepamos qué anda haciendo David».

El poderoso impulso individual que hizo que Ogilvy creara su propia empresa no se vio atrofiado cuando O & M se posicionó entre las agencias más grandes del mundo. Ogilvy criticó la ola de consolidaciones y adquisiciones que caracterizaron a la industria publicitaria en el decenio de los 80: «Las megauniones son para los megalomaniáticos», dijo. «Estas grandes fusiones no benefician a las personas en las agencias. Todo lo contrario». En 1989, para su mortificación, el gran grupo londinense WPP hizo una oferta muy hostil de adquisición. Cuando las dos agencias se pusieron de acuerdo, WPP pagó 864 millones de dólares por la compañía que Ogilvy creó cuarenta años atrás con 6.000 dólares y un puñado de teorías sin comprobar.

Cuando el grupo Ogilvy dejó de funcionar como entidad independiente, el mundo publicitario había evolucionado mucho más allá de aquel dominado por David Ogilvy en los años 50 y 60. Cuando empezó, los principales medios publicitarios eran los diarios y las revistas; pero a finales de los años 80, la publicidad estaba presente en todos los aspectos de la vida estadounidense. Los anuncios no solamente aparecían en los diarios, las revistas y las vallas sino en cientos de canales de televisión, miles de emisoras de radio, en el metro, los autobuses e inclusive en el ciberespacio. Las empresas de publicidad se hicieron más sofisticadas aún en su utilización de investigaciones, empleando grupos de consumidores para probar sus productos y utilizando ordenadores para examinar la creciente cantidad de datos acerca de las costumbres, gustos y preferencias del consumidor americano. La publicidad había entrado en un mundo nuevo en el que algunas de las teorías del octogenario publicista parecerían tener su fin. Sin embargo, la sofisticación de la era moderna también fue una consecuencia lógica del mundo publicitario que David Ogilvy ayudó a crear.

No a las comisiones

En 1960, David Ogilvy iba bien encaminado hacia el exclusivo grupo de los publicitarios más importantes, con un creciente portafolio de clientes de calidad y gran reputación. Sin embargo, insistía en mantener una posición iconoclasta al rechazar una de las prácticas más tradicionales y queridas de la industria: la comisión del 15 por ciento. Hasta donde todos recordaban, las compañías les pagaban a las agencias el 15 por ciento del costo total de las campañas, independientemente de su tamaño, calidad o eficacia. La comisión se había convertido en una parte tan esencial del negocio que a nadie se le ocurría cuestionarla.

Pero entre aquellos disidentes estaba Ogilvy: «Nosotros pensamos que el sistema de comisión es anacrónico», escribió respondiendo a una lista de preguntas enviada por una compañía que buscaba a quién entregarle su cuenta de 15 millones de dólares. «Nos parece que la relación entre cliente y agencia es más satisfactoria cuando la retribución de la agencia no se relaciona con la cantidad de dinero que logre que su cliente gaste en publicidad». Él pensaba que una tarifa fija le permitía a la agencia realizar campañas promocionales imparciales.

La compañía que andaba en busca de nueva agencia era Shell Oil, y la dirección estuvo de acuerdo con Ogilvy. «Nosotros considerábamos esa política como una absoluta falta de ética, como pagarle al médico el 15 por ciento de los medicamentos que receta o de la factura

hospitalaria», dijo el administrador de publicidad de Shell, Cyril Martineau. En noviembre de 1960, Shell asombró al mundo publicitario al cambiarse de J. Walter Thompson a Ogilvy, Benson & Mather, y anunciar además que le pagaría a OB & M una tarifa en lugar de comisión.

Al ofrecerle a Shell una tarifa fija, Ogilvy hizo lo que mejor sabía hacer: llamar la atención. Pero esta decisión también resultó financieramente provechosa para su firma. Ogilvy determinó la tarifa calculando los costos que tendría su empresa por gestionar la cuenta de Shell y agregándole el 25 por ciento como beneficio. Las otras firmas publicitarias ganaban alrededor del 21 por ciento con el sistema de comisión.



Ray Kroc, delante de uno de los restaurantes McDonald's.

Ray Kroc, McDonald's y la industria de las comidas rápidas

En 1954, un vendedor de máquinas para hacer leche malteada, de cincuenta y dos años de edad, vio una parada de hamburguesas en San Bernardino, California, y empezó a imaginarse toda una nueva industria: las comidas rápidas. En los que debieron ser sus años dorados, Raymond Kroc, fundador y creador de la corporación McDonald's, demostró que era un pionero industrial tan capaz como Henry Ford. Revolucionó la industria de los restaurantes en los Estados Unidos al imponerle disciplina a la producción de hamburguesas, patatas fritas y leche malteada. Desarrollando un sistema sofisticado de producción y entrega, logró que las patatas fritas compradas en Topeka fuesen iguales a las compradas en Nueva York. Tal coherencia hizo que el nombre McDonald's se identificara en Estados Unidos con las comidas rápidas.

Hacia 1960 había más de 200 restaurantes McDonald's en todo el país, una rápida expansión generada por los bajos costos de las franquicias. Ray Kroc había creado una de las marcas más convincentes de todos los tiempos. Pero a duras penas producía beneficios. Finalmente, decidió utilizar los bienes raíces como apoyo para que McDonald's fuese un negocio viable. En 1956, Kroc formó la Corporación de Franquicias de Bienes Raíces, comprando terrenos y actuando como arrendador para los ansiosos franquiciados. Con esta medida, McDonald's comenzó a producir verdaderas ganancias, y así despegó la compañía. Luego, Kroc introdujo programas publicitarios a nivel nacional que apoyaban a las proliferantes franquicias y cuando parecía que el crecimiento de la compañía se frenaba en su territorio de origen a comienzos de los años 70, comenzó un enérgico y exitoso esfuerzo para hacerla presente en todo el mundo. Durante el espectacular crecimiento de McDonald's, Kroc mantuvo un cuidadoso equilibrio imponiendo rigurosas normas a lo largo y ancho de todo el sistema a la vez que estimulaba un espíritu empresarial que acogía ideas de todos los niveles. Muchas de estas ideas contribuyeron al asombroso éxito de la empresa.

Con una fortuna de 500 millones de dólares, el rey de las hamburguesas transformó el entorno cultural de los Estados Unidos, forjando una de las industrias de mayor exportación. La amplia imitación del éxito de McDonald's es el mejor ejemplo para los administradores y ejecutivos de hoy que buscan mayor eficiencia en la producción. Al colocar a la humilde hamburguesa en la línea de montaje, Kroc le mostró al mundo cómo aplicarles procesos administrativos sofisticados a las labores más sencillas. Para lograr el éxito al estilo McDonald's, las compañías deben definir la premisa básica del servicio que ofrecen, dividir el trabajo en sus partes constitutivas y armar y afinar constantemente todos los pasos hasta que el sistema funcione sin obstáculos. Hoy, las compañías que distribuyen pizza, trabajan con seguros o venden juguetes se benefician de los sistemas pioneros de Ray Kroc.

Descubriendo el futuro en San Bernardino

Raymond Kroc visitaba regularmente a sus clientes como vendedor de máquinas para leche malteada. Pero cuando este hombre de cincuenta y dos años de edad viajó desde Chicago al sur de California a reunirse con dos de sus principales clientes, el viaje resultó todo menos rutinario.

Maurice y Richard McDonald habían salido de New Hampshire en 1930 a buscar fortuna en Hollywood. Sin éxito, los dos hermanos terminaron como propietarios de un restaurante *drive-in* en San Bernardino, un polvoriento sitio 88 kilómetros al este de Los Ángeles.

Mientras que la mayoría de restaurantes compraban uno o dos mezcladores múltiples Prince Castle —los cuales preparaban cinco batidos al mismo tiempo— los McDonald habían comprado ocho. Kroc tenía curiosidad por saber qué tipo de negocio requería la capacidad de producir cuarenta batidos a la vez; por tanto, se fue a San Bernardino y lo que vio cambió su vida. Kroc se paró a la sombra de los dos grandes arcos dorados que iluminaban el cielo de la noche a observar la fila de personas que serpenteaba afuera del restaurante octogonal. Pudo ver, a través de las paredes de vidrio de la construcción, al personal masculino uniformado con gorros de papel y vestidos blancos, moviéndose por todos lados, repartiendo hamburguesas, patatas fritas y batidos a las familias de la clase trabajadora que llegaban en sus coches. «Definitivamente algo está ocurriendo aquí, me dije a mí mismo», escribió después Kroc en su autobiografía *Grinding It Out*. «Ésta era la operación de marketing más asombrosa que había visto jamás».

A diferencia de tantas otras instalaciones de servicio de alimentos conocidas por Kroc, este lugar funcionaba como un motor bien afinado. Como escribió *Forbes*: «En pocas palabras, los hermanos volvieron eficiente un negocio chapucero». Ofrecían un menú de nueve platos —hamburguesas, patatas fritas, batidos y pasteles—, eliminaron los asientos y utilizaban utensilios de papel y de plástico en lugar de vasos de vidrio y loza. También desarrollaron una rudimentaria línea de montaje, la que les permitía despachar un pedido en menos de sesenta segundos. Y los precios eran increíblemente bajos: hamburguesas por quince centavos y patatas por diez centavos. Kroc se dio cuenta de que ése era el futuro. «Ese día de 1954, cuando vi todo funcionando, me sentí como un Newton a quien le acababa de rebotar una patata en la cabeza», dijo Kroc. «Esa noche, en mi habitación del hotel, pensé mucho en todo lo que había visto durante el día. En mi mente desfilaban restaurantes McDonald's por todos los caminos de la nación».

Kroc había visto su destino. En 1906 su padre había llevado al pequeño Raymond de cuatro años a un frenólogo —un practicante de «medicina» del siglo xix que adivinaba las tendencias de carácter de las personas a partir de la forma y el tamaño de la cabeza. Después de examinar una y otra vez la cabeza del niño, el experto pronosticó que trabajaría en la industria de los alimentos.

Kroc tenía cierta intuición para el negocio de los restaurantes. También poseía conocimientos prácticos sobre la industria, pues había pasado los últimos treinta años vendiendo productos de papel y máquinas para hacer batidos a los restaurantes de todo el país. En sus viajes, Kroc había conocido un gran número de instalaciones, como tiendas de café, pequeños comedores, restaurantes, puestos de hamburguesas, cadenas de helados como Tastee-Freez, y se volvió experto en el campo de los restaurantes populares. Kroc concluyó que muchos de sus clientes tenían las manos atadas por una administración poco científica y errática; y para su asombro, comenzó a ofrecerles sugerencias no solicitadas sobre cómo hacer para mejorar sus negocios. «Me consideraba todo un conocedor de la cocina», dijo. «Me enorgullecía identificar cuáles operaciones agradarían al público y cuáles no».

Kroc estaba seguro de que la operación de los hermanos McDonald sería un rotundo éxito si lograba expandirse. Así que al día siguiente les hizo una propuesta: «¿Por qué no abren una serie de sucursales como ésta?», les preguntó. Los hermanos dijeron tímidamente que ya habían vendido franquicias en Phoenix y Sacramento por muy poco dinero y que las ganancias habían sido pequeñas. En el fondo eran negociantes indiferentes, satisfechos con los 100.000 dólares que ganaban anualmente, y sin la determinación de invertir la energía necesaria para construir una cadena. Pero Kroc era un vendedor veterano con más de treinta años de experiencia. Haciendo gala de todo su poder de persuasión, convenció a los hermanos de hacer un trato: Kroc vendería franquicias por el bajísimo precio de 950 dólares. A cambio se quedaría con el 1,4 por ciento de todas las ventas y les daría a los hermanos el 0,5 por ciento. Como los franquiciados revertían tan poco dinero de las ventas totales —apenas el 1,9 por ciento— la

empresa madre ganaba muy poco dinero.

El acuerdo era mucho más conveniente para los hermanos que para Kroc, pues esa pequeña parte de rendimientos debía cubrir los gastos generales de Kroc y los costes de marketing —además de las ganancias. Pero se trataba de la acción de un hombre desesperado. Mientras que Kroc se ganaba 12.000 dólares al año vendiendo batidoras, el negocio estaba en peligro de acabarse por la fuerte competencia de Hamilton-Beach. Muy viejo ya para empezar desde cero, este hombre cincuentón sabía que su vida apacible junto a su esposa, Ethel, en Arlington Heights, Illinois, se desvanecería si esta aventura fracasaba. «Si pierdo con McDonald's no tendré a dónde ir», dijo.

La marca de un servicio y un sistema de operación

Con el negocio en las manos, Kroc se dedicó a hacer realidad su sueño de restaurantes McDonald's diseminados de costa a costa. Empezó armando el primer eslabón de la cadena: un modelo experimental en Des Plaines, Illinois, en las afueras de Chicago, caracterizado por los mismos precios bajos, menú limitado y servicio rápido como en San Bernardino. Fue inaugurado el 15 de abril de 1955, y registró ventas por 366,12 dólares; pronto se hizo rentable. Kroc supervisaba su restaurante con el mismo desvelo de una madre primeriza, revisando personalmente la cocina y despegando los chicles del aparcamiento con una rasqueta.

Para Kroc, replicar el restaurante de los hermanos McDonald era apenas el comienzo. Para construir una cadena, él sabía que era necesario imponer disciplina en el informal negocio de los restaurantes. Eso significaba refinar procedimientos operativos estandarizados y convertirlos en procesos fácilmente replicables. Cuarenta años antes, Henry Ford cayó en la cuenta de que la producción masiva de automóviles requería de la unión entre piezas precisas y un proceso eficiente de ensamblaje. La visión de Kroc consistió en aplicar la misma rigurosidad en la fabricación de bocadillos. Con la idea de que «hacer y servir hamburguesas es una ciencia», Kroc dio especificaciones exactas para sus bocadillos: contenido de grasa: menos de 19 por ciento; peso: 50 gr.; diámetro: 9,8 centímetros; cebollas: 8 gr. Incluso construyó, a finales de los años 50, un laboratorio en las afueras de Chicago para buscar un método de producir la patata frita perfecta.

La compañía se convirtió en una obsesión para Kroc. «Creo en Dios, la familia y McDonald's —pero en la oficina el orden se invierte», le gustaba decir. Sin embargo, parecía que McDonald's siempre estaba primero. Su experiencia en ventas le había enseñado que los negocios son una proposición darwiniana, en la cual los menos adaptados corren la suerte de los dinosaurios. Aparentemente, el matrimonio de Kroc no era lo suficientemente fuerte para sobrevivir a los retos de establecer la nueva compañía. Ethel no compartía el sentimiento profundo de su marido por los restaurantes y, molesta por el tardío espíritu aventurero de Ray, tomó a mal la forma como la nueva empresa absorbió a su esposo. «Fue como el drama de una ópera de Wagner», escribió Kroc. «Cerró la puerta entre nosotros». El matrimonio de treinta y nueve años terminó finalmente en divorcio en 1961.

En su esfuerzo por construir la cadena, Kroc sabía que él no era el único en ese campo. Cuando abrió el negocio en 1955, cadenas como A & W, Dairy Queen, Tastee-Freez y Big Boy, aun cuando modestas, ya estaban establecidas; y el primer Burger King (conocido entonces como InstaBurger King) había sido recientemente inaugurado en Miami. Por eso Kroc tuvo muchísimo trabajo tratando de diferenciar a McDonald's de los demás —por razones de competencia e intelectuales. La diferencia crucial entre Kroc y sus rivales era su visión del mundo. Él pensaba que los franquiciados eran socios en el negocio, no simplemente clientes. En sus viajes como vendedor de batidoras aprendió cómo los franquiciadores obtenían beneficios de los franquiciados sin preocuparse por su viabilidad a largo plazo. Kroc juró no caer en esa trampa lucrativa pero a la larga improductiva. «Mi idea es que tenía que ayudar al operador

individual a lograr el éxito con todos los medios a mi alcance. Su éxito garantizaría el mío; pero no podía hacer eso y a la vez tratarlo como un cliente», dijo.

En lugar de simplemente dar recetas para batidos y helados a sus franquiciados, Kroc quería venderles a sus socios un sistema de operaciones. En otras palabras, le puso marca a un servicio. Éste fue el método revolucionario empleado por McDonald's mediante el cual un restaurante en Delaware y otro en Nevada podían servir exactamente el mismo tamaño y calidad de hamburguesa, cada una con igual cantidad de pepinillos, mostaza y salsa de tomate, colocada en una bandeja similar junto con patatas fritas preparadas exactamente en el mismo tiempo. Como dijo Kroc: «La perfección es difícil de lograr, pero perfección es lo que yo quería en McDonald's. Para mí todo lo demás era secundario». Sus exigencias sirvieron un propósito estratégico. «Naturalmente, nuestra meta fue garantizar la replicación del negocio basándonos en su reputación más que en la calidad de un solo operador», dijo Kroc.

Entre los primeros socios de Kroc estuvieron algunos miembros del club campestre Rolling Green. Hacia 1958 ya había vendido setenta y nueve franquicias, algunas de ellas a sus compañeros de golf en el club. Ante la agradable experiencia de los restaurantes, muchos clientes llegaron a las puertas de Kroc. Otros respondieron a los anuncios que publicó en los diarios. Uno de ellos fue Fred Turner, de veintitrés años de edad, a quien Kroc había contratado en 1955 como cocinero de hamburguesas por un dólar la hora. Turner compartía la fascinación de Kroc por la mecanización de las hamburguesas, y muy pronto se convirtió en su favorito. Kroc, que solamente tenía una hija, escribió: «Tengo un hijo. Se llama Fred Turner». Fred se convirtió en su máximo ayudante, lo llevó a la oficina principal junto con otros dos empleados: June Martino, secretaria de Kroc desde los días de las batidoras; y Harry Sonneborn, antiguo ejecutivo de finanzas de Tastee-Freez, quien se ofreció a trabajar para McDonald's en 1955 por el bajísimo salario de 100 dólares a la semana.

Los edificios como motor financiero

Aun cuando las franquicias de McDonald's aparecían por todo el oeste y el centro de los Estados Unidos como flores silvestres después de la lluvia de primavera, el éxito de la compañía pareció tener corta vida. A pesar de que el acuerdo inicial con los hermanos McDonald le aseguró a Kroc ingresos por franquicia, también guió a su compañía directamente a la insolvencia. Durante 1960, cuando la cadena de restaurantes sumó 75 millones de dólares en ventas, las ganancias de McDonald's fueron apenas 159.000 dólares. El castillo de naipes de Kroc comenzó a caer por su propio peso. Incapaz de aumentarles el salario a trabajadores valiosos como Martino y Sonneborn, Kroc les pagó con el 30 por ciento de la compañía. Luego redujo más aún su patrimonio al cederles el 22 por ciento de las acciones a dos compañías aseguradoras a cambio de un préstamo de 1,5 millones de dólares en 1961.

Incluso este préstamo, obtenido bajo condiciones excepcionalmente onerosas, apenas fue un alivio temporal a la sed de capital de la empresa: Kroc necesitaba conseguir muchísimo dinero —2,7 millones de dólares— para comprarles su parte a los hermanos McDonald. Sus relaciones con ellos eran motivo de irritación constante, pues no cumplían las exigencias de McDonald's en las franquicias vendidas en California. Peor aún, los MacDonal se tomaron la libertad de venderle una franquicia a la competencia en el condado de Cook, Illinois, su territorio de origen. Tales actos hicieron crecer en Kroc el deseo de gestionar la empresa por sí solo. Por más que el distanciamiento con los hermanos era cada vez mayor, él sabía el valor de la identidad del producto, formada por más de 200 restaurantes con el nombre McDonald's. «Necesitaba el nombre», se lamentaba. «¿A dónde podía llegar con el nombre Kroc Burgers?» Desesperado por obtener el control de McDonald's, en 1961 hipotecó de nuevo el futuro de la empresa. Un administrador de capitales de Nueva York le consiguió un préstamo por 2,7 millones de dólares con dineros de fundaciones académicas y fondos de pensiones, cuyos

intereses fueron calculados sobre la base de las ventas de McDonald's.

Endeudado hasta el cuello y sin claridad de crecimiento financiero, Kroc enfrentó el dilema clásico. No podía darse el gusto de expandirse. Afortunadamente, a Harry Sonneborn se le ocurrió una solución. Pensó que McDonald's podía ganar dinero alquilando o comprando sitios potenciales para restaurantes para luego subarrendarlos a los franquiciados, inicialmente con un 20 por ciento de ganancia, y luego con un 40 por ciento. Con este plan, McDonald's buscaría los sitios y firmaría contratos por veinte años a un interés fijo. Los franquiciados le pagarían a McDonald's, bien fuese una tarifa mínima, o un porcentaje sobre las ventas, el que resultase mayor. A medida que las ventas y los precios aumentaban con los años, la compañía recolectaba más alquiler mientras que sus costos permanecían prácticamente constantes.

Con la idea de Sonneborn, Kroc creó una filial en 1956, la Corporación de Franquicias de Bienes Raíces, y puso en práctica la nueva estrategia. En los años subsiguientes voló alrededor del país en un avión pequeño escudriñando los vecindarios de los suburbios, viviendas, escuelas e iglesias, que él consideraba como áreas fértiles para establecer nuevos «arcos dorados». En esa época previa a los centros comerciales, los bienes inmuebles ubicados en caminos bien transitados eran abundantes y poco costosos; y en poco tiempo esta operación fue una contribución considerable para McDonald's. Como dijo Kroc: «Éste fue el comienzo de los verdaderos ingresos».

La estrategia inmobiliaria le venía bien a Kroc para su plan de control. En lugar de vender franquicias en blanco —lo cual le permitiría al franquiciado construir tantos restaurantes como quisiera en un área determinada— solamente vendía franquicias individuales por los mismos 950 dólares. Esto garantizaba que aquéllos que no operaran de acuerdo con sus reglas solamente podían abrir un restaurante. Como arrendador, Kroc podía diseñar los documentos legales que le garantizaban el control futuro; y con el alquiler, que obligaba a los arrendatarios a cumplir con la política corporativa, aseguraba que el aspecto, el ambiente y el sabor de McDonald's fuesen idénticos en Bangor, Maine o Butte, Montana.

Kroc dejó las finanzas en las hábiles manos de Harry Sonneborn y él se dedicó a la expansión y profesionalización del creciente imperio industrial. Con su nueva concepción, cada franquiciado y operador era como un administrador de fábrica. Consciente de que el sello distintivo de cualquier complejo industrial sofisticado es la administración profesional, lanzó un programa de entrenamiento en 1961 —llamado luego la Universidad de la Hamburguesa— en uno de sus nuevos restaurantes en Elk Grove Village, Illinois. Allí se entrenaba a los franquiciados y operadores en los métodos científicos para llevar exitosamente un McDonald's, además de inculcarles el credo de Kroc sobre calidad en el servicio, limpieza y valor. «Puse la hamburguesa en la línea de montaje», le gustaba decir. Dicha Universidad también contaba con un laboratorio de investigación y desarrollo para nuevas formas de cocinar, congelar, almacenar y mecanismos para servir.

Kroc decidía el tamaño y la forma de las hamburguesas, pero también daba amplia libertad a sus franquiciados en otros temas. Sabía que McDonald's tenía que liberar simultáneamente la energía empresarial de cientos de operadores así como también mantener las normas y regulaciones esenciales para el funcionamiento eficiente de la empresa. Como escribió el cronista de McDonald's, John Love: «La genialidad de Kroc fue construir un sistema que requería que todos sus miembros siguieran normas de tipo corporativo, pero que a la vez los premiaba por expresar su creatividad individual».

Empresa abierta al público mediante publicidad y oferta de acciones

La dicotomía entre control centralizado y autonomía operativa se hizo más que evidente en la publicidad. A finales de los años 50, por la época de Navidad, Turner y otros administradores recorrían Chicago en el «trineo de San Nicolás», un camión de helados

convertido en algo similar a los restaurantes McDonald's. Pero aparte de esta anticuada forma de publicidad ambulante, McDonald's no tenía estrategia publicitaria alguna como empresa. Cuando Jim Zein, operador en Minneapolis, vio cómo se multiplicaban sus ventas en 1959 después de hacer anuncios por la radio, Kroc animó a los demás para que recurrieran a las ondas radiales con sus propias campañas. Siguiendo esta directiva, dos franquiciados de Washington, D.C., John Gibson y Oscar Goldstein, decidieron atraer a los niños como clientes patrocinando un programa infantil local, el Circo de Bozo. Cuando la estación canceló el programa en 1963, los dueños contrataron a un famoso anunciador de la televisión, Willard Scott, para que diseñara un personaje de payaso para los anuncios locales. Así nació uno de los íconos más perdurables de la publicidad: Ronald McDonald.

El éxito publicitario produjo mayor crecimiento y en 1965, con 710 restaurantes distribuidos en cuarenta y cuatro estados, 171 millones de dólares en ventas y un buen balance, McDonald's finalmente floreció. El 15 de abril la empresa se hizo pública, justamente diez años después de que Kroc inaugurara el restaurante de Des Plaines, y vendió 300.000 acciones a 22,50 dólares cada una. Muchas de esas acciones fueron ofrecidas por Kroc, quien obtuvo 3 millones de dólares de la venta, al igual que por Sonneborn y June Martino. A medida que los inversionistas se apuntaban al carro de McDonald's, las acciones subían, llegando, el primer día a 30 dólares y poco después a 49 dólares.

Kroc suministró el efectivo para expandirse y aventajar a la competencia que proliferaba con rapidez, pues el éxito de la compañía había dado origen a una cantidad de imitadores que buscaban sacar provecho de la creciente industria de las comidas rápidas. En 1965 ya había en funcionamiento 1.000 Kentucky Fried Chicken, 325 Burger Chef y 100 Burger King. Estas cadenas, fortalecidas con inyecciones de capital, crecieron velozmente en los años 60, tanto es así que hacia 1970 las comidas rápidas producían 6.200 millones de dólares, lo que representaba el 17,8 por ciento de todo el dinero que se gastaba en restaurantes.

En tal ambiente, quedarse quieto significaba encogerse. «El que se duerme sobre sus laureles los marchita», era una frase favorita de Kroc. Así pues, además de inaugurar restaurantes a un ritmo veloz, McDonald's le agregó una nueva arma a su arsenal: publicidad a nivel nacional. Habiendo trabajado duro en la creación de normas uniformes en todo el sistema, Kroc invirtió dinero para forjar una imagen uniforme. En 1967, McDonald's gastó 2,3 millones de dólares —alrededor del 1 por ciento de sus ventas— en su primera campaña nacional de publicidad, cifra nunca antes vista para una cadena de comidas rápidas. «¿Qué pequeño hombre de negocios no daría gustoso el uno por ciento de sus entradas por anuncios como los nuestros y cosas como patrocinar *La novicia rebelde* en televisión para promocionar su negocio?», preguntó Kroc retóricamente. La expansión de la campaña de Ronald McDonald creada por los franquiciados de Washington consistió en agregarle al payaso una serie adjunta de personajes para niños, como Hamburgueso, el Mayor McQueso, y Muecas, una criatura grande de color morado a la que le encantan los batidos y las patatas fritas. «No estamos en el negocio de las hamburguesas sino en el negocio del entretenimiento», decía Kroc.

Kroc apoyaba su guerra publicitaria en varios productos nuevos, muchos de los cuales fueron ingenidados por diferentes franquiciados. Jim Delligatti, un operador de Pittsburgh que buscaba aumentar las ventas, comenzó a ensayar una hamburguesa doble que llamó Big Mac. McDonald's la introdujo en la cadena en menos de un año, en 1967, y desde entonces ha sido el producto bandera de la firma. Otros productos nacieron de la imaginación de los operadores, como el Filet-o-Fish y el Huevo McMuffin, y fueron bienvenidos por la Central de Hamburguesas, como se le conoce a la oficina principal.

Una institución global

Por su rápido crecimiento y amplia publicidad al iniciarse la década de los 70,

McDonald's se convirtió en la cadena de comidas rápidas más grande y fácilmente reconocible de los Estados Unidos, y el director máximo de McDonalândia, Ray Kroc, en una figura de talla mundial. En 1972, cuando ya había más de 2.200 restaurantes McDonald's que producían

1.000 millones de dólares en ventas, Kroc recibió el premio Horatio Alger de manos de Norman Vincent Peale. Como el valor de sus acciones llegaba alrededor de 500 millones de dólares, el septuagenario adquirió algunos de los «adornos» que caracterizan a los dueños de grandes fortunas: una casa en Beverly Hills, una mansión en la Florida, y el club de béisbol Los Padres de San Diego. Pero Kroc siguió siendo un hombre sencillo de corazón, quien hablaba orgullosamente de «los huesos campesinos de mis ancestros bohemios». A diferencia de muchos nuevos ricos de la industria, no estaba interesado en los grandes eventos sociales ni artísticos. Más bien siguió disfrutando la belleza de lo simple. «Se requiere cierto tipo de mentalidad para ver la belleza de un pan de hamburguesa», decía Kroc.

Así como Ford Motor Company hizo que aumentara el escrutinio de la prensa sensacionalista y los políticos reformistas, así también la vocación ciega y el alto perfil de Kroc atrajeron la atención de muchos. A medida que McDonald's se convertía en parte de la dieta norteamericana, aumentaba el esnobismo de la elite de la industria de los alimentos. Mimi Sheraton, de la revista *New York*, proclamó: «La comida de McDonald's es irremediamente horrorosa, sin ninguna gracia». Los nutricionistas tampoco fueron amables con McDonald's. Según escribió la Dra. Jean Mayer, profesora de Harvard: «La típica comida McDonald's —hamburguesa, patatas fritas y batido— no es muy nutritiva. Es la típica dieta que aumenta el colesterol y produce enfermedades del corazón».

Los políticos también estaban pendientes. En 1974, cuando el valor de la compañía en el mercado sobrepasó a U.S. Steel, el senador Lloyd Bentsen reclamó: «Algo malo debe ocurrirle a nuestra economía cuando el mercado de valores es más propicio para las hamburguesas que para el acero». Pero el futuro secretario del tesoro ignoraba el hecho de que las hamburguesas se habían convertido en un producto industrial tan significativo como el acero laminado, pues el complejo industrial McDonald's se constituyó en un inmenso consumidor de materias primas. Compraba alrededor del 1 por ciento de toda la carne de vaca al por mayor de los Estados Unidos y una gigantesca cantidad de patatas. Cada restaurante era una máquina que generaba oportunidades —suministrándole a uno de cada quince jóvenes estadounidenses la posibilidad de ingresar al mercado laboral. Para difundir su enorme éxito, McDonald's comenzó a indicar las cifras de ventas más recientes de la cadena sobre los arcos dorados. Los miles de millones eran seguidos en las oficinas más importantes del país. Cuando el presidente Richard Nixon conoció a Kroc a principios de 1970, le preguntó: «¿Cuántos miles de millones son ahora... ocho o nueve?», a lo que Kroc contestó: «Señor presidente, son doce».

Muchos analistas creyeron que el abrumador crecimiento de McDonald's no podía mantenerse. Pero Kroc pensaba que la compañía debía seguir expandiéndose para poder sobrevivir. «No creo en la saturación», dijo. «Estamos pensando a nivel mundial». Kroc imaginaba un mundo en el cual hubiesen 12.000 pares de arcos dorados como símbolo de su poderoso imperio comercial. En 1972 había un restaurante por cada 90.000 ciudadanos de los Estados Unidos; pero había 3.000 millones de personas fuera de los límites nacionales que nunca habían saboreado un Big Mac. Así como Henry Ford buscó mercados extranjeros para su Modelo T, Ray Kroc se embarcó en una campaña ambiciosa. McDonald's comenzó por invadir las antiguas potencias del Eje como Japón y Alemania en 1971. En 1977 introdujo su bocadillo en la tierra de los sandwiches al inaugurar el restaurante número 3.000 en Londres. «Con todo el fervor de los peregrinos que regresan, McDonald's se concentró en ofrecerle a Europa las delicias de la verdadera hamburguesa americana», escribió *Forbes*.

El establecimiento de puntos de apoyo en las capitales europeas fue apenas el comienzo. En el transcurso de la década, los miles de restaurantes que abrió la compañía en el exterior generaron un crecimiento anual del 27 por ciento. Los arcos dorados nacían del suelo

prácticamente en todos los continentes —Sudamérica, Europa y Asia. Tanto llegó la cadena a convertirse en símbolo de influencia empresarial de los Estados Unidos que cuando la guerrilla marxista salvadoreña hizo estallar un McDonald's en San Salvador en 1979, proclamó su acto terrorista como un golpe letal contra «el imperialismo estadounidense».

Aun cuando Kroc se retiró de su cargo como director ejecutivo en 1968 y le cedió el paso a Fred Turner, siguió siendo un símbolo vital de la compañía y ejerciendo gran influencia en las operaciones diarias de la empresa. El fundador revisaba los resultados del primer día de operaciones de cada nuevo restaurante, y estaba pendiente del restaurante de la compañía en el sur de California. «A pesar del éxito de McDonald's y de la fortuna personal de Kroc de 340 millones de dólares, él siempre está pendiente», escribió *Forbes* en 1975. «Cuando Kroc viaja le exige a su conductor que lo lleve en visitas sorpresa por lo menos a unos seis McDonald's».

A pesar de haber acabado con la competencia, la competencia no acabó con Ray Kroc. Murió de edad avanzada en enero de 1984 a los ochenta y un años, sólo diez meses antes de que McDonald's vendiera su hamburguesa número 50.000 millones.

Ray Kroc no vivió para ver el máximo triunfo de su empresa. El índice industrial Dow Jones, el mejor medidor diario de la economía nacional, se basa en las treinta compañías más importantes. En 1985, cuando el valor de los bienes inmuebles de McDonald's de 4.160 millones de dólares sobrepasó el de Sears, la Bolsa de Valores de Nueva York incluyó a McDonald's en el Dow. Con ello, Wall Street validó la idea de Kroc de que las hamburguesas podían producirse en la línea de montaje. La humilde hamburguesa por fin tomó su sitio junto a los aviones, trenes y automóviles como uno de los titanes de la industria en los Estados Unidos.

La adaptación a los climas extranjeros

Una de las claves para el crecimiento continuo de McDonald's es su expansión internacional. Con establecimientos en más de sesenta y cinco países, McDonald's inaugura actualmente una tercera parte de sus restaurantes fuera de los Estados Unidos. A comienzos de los años 90, Fred Turner predijo que las ventas internacionales sobrepasarían las ventas locales en los Estados Unidos.

Mientras que los mercados extranjeros pueden presentar nuevos obstáculos para la compañía norteamericana —como por ejemplo gobiernos burocráticos hostiles o proveedores locales de poca confianza— McDonald's se enfrenta a un reto mayor aún. En cada país, desde Bélgica hasta Brunei, la compañía se ve obligada a caminar por la cuerda floja al tratar de vender su producto auténticamente norteamericano y a la vez satisfacer el gusto local.

Aun cuando McDonald's siempre insistió en instaurar su rígido sistema de funcionamiento en el exterior, cuando se trataba de otros aspectos la compañía era más flexible. Por ejemplo, para que su nombre fuese fácilmente pronunciable en el Japón se cambió a *Makudonaldo*, siendo la mascota principal Donald McDonald. La oficina central también permitió que los operadores locales diseñaran sus campañas publicitarias. «Puede que nuestro nombre sea estadounidense, pero todos somos irlandeses», decía un aviso en las afueras de Dublín.

Hoy, incluso los menús de los restaurantes McDonald's en el exterior reflejan claramente las diferencias que no existen en los restaurantes de los Estados Unidos. Aun cuando en todos hay hamburguesas, patatas fritas y batidos, existen algunas diferencias: por ejemplo, los restaurantes McDonald's inaugurados en Alemania a comienzos de los años 70 servían cerveza; en las Filipinas tienen McSpaghetti, mientras que en Noruega ofrecen hamburguesa de filete de salmón, el MacLak.



Joseph Wilson, presidente de Xerox.

Corrió el riesgo: Joseph Wilson y la Xerox 914

«Puesto que los editores de *Forbes* se apresuran a criticar los errores empresariales de los demás, usaremos este espacio para contar un error garrafal nuestro», escribieron los editores de la revista en 1965. Cuentan que en 1957, Joseph Wilson, entonces presidente de Haloid Corporation, había visitado sus oficinas para contarles los planes que tenía su empresa para crear un nuevo tipo de copiadora. «Los hombres de *Forbes* quedaron muy impresionados», continuó la revista. El presidente era un hombre sincero, entusiasta, y se expresaba con claridad. Tenía fe en lo que hacía la compañía. Conocía todos los detalles. Entendía de finanzas y entendía de tecnología. El presidente contestó todas nuestras preguntas maravillosamente, profesionalmente. Y ¿qué hizo *Forbes* con la historia? Nada».

Había una buena razón: en aquel tiempo, Haloid era una empresa pequeña que manufacturaba papeles fotográficos con ganancias mínimas y pocos empleados. Sus planes para «fundar una industria totalmente nueva» parecían de un optimismo exagerado. Nadie esperaba el éxito abrumador que alcanzaría aquella empresa, posteriormente llamada Xerox en 1961. Ni siquiera Joseph Wilson.

Hacia 1957, Wilson y sus colegas llevaban una década dedicados al desarrollo de las posibilidades comerciales de la entonces incipiente tecnología duplicadora, rechazada por muchas de las empresas más grandes del país. A medida que desarrollaba la tecnología, la compañía protegía la exclusividad de sus derechos cambiando acciones e ingresos anticipados por el derecho a sus patentes. Muchos años antes de que Haloid estuviera lista para vender sus productos, los administradores habían arriesgado millones de dólares y años de sus vidas en un futuro incierto.

Pero aquella aventura empezó a dar frutos en 1959: la empresa introdujo la máquina copiadora 914. La primera copiadora moderna, que pesaba casi 250 kg., ocupaba el espacio de un escritorio grande, hacía copias a la exasperante velocidad de seis por minuto y costaba la increíble suma de 29.500 dólares. Pero la 914 dejó atrás las máquinas copadoras existentes y, tal como lo había prometido el visionario Wilson, marcó el comienzo de una industria nueva. Pero no fue únicamente la tecnología lo que convirtió a la 914 en el producto comercial de mayor éxito en los años 60. Haloid puso en práctica una estrategia de ventas creativa que eliminaba el costo excesivo y los problemas: la empresa decidió alquilar y mantener las máquinas en lugar de venderlas.

De la frustración a la innovación

Al introducirse la 914, ya existían otras máquinas copadoras en el mercado. El mismo Tomás Edison había inventado un mimeógrafo, y

A. B. Dick Company había puesto en el mercado una especie de copiadora en 1887. Pero la mimeografía distaba mucho de la duplicación moderna. Había que mecanografiar un documento en papel carbón, colocar dicho papel en una máquina, y sacar copias en un proceso laborioso y sucio. La situación mejoró un poco durante los años 30 con la proliferación de las imprentas offset, pero éstas eran demasiado grandes, costosas, lentas, y no eran prácticas para el negocio promedio.

Un inquieto abogado de patentes lleno de imaginación cambió todo eso. Chester Carlson estaba frustrado por la forma lenta en que se sacaban las fotocopias de los documentos de patentes. «Tiene que haber una manera más rápida y mejor de hacer estas copias», dijo.

Carlson, de 29 años de edad y quien había estudiado física en el Instituto Tecnológico de California antes de dedicarse al derecho, empezó a experimentar con la tecnología fotográfica en 1935. Al igual que otro pionero de la tecnología, David Sarnoff, Carlson aprovechó primero uno de los recursos investigativos más grandes del mundo: La Biblioteca Pública de Nueva York. Allí averiguó sobre un científico húngaro que utilizaba polvo y electricidad estática para duplicar fotografías. Creyendo que podía utilizar estos descubrimientos como base para un proceso de copiado de papel, Carlson improvisó su laboratorio en un apartamento encima de un bar, en Astoria, Queens, y empezó a hacer sus propios experimentos con electrofotografía. Con la ayuda de Otto Kornei, físico y refugiado alemán, Carlson se dedicó a mezclar sustancias químicas y a probar distintos métodos durante casi tres años. Después de muchos experimentos, inventó un proceso complejo de cinco etapas utilizando cargas eléctricas, polvo y calor para crear imágenes. El proceso era revolucionario porque no requería de ninguna reacción química y no necesitaba tinta. El 22 de octubre de 1938, probó con éxito el nuevo proceso haciendo una imagen de un pedazo de papel con las palabras «10-22-38 Astoria».

Carlson trató de vender su descubrimiento a los gigantes de la tecnología americana, pero los ejecutivos de empresas como IBM, Kodak y RCA veían al joven inventor más como un loco científico casero que como un futuro titán de la industria. Fue rechazado por más de veinte empresas. «Qué difícil era convencer a alguien de que en mis diminutas placas y rudas imágenes se encontraba la clave para una nueva y grandiosa industria», dijo Carlson mucho después.

Finalmente, alguien lo escuchó. El doctor R. M. Schaffert, cabeza de la División de Artes Gráficas del Instituto Battelle Memorial, una organización de investigaciones sin ánimo de lucro en Columbus, Ohio, vio el potencial que tenía el proceso de Carlson: «El invento electrofotográfico del señor Carlson parece tener posibilidades, y si logramos que funcione de modo que se pueda utilizar, es de esperar que tenga una gran aplicación comercial. Este proceso parece ser un buen riesgo investigativo». Battelle compró una participación del 60 por ciento en los descubrimientos de Carlson y en 1944 Carlson, que ahora trabajaba con un equipo de científicos de Battelle, empezó a desarrollar dicha tecnología.

Del laboratorio al mercado

En 1944 Haloid Corporation de Rochester, Nueva York, se enfrentaba a una crisis. Fundada en 1906 para vender papel fotográfico y abastecer a compañías como Eastman-Kodak, había tenido un crecimiento estable a lo largo de los años. Durante la Segunda Guerra Mundial, debido al amplio uso de la fotografía de reconocimiento, hubo un auge en la industria de papel fotográfico y Haloid prosperó. En 1947 era una compañía de ganancias modestas, con ingresos mayores a 7 millones de dólares y beneficios de 138.000 dólares. Pero la demanda de sus productos disminuyó a medida que terminaba la guerra y la empresa se vio en la necesidad de luchar por la participación de un mercado más pequeño.

Joseph C. Wilson, nieto de uno de los fundadores de Haloid e hijo del hombre que fue presidente cuando la compañía se hizo pública en 1935, ascendió al cargo de presidente en 1945. Pronto se dio cuenta de que la compañía tenía que diversificar sus productos para sobrevivir. «Tenemos que dejar de depender únicamente del papel fotográfico», dijo. «Tenemos que sacar nuevos productos al mercado». Empezaron a surgir ideas para nuevos tipos de papel fotográfico y productos para registros sísmicos, entre otros; pero ninguno tenía el potencial para el lanzamiento que necesitaba Haloid.

John Dessauer, jefe de la División de Investigaciones e Ingeniería de Haloid, revisó cientos de publicaciones técnicas en busca de nuevas posibilidades. En un artículo en el *Monthly Abstract Bulletin* de Kodak, Dessauer encontró un resumen acerca de la obra de Battelle sobre electrofotografía. Como el proceso era parecido a la fotografía y utilizaba papel tratado, Dessauer vio la posibilidad de un nuevo campo de negocios. Wilson quedó intrigado: «Era

rudimentario, pero para mí tenía un potencial muy emocionante».

Ambos se fueron inmediatamente a Columbus. Les gustó lo que vieron. «Por supuesto que hay mucha distancia por recorrer antes de sacarlo al mercado. Pero cuando se pueda vender, debemos estar presentes», dijo Wilson. Aquel hombre era ni más ni menos que un gran pensador. Lector incansable, salpicaba sus discursos y presentaciones citando a filósofos y poetas. Veía los negocios como una búsqueda noble, y exhortaba a sus colegas a seguir adelante con elevada retórica. Quizás fue aquello lo que le dio la perseverancia y la dedicación para emprender la «mucha distancia por recorrer» entre el laboratorio Battelle y el éxito comercial.

Wilson llamó a Sol Linowitz, un abogado de Rochester, que desde hacía mucho quería negociar con Haloid. La primera vez que colaboraron, negociaron los derechos de la tecnología que tantas firmas grandes habían rechazado. En 1946 llegaron a un acuerdo: Haloid le pagaría a Battelle 25.000 dólares anuales, más el 8 por ciento de los ingresos obtenidos por concepto de la electrofotografía, a cambio de los derechos para desarrollar la tecnología de Carlson.

Paciencia, patentes y predicciones

Sabiendo que sería necesario un proceso de investigación y desarrollo largo, costoso y masivo para alcanzar la meta, Wilson y su equipo se concentraron en objetivos a corto plazo. Primero, el proceso necesitaba un nombre. En 1948, un investigador de Battelle y un profesor de los clásicos en la Universidad Estatal de Ohio se inventaron una nueva palabra: *xerografía*, del griego que significa «escritura seca». A los ejecutivos de Haloid les gustó. «Era corta, llamativa, distinta de todo lo que se veía en los anuncios comerciales», escribiría más adelante John Dessauer.

En un esfuerzo por mostrarle al público que había hecho un descubrimiento nuevo y emocionante, Wilson se apresuró a establecer una fecha para la primera demostración de la xerografía: el 22 de octubre de 1948, décimo aniversario del primer esfuerzo de Carlson por hacer una copia. En aquella fecha, durante una conferencia de la Optical Society of America en Detroit, Wilson, junto con los científicos de Battelle, explicaron el proceso y exhibieron una caja roja que producía una copia sencilla en un minuto. Poco después el padre de Wilson, Joseph R. Wilson, hizo una atrevida predicción: «La primera adaptación comercial de la xerografía, la máquina copiadora Xerox, Modelo A, se construirá en 1950».

Pero aquella predicción resultó una fantasía. Los científicos de Haloid no pudieron producir una máquina funcional en 1950, ni siquiera en 1955. Cada uno de los pasos de la xerografía resultaban muy complejos, y era difícil lograr que funcionaran en forma infalible y confiable. Mientras su empresa trabajaba hacia la meta principal, Joseph C. Wilson tomó varias medidas para asegurar la supervivencia a corto plazo. En 1950, Linowitz y Wilson volvieron a negociar el contrato de Haloid con Battelle para convertirse en los únicos con licencia, prohibiéndoles a las otras empresas el acceso a los descubrimientos de Carlson. Pero eso no disipó los temores de la compañía. La patente básica de Carlson caducaba en 1957, momento en el que las firmas con mayores recursos que Haloid podían utilizar la tecnología impunemente. Wilson pronto se dio cuenta de que la única forma de garantizar la inversión de Haloid y el futuro era aumentando la investigación y obteniendo nuevas patentes. «Si somos dueños de los derechos de las nuevas facetas de la xerografía, nuestra posición será menos vulnerable», dijo. Sólo en 1953, Haloid obtuvo diez nuevas patentes en xerografía. Al año siguiente, Linowitz, el abogado que había sido contratado originalmente para una sola negociación, se convirtió en vicepresidente encargado de un nuevo departamento de licencias y patentes.

Como no pudieron producir rápidamente una copiadora funcional, Wilson y los científicos de Haloid se contentaron con progresos paulatinos. La investigación produjo aplicaciones lucrativas bajo la forma de nuevos productos, basados al menos en parte en la tecnología xerográfica. En 1955, por ejemplo, Haloid introdujo Copyflo, la primera máquina

xerográfica totalmente automática, una herramienta que podía hacer copias a partir de un microfilm.

El dinero y el estado de ánimo

Entre 1947 y 1960, Haloid invirtió 75 millones de dólares —el doble de sus ganancias operativas— en la investigación xerográfica. Para conseguir fondos, los ejecutivos pidieron dinero prestado, emitieron acciones y a duras penas salieron a flote. En 1951, la compañía tomó un préstamo de un millón de dólares del Lincoln Alliance Bank, y muchos de sus empleados compraron acciones para mostrar su apoyo. «Todos los miembros de nuestro equipo se están arriesgando en el proyecto», le dijo Dessauer al *New Yorker* en 1967. «Incluso he hipotecado mi casa». Y Wilson se aseguró de que aquellos que no habían comprado acciones también tuvieran un interés personal en el futuro de la empresa: empezó un plan de participación en los beneficios. Dessauer más tarde escribió: «El reto del administrador es encauzar el esfuerzo de lo revolucionario hacia empresas productivas que sirvan para llevar adelante los objetivos de la corporación».

A pesar de existir un fuerte sentimiento familiar en Haloid, los años 50 fueron difíciles para la compañía. «Varios miembros de nuestro grupo venían a decirme que aquella empresa endemoniada jamás funcionaría», dijo John Dessauer. Mantener animado al importante equipo de investigación se convirtió en una tarea difícil. Pero Wilson mantuvo unida a la compañía. «Haloid tiene el alma en la investigación», solía decir. Él se mantuvo concentrado en la meta y les demostró a sus empleados una lealtad increíble, negándose a despedir o suspender a la gente.

El director ejecutivo también vigilaba de cerca la investigación. «Wilson tenía la capacidad de ver los proyectos y problemas en su contexto más amplio, pero rara vez pasaba por alto los detalles en letra menuda», escribió un antiguo empleado de Xerox llamado Blake McKelvey en una biografía de Wilson no publicada. «Después de cada uno de sus frecuentes viajes a Battelle, él preparaba o le pedía a Dessauer que preparara un informe breve de los asuntos tratados, las decisiones tomadas y las acciones planeadas».

Era necesario mantenerse al tanto del progreso de la compañía, pues empresas más grandes como Kodak, 3M, American Photocopy Equipment y Smith-Corona Marchant estaban todas desarrollando y produciendo máquinas copiatoras. Pero gracias a la estrategia de patentes de Haloid, ninguno de los otros empleaban la xerografía. Haloid confiaba en que esta diferencia tan importante era un as en la mano.

Arriesgando el futuro de su empresa, Wilson mantuvo a Haloid independiente en vez de aceptar a las firmas más grandes como socios. Él quería cosechar todos los frutos si la xerografía resultaba lucrativa. Como resultado, Haloid se vio obligada a pedir prestado y a hacer trueques para obtener lo que necesitaba. En 1954 la compañía obtuvo un préstamo de 3 millones de dólares de la Massachusetts Mutual Life Insurance Company para construir una nueva fábrica en los cien acres de terreno que Haloid había adquirido en Webster, un pueblo rural a unos 24 kilómetros de Rochester. Dos años después, en 1956, Haloid le compró a Battelle las cuatro patentes básicas de la xerografía y los derechos por las mejoras. Pagó por dicha transacción con lo único que tenía: un poco de efectivo, sus acciones y una promesa. Battelle recibió 25.000 acciones,

500.000 dólares en efectivo durante cada uno de los tres años siguientes, más una garantía del 3 por ciento sobre las ventas xerográficas hasta 1965.

La 914 se abre paso

A mediados de los años 50, a la mítica copiadora bautizada 914 —porque podía hacer copias en papel de nueve pulgadas por catorce— aún le faltaban varios años para hacer su aparición. Aun cuando otros productos entraban al creciente mercado de las duplicadoras, Wilson no se apresuró a lanzarla, pues sabía que su producto tenía que ser perfecto. En 1958,

Haloid gastó casi 2 millones de dólares de sus ingresos de 27,5 millones en continuar la investigación, cambió su nombre por Haloid-Xerox, Inc., y emitió un informe prometedor: «Durante los próximos años sacaremos al mercado máquinas copiatoras, ampliadoras de microfilm, impresoras para ordenadores. Esperamos un flujo constante de productos xerográficos durante los años venideros». En 1956 la compañía formó sociedad con Rank Organization, un conglomerado británico. Rank-Xerox, como vino a conocerse, vendería productos xerográficos fuera de Norteamérica. Mientras tanto, Wilson empezó a formar los cimientos para el debut de la 914. Pero a veces los esfuerzos fracasaban. Cuando Wilson y otros ejecutivos de Haloid utilizaron un prototipo para una demostración en Londres, la copiadora empezó a echar humo y estuvo a punto de provocar un incendio en el Hotel Piccadilly.

Aunque se anunció la inminente disponibilidad de la 914, los científicos de Haloid seguían trabajando en sus laboratorios. La 914 tenía 1.260 componentes, todos los cuales tenían que moverse armónicamente. Al oprimirse un botón, una barra de luz recorría el documento y transmitía la imagen reflejada a un tambor giratorio revestido de selenio, cargado de electricidad estática; después de ser cargado con una imagen idéntica a la imagen en el documento, el tambor rotaba por una cámara de tinta en polvo (toner) que se adhería a la imagen cargada; entonces, el tambor imprimía la imagen en el papel; y finalmente, el calor y la presión de un rodillo sellaban la imagen.

La simple descripción de aquel proceso no fue suficiente para entusiasmar a los clientes con la máquina, así que Wilson revistió de importancia a la 914. En 1959, al hablar ante la Philadelphia Security Association, Wilson se refirió a la xerografía como «una nueva forma fundamental de comunicación visual».

La 914 crea una industria

En agosto de 1959, Wilson escribió una carta exhortando a los jefes de división: «Estamos a punto de dar a luz, bien sea nuestro mayor éxito o nuestro mayor fracaso: la 914».

El producto de Haloid, fabricado con tanto trabajo y esfuerzo, tenía un precio de 29.500 dólares —una suma enorme para una pieza de equipo de oficina. Al darse cuenta de que con semejante precio la venta masiva era imposible, Haloid-Xerox adoptó una estrategia que hizo del producto un éxito: alquilar las máquinas en lugar de venderlas. Xerox estableció una tarifa mensual de 95 dólares que incluía 2.000 copias gratuitas. Después los clientes pagaban cuatro centavos por cada hoja extra, las cuales eran contadas por medidores en cada máquina. Wilson describió dicha táctica como «la decisión más importante que jamás hayamos tomado —aparte de haber apoyado la xerografía misma».

Además, Haloid-Xerox garantizaba el mantenimiento de la 914 que, a pesar de tantos años de investigaciones y de pruebas, podía ser una criatura temperamental. El cronista de negocios John Brooks escribió después: «Hay que alimentarla y consentirla; nos intimida pero se puede domar; está sujeta a arranques impredecibles de mal comportamiento pero, en general, responde al buen trato».

La primera máquina 914, transportada el 1º de marzo de 1960, entró en un campo atestado. Treinta compañías, entre ellas Eastman Kodak y 3M, estaban compitiendo por posiciones en lo que había llegado a ser un mercado de 200 millones de dólares. Pero la 914 era más sencilla y rápida que las demás, y más fácil de usar. En lugar de crear una página principal, los usuarios podían colocar el documento que querían copiar boca abajo sobre la superficie de vidrio. Además, producía copias en papel común y corriente, mientras que las demás sólo podían hacer copias en papel tratado. La 914 era un animal diferente. «La 914 es para las otras máquinas copiatoras lo que las otras máquinas son para el papel carbón», decía la propaganda.

Mediante astutas medidas de marketing, tales como una demostración en la terminal de

Grand Central en Nueva York, el producto se convirtió en éxito inmediato. Las ganancias de la compañía por poco se duplicaron, pasando de 31 millones de dólares en 1959 a 59 millones en 1961. En 1961 se habían instalado 10.000 copadoras. Peter McColough, quien había llegado a la vicepresidencia de ventas, aumentó rápidamente los equipos de ventas y de mantenimiento, y abrió nuevas oficinas en las principales ciudades de todo el país. Y el 18 de abril de 1961, sólo unas pocas semanas antes de que las acciones de la compañía empezaran a venderse en la prestigiosa Bolsa de Nueva York, los accionistas aprobaron el cambio oficial del nombre a Xerox Corporation.

Al año siguiente, cuando las ventas llegaron a 176 millones de dólares, *Forbes* aclamó no sólo la llegada de la empresa sino su futuro. «Potencialmente Xerox no es una compañía sino una industria». Hacia 1962 el negocio de copadoras valía 400 millones de dólares, mucho más de los 40 millones de dólares que valía diez años antes. Y la 914 era, como lo dijo *Financial World*, «el Cadillac de las máquinas copadoras».

El éxito repentino de la 914 no cambió a Joe Wilson. Más bien, el éxito de la empresa creó una plataforma más visible para su peculiar estilo de negocios. En 1961, un periodista del *New York Times* que cubría su presentación ante un grupo de analistas, dijo: «Wilson parecía más un profesor universitario dando una conferencia a una clase avanzada que un vendedor tratando de vender su producto. Citó ampliamente al *Don Juan* de Lord Byron... y le recordó al foro varias percepciones de Dostoyevski y Montaigne».

Muchos directores ejecutivos se hubiesen conformado con descansar mientras su producto tomaba vuelo. Pero Wilson no. «El nuestro es un negocio con un potencial inmenso, porque servimos a todas las industrias, a todas las profesiones, a todo tipo de negocios», dijo. Ciertamente, la compañía se consideraba a sí misma como su mayor competencia. «Nuestra filosofía es que no existe una línea de productos en ninguna empresa, incluyendo la nuestra, que dure para siempre», dijo Peter Mc-Colough. «Creemos que nosotros mismos debemos convertir nuestros productos en obsoletos, y no dejar que lo hagan otros».

Mientras la 914 iba adquiriendo amplia aceptación, los científicos de Xerox trabajaban para reemplazarla. La siguiente carta jugada por Xerox fue la 813, que podía hacer copias en papel de 20 × 30 centímetros. La máquina en sí, desarrollada a un costo de 20 millones de dólares, era más pequeña que la 914. Con la 813, más costosa que la 914, se utilizó básicamente la misma tecnología y el proceso que tanto éxito tuvo con la 914; pero las partes eran más compactas, de modo que cabía encima de un escritorio.

A pesar de la introducción de nuevos productos como la 813 —también alquilada—, la 914, tan útil y de coste asequible, seguía siendo el producto principal de Xerox, y hacia 1965 le había ayudado a la compañía a convertirse en una de las empresas más grandes de la nación. Pero los altos ejecutivos de la empresa no se comportaban como sus rivales de otras empresas importantes. «A diferencia de otras compañías multimillonarias, Xerox sigue siendo dirigida por grandes empresarios, los que se arriesgaron para construirla de la nada», dijo *Forbes* en 1965. Joe Wilson se mantuvo al timón hasta 1968, siempre esforzándose para que su empresa fuera distinta de las demás. La mayoría de sus empleados lo llamaban por su nombre, y siempre se tomaba un día entero durante las festividades navideñas para darles la mano a todos los trabajadores de Xerox.

En 1964, en un discurso que pronunció ante un grupo cívico de Rochester y que resumía su estilo administrativo, Wilson citó al poeta Robert Frost:

«*Dos caminos divergían en el bosque, y yo/ tomé el menos transitado/ y ésa fue la clave*».

La misma filosofía que le ayudó a mantenerse firme mientras hacía de la xerografía una realidad comercial llevó a Wilson a formarse una visión única del mundo. «Los hombres de negocios deben dejar de mostrarse como comerciantes y empezar a revelarse a sí mismos como gente que se interesa por los asuntos y programas de la humanidad, como el maestro, el

científico o el trabajador social», dijo. Después de haber desempeñado un papel importante en algunas organizaciones locales, como la Universidad de Rochester (uno de los primeros inversionistas de Haloid), Wilson transformó a Xerox en un ciudadano corporativo modelo. Tanto Wilson como otros altos ejecutivos hablaron en favor del mejoramiento de las condiciones sociales. La compañía Xerox se esforzó por contratar a las minorías mucho antes de que lo hicieran otras compañías. También les dio vacaciones remuneradas a sus empleados para que se dedicaran al voluntariado.

A la cabeza en atención al público e investigación

Wilson no hubiera podido darse el lujo de ser un ciudadano tan respetable de no ser por la organización comercial estable y eficiente que construyó. Hacia 1965, Xerox tenía 4.000 vendedores en ochenta y cinco ciudades, quienes colaboraban estrechamente con la sede central y el equipo de mantenimiento para atender a la clientela. Con el fin de animar a los vendedores a permanecer en contacto con sus clientes, la empresa les ofreció una comisión inicial sobre las ventas y un interés continuo sobre el precio de alquiler anual. Además, la compañía tenía una fórmula lucrativa. En 1965 el costo de fabricación de una máquina era de

2.400 dólares. En aquel entonces, a los clientes solamente se les cobraban 25 dólares mensuales de alquiler, más cuatro centavos por copia para un mínimo de 2.000 copias. Puesto que el usuario promedio hacía alrededor de 8.000 copias mensuales y Xerox les suministraba papel y otros útiles a sus clientes, la empresa recibía alrededor de 4.500 dólares por cada copiadora que colocaba.

La satisfacción del cliente se hizo prioritaria a medida que el éxito de la empresa iba atrayendo rivales potenciales como Pitney-Bowes, Litton Industries y Olivetti Underwood. Alrededor de cuarenta compañías ofrecían copiadoras a mediados de los años 60. Pero no podían producir copias tan eficientemente como la 914. En 1965 se habían instalado alrededor de 60.000 máquinas 914, que le producían a Xerox el 62 por ciento de sus ingresos, por un valor de 392,6 millones de dólares. Al año siguiente, cuando las ventas sobrepasaron los 500 millones de dólares, Xerox era dueña del 61 por ciento del mercado de máquinas duplicado-ras —una suma asombrosa en vista de la competencia tan numerosa.

Wilson se adaptó a la transformación del mercado con astucia. Al ver la competencia, él y Dessauer siguieron autorizando grandes partidas de dinero destinadas a la investigación. Como dijo Sol Linowitz en 1965: «Las patentes son nuestras entrañas, no sólo el apéndice». En 1966, al obtener la patente número 500 relacionada con los productos xerográficos, la firma invirtió 40 millones de dólares de sus ingresos anuales de 500 millones en la investigación de nuevos productos. Y aquella inversión dio buenos dividendos. En 1965, la Xerox introdujo la máquina 2400 de alto volumen (2.400 copias por hora). Al igual que la 914, la 2400 no se compraba, se alquilaba, y las copias se pagaban en base a una escala decreciente, llegando a bajar el precio hasta medio centavo por copia.

Xerox era un fenómeno cultural. Mientras que el número de copias hechas en los Estados Unidos aumentó de 20 millones a mediados de los años 50, a 14.000 millones en 1966, las palabras «Xerox» y «copia» se hicieron sinónimas. Las copias baratas y confiables permitían la diseminación rápida de información. Pero a pesar de estar revolucionando las comunicaciones, la copiadora inspiraba espasmos de temor y odio en ciertos círculos. «La xerografía está produciendo un reinado de terror en el mundo de las publicaciones, pues significa que cada lector se puede convertir a la vez en autor y editor», escribió el crítico Marshall McLuhan en 1966.

Pero aun así, Xerox logró propagar su imagen, tanto local como internacionalmente. En 1967 terminó Xerox Square, un edificio de oficinas de treinta pisos en el centro de Rochester, que incluía una pista de patinaje en el hielo al estilo de Rockefeller Center. Aquel edificio le

daba un aire de atractivo urbano a una compañía que ya tenía aquella fama en el mercado. Entre 1960 y 1970, Xerox se ufanaba de haber alcanzado un increíble aumento del 47 por ciento anual en las ganancias por acción. Durante el mismo período, las acciones subieron el equivalente a 66 veces más que su valor en 1960. Al subir tan desmesuradamente, fue naciendo una nueva clase de «millonarios Xerox». Pero no todos eran ejecutivos de la compañía. En 1942, un taxista invirtió 1.000 dólares en Haloid; a los treinta años, aquella inversión valía más de 2 millones de dólares. En 1969, Xerox contaba con 38.000 empleados, y el valor total de la empresa en la bolsa era de 8.200 millones de dólares. Prácticamente todo el aumento de las ganancias de los accionistas se debió a la 914.

La lucha por duplicar los primeros éxitos

Wilson sabía que la racha no podía durar. Si Xerox seguía creciendo al paso rápido establecido en los años 60, las ventas sobrepasarían el producto nacional bruto de los Estados Unidos en pocas décadas. En la reunión anual de 1966, Wilson anunció: «Nuestro futuro de ahora en adelante dependerá de lo que hagamos en otros campos distintos del copiado».

Xerox había comenzado la diversificación ya en 1962, cuando ingresó al negocio de la educación con la adquisición de University Microfilms Inc. Y en los años siguientes adquirió varias editoriales educativas muy lucrativas. Pero le correspondería a Peter McColough guiar a la compañía hacia aguas desconocidas y turbulentas. McColough reemplazó a Joseph Wilson cuando éste renunció en 1968, e intentó mover la compañía ya bien establecida en varias direcciones simultáneamente. McColough cambió la sede de Rochester, Nueva York, a Stamford, Connecticut, pues creía que la sede de la compañía debía estar más cerca de Nueva York, la capital tecnológica y financiera del país.

Y cuando la IBM empezó a desarrollar una copiadora comercial, Mc-Colough cometió la imprudencia de tratar de competir contra aquel gigante en su propio campo: los ordenadores. En vez de repetir el exitoso pero difícil desarrollo de la 914, McColough buscó un camino más fácil y compró una empresa que ya existía. En 1969, Xerox adquirió Scientific Data Systems (SDS), una importante compañía de ordenadores, por un valor de 900 millones de dólares en acciones. Pero los mejores días de SDS eran cosa del pasado, y seis años después Xerox cerró SDS, declarando toda aquella inversión como pérdida.

McColough también estableció un centro de investigaciones en Silicon Valley en California con el fin de desarrollar nuevas tecnologías de ordenadores. A mediados de los años 70, los brillantes científicos de la informática que se reunieron allí crearon lo que pudo haber sido uno de los primeros ordenadores de uso personal en llegar al mercado. Pero los ejecutivos de la sede central, que se habían distanciado de los investigadores, optaron por no introducir la máquina, pasando por alto una magnífica oportunidad. Lo que ellos abandonaron contenía la semilla que más tarde se convertiría en Apple Macintosh.

Además de afrontar el fracaso en estos nuevos campos, Xerox tenía dificultades con sus negocios tradicionales. La siguiente generación de copadoras, la 9200, tuvo un costo de producción de 300 millones de dólares, y fue introducida en 1971. Pero esta vez el producto Xerox no era claramente superior a los productos nuevos de sus competidores y las ventas fueron desalentadoras. Pero aun así, en 1972, la Federal Trade Commission (FTC) acusó a Xerox de monopolizar ilegalmente el negocio de las copadoras para oficinas. Según FTC, Xerox acaparaba el 86 por ciento del mercado mundial de las copadoras por un valor de 1.100 millones de dólares. La compañía se tuvo que defender de las acusaciones durante tres años y finalmente llegaron a un acuerdo. Las acusaciones de FTC parecían injustificadas, ya que en los años 70 empresas japonesas como Canon, Minolta, Ricoh y Sharp habían inundado el mercado de los Estados Unidos con copadoras para oficina económicas y de alta calidad. Aquellas máquinas importadas tuvieron tanto éxito que ya hacia 1982 la porción de ganancias de Xerox en el campo

mundial había disminuido al 41 por ciento.

David Kerns asumió la dirección de Xerox en 1977 y logró un resurgimiento. Dejando de lado el negocio de los ordenadores, la debilitada compañía comenzó a concentrarse en las copadoras, su ramo principal, y se dio a la lucha recobrando buena parte del mercado. Hoy Xerox sigue siendo la principal potencia en la industria de las copadoras. En 1994 la corporación tuvo ingresos por valor de 17.800 millones de dólares, de los cuales 15.100 millones provenían de áreas relacionadas con la preparación de documentos. La tecnología inventada por Chester Carlson en un apartamento de Queens hoy le produce a la compañía ingresos equivalentes al producto nacional bruto de Guatemala.

Un producto costoso se vuelve accesible

La decisión de Xerox de alquilar en vez de vender la 914 fue sumamente importante y controvertida. Algunos de los ejecutivos de la compañía opinaban que la venta de las máquinas por 29.500 dólares le produciría ingresos enormes a la descapitalizada empresa. Pero Joseph Wilson tenía una visión más amplia. Él había visto el éxito de otras empresas —como IBM— que alquilaban máquinas para oficina, y se dio cuenta de que cualquier ganancia a corto plazo obtenida de la venta se vería disminuida al limitarse la proliferación. Y los hechos demuestran que no se equivocó. Aquella estrategia permitió que las máquinas se difundieran rápidamente en las compañías grandes y pequeñas, y la 914 ocupó un lugar como objeto indispensable en la oficina.

Además, Xerox pudo acogerse a condiciones favorables en materia de impuestos. El sistema tributario le permite a las compañías deducciones por la depreciación de máquinas y equipos de su propiedad. Como Xerox seguía siendo dueña de todas las máquinas que producía, la empresa podía amortizar el costo de toda la producción.

Aquella estrategia fue muy lucrativa. Se alquilaron miles de copadoras Xerox en los años 60 y cada año Xerox podía restar un porcentaje del valor total de cada máquina de sus ingresos gravables. Ya hacia 1967, cuando se calculaba que había en uso 190.000 máquinas, la compañía declaró equipos alquilados e inventarios relacionados por un valor de 239 millones de dólares. Así, Xerox pudo reducir considerablemente sus ingresos gravables y aumentar la liquidez, lo que a la vez le permitió invertir más aún en investigación y nuevos productos.



Howard Clark, presidente de American Express.

American Express y la tarjeta de crédito

La pregunta que inevitablemente surge ante los consumidores en estaciones de gasolina, restaurantes y ventas de pasajes aéreos de todo el mundo es: «¿Efectivo o tarjeta?» Esta pregunta rara vez se escuchaba hace cincuenta años, pero ahora estamos a punto de convertirnos en una sociedad que funciona sin dinero. Los consumidores y negocios compran bienes y servicios por valor de miles de millones de dólares sin que cambie de manos una sola moneda. El producto que encabezó esta transformación fue la tarjeta American Express, la que *Forbes* llamó «aquella pieza de magia de finales del siglo xx, que reemplazó a los cheques, el dinero y las cuentas de crédito».

La tarjeta American Express, y también las demás tarjetas de crédito, evolucionaron a partir del máximo invento de aquella empresa: el cheque de viajero, introducido en 1891. Con un cheque de viajero American Express en la mano, un visitante desconocido en Rotterdam, Quito o Adelaide podía conseguir dinero en efectivo en cuestión de momentos. Fue todo un concepto novedoso: venderle a la gente el honor de ser considerada de confianza —y tuvo acogida. Desde entonces American Express ha comprendido ese concepto mejor que cualquier otra empresa.

La compañía procuró generar confianza en toda oportunidad. Por ejemplo, el personal de sus oficinas en todo el mundo tenía instrucciones de brindar toda clase de ayuda a los viajeros. Acrecentando su éxito y experiencia, vino a convertirse en la compañía de viajes más grande de los Estados Unidos. Gracias a sus conexiones mundiales, su dominio de las finanzas y su actitud de «club», la compañía se sustentaba sobre bases firmes cuando, en 1958, decidió incursionar en el creciente terreno de las tarjetas de crédito.

Un aspecto importante del estilo corporativo de American Express desde su fundación, en 1850, ha sido el de conservar una fachada tranquila, incluso poco llamativa. Con escasas excepciones, sus altos ejecutivos se han mantenido en un segundo plano, detrás de aquel nombre que tiene que significar algo para que los nombres y firmas de sus clientes también signifiquen algo en todo el mundo. Los ejecutivos de American Express fueron tan conservadores en los primeros cien años que muchas innovaciones pasaron inadvertidas e incluso sin autorizar. Mientras tanto, la compañía apartó amplias reservas de efectivo, vigiló sus negocios centrales («atendió a su tejido», como dijo uno de sus presidentes) y siguió el rumbo más seguro en los buenos tiempos y en los malos. Una administración estable y una actitud hacia las finanzas que ponía énfasis en «la seguridad ante todo» culminaron con la celebración de los cien años de vida de American Express en 1950. Pero al mismo tiempo, estas características por poco impiden que la compañía entrara en el negocio de las tarjetas de crédito, que había de convertirse en su fuente de ingresos más importante.

La durabilidad de American Express puede atribuirse a su comprensión —como lo dijo *Forbes* en 1989— de que «una tarjeta de crédito, en una palabra, no es una simple comodidad sino que dice algo acerca de quien la usa». La empresa comprendió que la tarjeta podía ser mucho más que un accesorio financiero; podía mirarse como todo un símbolo de prestigio.

Un gigante de las entregas se convierte en la firma de viajes más importante

American Express se formó en 1850 como solución pasajera a una amarga contienda entre empresas de entrega rápida en Nueva York. Este negocio de entrega rápida surgió en los años 40 del siglo xix como reacción a los adelantos en el transporte y la logística, de la misma manera como volvió a surgir en los años 70 de este siglo con compañías como Federal Express.

En ambas épocas, las compañías se lanzaron a prestar servicios a individuos y negocios que estaban dispuestos a pagar más por un servicio más rápido y seguro que el servicio postal de los Estados Unidos.

Henry Wells había formado su compañía de entrega rápida, Wells & Company, en los años 40 del siglo xix aprovechando un nuevo enlace ferroviario que acababa de completarse entre Albany y Buffalo. Era aquel un individuo decente y simpático además de humanitario. (Más tarde fundaría una de las primeras universidades para mujeres en el país, Wells College, en el estado de Nueva York.) En 1842, le ofreció una buena oportunidad en su empresa a un agente de fletes ferroviarios llamado William G. Fargo. Los dos no siempre se entendieron bien mientras Fargo iba surgiendo en la firma, pero crearon varias empresas nuevas, entre ellas una que llevó uno de los nombres más ilustres en la historia de los negocios estadounidenses: Wells Fargo & Company.

Ambos individuos comprendieron que cuanto más se extendía la nación, más necesitaba mantenerse conectada. Fargo ya había ampliado el servicio expreso de la compañía a Chicago, cuando surgió la fuerte competencia de otro individuo proveniente del norte del estado de Nueva York, un recio hombre de negocios llamado John Butterfield, quien forjó una red de líneas de diligencias. Ninguna de las dos firmas logró vencer a la otra comercialmente, pese a la amarga rivalidad surgida entre ellas. La triste verdad, obvia para todos los interesados, fue que no les quedaba otra alternativa que unirse o anularse la una a la otra.

En 1850, Henry Wells, John Butterfield, William Fargo, William y John Livingston, James Wasson y el abogado James McKay se reunieron en Buffalo, Nueva York, para hablar de condiciones. Días más tarde, llegaron a un acuerdo y fundaron una compañía nueva: American Express Company. Pero el acuerdo encerraba una dificultad: una cláusula en la carta que firmaron disponía que la compañía se disolvería automática-mente al cabo de diez años.

Durante diez años los socios se vigilaron como águilas, y rara vez se ponían cabalmente de acuerdo en algo. Cuando Wells y Fargo propusieron una expansión adicional de las operaciones hasta California, Butterfield, naturalmente, se opuso. La oportunidad era demasiado buena para resistir —aunque probablemente ni Wells ni Fargo comprendieran a la sazón su verdadera magnitud—, y en 1852 se fundó Wells, Fargo & Co. como compañía separada pero afín a American Express. Había de hacerse famosa por el Pony Express y por llevar la banca bien capitalizada al oeste norteamericano.

Los roces en el seno del consejo directivo de American Express crearon facciones dentro de la gerencia y una atmósfera de tensiones y secretos. Pese a tales problemas, la firma llevó sus asuntos hábilmente, hasta convertirse en una de las compañías más admiradas del siglo xix. Desde su sede, primero en Buffalo y más tarde en la ciudad de Nueva York, American Express fue formando una red de oficinas a lo largo de los ramales ferroviarios en todo el país, con excepción de la costa de Nueva Inglaterra y algunos lugares dominados por competidores amistosos.

Al cabo de diez años las ganancias de la compañía eran tales que los socios por fin se pusieron de acuerdo en algo importante: no deseaban que la compañía se disolviera. Encontraron la manera de evadir la cláusula de disolución, vendiendo todos los activos de la compañía salvo el nombre y creando una compañía nueva alrededor de ese mismo nombre. En 1880, American Express tenía más de 4.000 oficinas en diecinueve Estados. Sus clientes podían enviar paquetes, cartas o sobres con dinero en efectivo con toda confianza.

Ahora la firma se veía ante un desafío planteado por la Oficina Postal de los Estados Unidos, que en 1864 había comenzado a vender giros postales, gracias a los cuales se podían hacer envíos de dinero sin mandar dinero en efectivo. En 1881, J. C. Fargo, hermano de William, fue nombrado presidente de American Express Company. Hombre iracundo, al comienzo se negó a trabajar con giros postales porque se podían alterar fácilmente. Cuando un brillante empleado de nombre Marcellus Berry ideó la manera de salvaguardar los cheques impidiendo su

alteración, American Express comenzó a emitir sus propios giros postales a un precio ligeramente inferior al de la Oficina Postal. Luego la compañía dio sus primeros pasos en el terreno internacional del negocio, celebrando acuerdos con firmas como Kidder, Peabody & Co. y Baring Brothers para garantizar el pago de los giros postales de American Express en los bancos de varios países extranjeros.

A finales de la década de los 80 del siglo xix, J. C. Fargo viajó a Europa. Como todo turista pudiente, llegó con una carta de crédito de un importante banco estadounidense. Una «carta de crédito» era algo así como una libreta bancaria en la que los bancos designados en las ciudades extranjeras entregaban dinero al portador y luego anotaban en la libreta el monto entregado y el nuevo saldo. Pero las cartas de crédito eran molestas, incluso para Fargo. «Era difícil cobrar mis cartas de crédito», le dijo

J. C. Fargo quejándose a Marcellus Berry cuando regresó. «Apenas me alejaba de los lugares principales, me resultaban tan inútiles como si fuesen papel mojado. Si el presidente de American Express tiene tal dificultad, imagínese la suerte de un simple viajero. Hay que hacer algo». Ese «algo» sería un producto de extraordinaria duración que surgió como el primer paso en la creación de una sociedad sin dinero efectivo: el cheque de viajero. Marcellus Berry lo diseñó también y su versión fue casi exactamente la misma que usamos hoy. Los cheques venían en denominaciones de 100, 50, 20 y 10 dólares. Con fines de seguridad, el comprador firmaba cada cheque en la esquina superior izquierda en el lugar de emisión y lo volvía a firmar en el momento de cobrarlo en alguna oficina de American Express o en un banco del exterior. Una diferencia entre aquel cheque del siglo xix y el actual es que en aquella época de monedas estables los cheques traían una cómoda tabla para calcular los tipos de cambio, los cuales American Express se comprometía a aceptar en cualquier momento futuro.

El negocio de cheques de viajero comenzó modestamente. La compañía vendió solamente 248 (por valor de 9.120 dólares) en 1891, su primer año en el mercado. El concepto era ligeramente imperfecto, pues los cheques sólo podían cobrarse en las oficinas de American Express, de las cuales había muy pocas. La compañía solucionó el problema contratando con bancos y hoteles que cambiarían los cheques. En 1892, cuando las ventas de cheques habían alcanzado la cantidad de 483.490 dólares, American Express ofrecía un folleto de catorce páginas con listas de establecimientos dispuestos a aceptarlos. Las ventas anuales se elevaron a 23 millones de dólares en 1909.

En los últimos cien años, muchos empresarios han hecho su fortuna brindando a la clase media diversos lujos propios de la vida de la clase alta. American Express creó una carta de crédito en miniatura cuando emitió el primer cheque de viajero, que brindaba un cierto porte mundano a cualquiera que tuviese 10 dólares, más una comisión.

A la cabeza de la compañía, J. C. Fargo no ocultaba el hecho de que prefería transportar carga a servir turistas. Sin embargo, era imposible menospreciar el cheque de viajero, producto singular que no sólo generaba una corriente de efectivo sino que hábilmente desviaba parte de ese flujo a una recaudación indirecta. Todos los que compraban cheques de viajero y no los cobraban hacían, de hecho, una donación a American Express Company. Incluso quienes los compraban pero luego se demoraban en cobrarlos estaban haciéndole un préstamo gratuito a la compañía. Cuando estas reservas de dinero fueron aumentando, Fargo comprendió que los cheques de viajero eran dinero en el banco para American Express. Fargo desarrolló el negocio al máximo, pero cuando varios ejecutivos propusieron que la compañía aprovechara sus conexiones mundiales prestando servicios de viaje (competencia directa a Thomas Cook & Son de Inglaterra), Fargo se mostró renuente. Para él, American Express se estaba convirtiendo rápidamente en una compañía de servicios financieros, a la vez que seguía funcionando con éxito como empresa de transporte de carga.

American Express, más que casi cualquier otra compañía, se ha mantenido en un estado de evolución contante. Allá donde fueran los ciudadanos estadounidenses estaba la compañía,

fuese en la frontera solitaria o en los bulevares de Europa, aun más solitarios para un yanqui sin dinero. Los productos y servicios específicos de la compañía bien podían variar sin que ella se distanciara de sus raíces, y cada uno de sus sucesivos directores ejecutivos podía —sin equivocarse— ver a American Express como una compañía de tipo muy diferente.

Al retirarse J. C. Fargo, la compañía se ramificó. En 1915 inauguró por fin su servicio de turismo. «Cuando se venden pasajes a un futuro viajero, uno no puede limitarse a ir al barco con un ramo de rosas y decirle adiós», dijo Frederick Small, quien asumió las riendas de la compañía en 1923. «Hay que prestarle servicio durante todo el viaje». La empresa ofrecía contratar *tours*, gestionar viajes transoceánicos y cambiar moneda para sus clientes en sus oficinas en los Estados Unidos y el exterior. Pronto se convirtió en la agencia de viajes más grande del país. Escribió *Forbes* en 1929: «La fantasía de los viajes se había apoderado de American Express Company bajo aquel sobrio traje de negocios que eran los cheques de viajero».

Durante la Segunda Guerra Mundial, el negocio de los viajes prácticamente se acabó y American Express cerró la mayor parte de sus oficinas europeas. Sin embargo, la empresa sobrevivió a los tiempos difíciles apoyada en la fuerza de sus cheques, que vendía en grandes cantidades a los soldados estadounidenses. En medio de la guerra, Small entregó la compañía a uno de sus protegidos, Ralph Reed, graduado de Wharton, quien se había vinculado a American Express en 1919 como ayudante del interventor financiero. Reed estaba enteramente dedicado a Amex, según cuenta el historiador Peter Z. Grossman: «Al igual que Small, consideraba que Amexco no era sólo una compañía sino una familia, y todo lo perdonaba salvo la deslealtad». Fue Reed quien, bien avanzado su período de dieciséis años como presidente de American Express, introdujo con renuencia la tarjeta American Express.

Terminada la guerra, American Express restableció gran parte de su red de servicios de viajes y se dispuso a aprovechar el mercado del turismo en plena recuperación. En los años 50, la demanda contenida de viajes a Europa estalló, estimulada por el dólar fuerte y la creciente prosperidad en los Estados Unidos. Las oficinas de American Express recobraron su posición como el «hogar lejos del hogar» para los viajeros. Por la oficina de París, en el número 11 de la rue Scribe, pasaban 12.000 turistas al día para recoger correo, ofrecer consejos, reservar billetes de tren o *tours* y cobrar cheques de viajero. American Express estaba en auge, y sus ingresos brutos se quintuplicaron entre 1945 y 1957, cuando la compañía tuvo unos beneficios de 6,9 millones de dólares sobre 54,7 millones de dólares de ingresos.

American Express observa la creciente industria de tarjetas de crédito

La tarjeta de crédito no era un invento nuevo a comienzos de los años 50, pero apareció en escena en una forma nueva y se convirtió en una distracción importante para los ejecutivos de American Express. Las tarjetas de crédito comenzaron a utilizarse en los establecimientos minoristas en 1914, según el historiador especializado en tarjetas de crédito Lewis Mandell. Aunque los comerciantes veían en ellas ante todo una comodidad para sus clientes grandes, pronto se vio claramente que dichas tarjetas podían ser operaciones rentables en sí. En los años 40, los almacenes como Gimbel's comenzaron a ofrecer tarjetas de crédito propias, con crédito renovable. Los clientes podían utilizarlas para comprar artículos, pagando intereses sobre los saldos pendientes. Los restaurantes y las estaciones de servicio también ofrecían tarjetas de crédito. Sin embargo, la mayoría de estas tarjetas (al principio todas las tarjetas se llamaban de crédito aunque no todas ofrecían crédito renovable) solamente podían emplearse en determinado almacén o cadena.

En 1950, Frank McNamara y Ralph Schneider, dos hombres de negocios, fundaron Diners Club, la primera de las tarjetas que llegó a conocerse como tarjeta de «viajes y entretenimiento». Por una cuota anual de afiliación de tres dólares, los miembros recibían una

tarjeta que les permitía cargar la cuenta de su comida en un restaurante; éste cobraba —menos un 5 a 10 por ciento— por medio de Diners Club. Este porcentaje llegó a conocerse como el «descuento del comerciante». Aun siendo menor la ganancia por concepto de comidas pagadas con la tarjeta, los dueños de restaurantes se afiliaban considerando que la tarjeta les traería más clientela. Al lanzar Diners Club, McNamara y Schneider se situaron como intermediarios entre los restaurantes y los consumidores. Garantizaban el pago a los primeros y cobraban del titular de la tarjeta.

American Express seguiría el ejemplo de Diners Club lanzando su propia tarjeta de crédito. Ya en 1946 los ejecutivos de American Express propusieron un plan para dar comienzo a un programa muy conservador en el cual los clientes podrían depositar dinero y luego girar sobre el saldo a medida que iban utilizando la tarjeta (hoy esta modalidad se llama la «tarjeta de débito»). Reed lo rechazó. Más específicamente, lo puso «en suspenso indefinido».

Para Ralph Reed, American Express era una compañía de viajes —la más sobresaliente del mundo. Cada año más americanos hacían viajes planificados por American Express y respaldados con cheques de viajero Amex. Reed lo sabía de primera mano porque fue el turista estadounidense por excelencia. Más aún, fue todo lo que J. C. Fargo habría desdeñado: hombre de origen humilde, interventor en vacaciones, se iba a Europa todos los años sin falta para mostrarle a su gente con cuanta facilidad se mezclaba con los grandes y los diversos miembros de la realeza. Fue el turista por excelencia, salvo en un aspecto. Los viajes de Reed recibían una amplia cobertura de la prensa. En 1956 figuró en la portada de *Time*, pero no como el ejecutivo del año sino como «el gran Pooh-Bah de los viajes». Curiosamente, el nombre le quedaba bien, y sigue siendo fácil llamar a Ralph Reed «el Pooh-Bah». Efectivamente, fue el líder de una tribu nómada y colorida: la de los turistas americanos.

El asunto de la tarjeta de crédito no desapareció. En los años 50, el uso de las tarjetas se extendió más y más. Las tarjetas de crédito surgieron como un instrumento perfecto en una economía en expansión, pues les permitían a los estadounidenses comprar bienes costosos y duraderos por cuotas. Y la población cada vez más próspera de aquel país encontró que las tarjetas resultaban especialmente útiles para viajar. La American Hotel Association ofreció una tarjeta de crédito que podía utilizarse en todos los establecimientos afiliados, y otro tanto hicieron las agencias de alquiler de automóviles Avis y Hertz. Las revistas *Gourmet* y *Esquire* también introdujeron tarjetas de crédito que podían emplearse en ciertos restaurantes. Cuando Diners Club se convirtió en sociedad anónima en noviembre de 1955, tenía 200.000 afiliados que pagaban con su tarjeta unos 20 millones de dólares por comidas cada año.

Como suele suceder, el principal jugador sobre el terreno se sumó tarde a la nueva tendencia. El Pooh-Bah se mantenía cauteloso, pese al éxito de Diners Club y sus imitadores. Tan es así que en 1956 Reed rechazó la oportunidad de comprar Diners Club.

Sin embargo, después de examinar a fondo la situación de Diners Club, Reed comprendió que sus fundadores indudablemente tenían algo bueno. Comisionó al primer vicepresidente Howard Clark para que «planteara de qué manera American Express podría meterse en las tarjetas de crédito como una actividad de American Express». Clark, a su vez, contrató una firma asesora, Robert Heller & Associates, para hacer un estudio de factibilidad. Y en una jugada de ésas que le dan un golpe en el ojo al asesor, Heller advirtió en octubre de 1956 que la tarjeta tendría «un efecto notoriamente perjudicial sobre los cheques de viajero en el futuro próximo».

Al mismo tiempo, había crecientes indicios de que otras tarjetas de crédito ya estaban afectando la orgullosa franquicia de los cheques de viajero de la compañía. En 1957, Harry Hill, ejecutivo de American Express con sede en París, instó a la casa matriz a actuar pronto. «Hago hincapié en que estoy muy convencido de la necesidad de hacer algo para que Nueva York se lance a este mercado», escribió. «Hay muchas personas viajando al extranjero con sus tarjetas Diners, y estamos perdiendo clientela».

Movido por tales instancias, Reed acabó por ceder, y se decidió a apoyar una tarjeta con todo el peso de la fama y el nombre de la empresa. «Probablemente tendremos que dar el todo por el todo, siempre que los poseedores de tarjetas sean solventes», dijo en una reunión en diciembre de 1957 cuando la compañía se comprometió por fin a llevar adelante un concepto que seguía el modelo de Diners Club.

A Ralph Reed no le interesaba forjar un producto nuevo desde la nada. Al fin y al cabo, esto aumentaría el riesgo. Además, la compañía ya iba a la zaga en un campo atiborrado de tarjetas de crédito. Optó, pues, por comprar negocios existentes. El primero fue la operación de tarjetas de crédito de American Hotel Association, que tenía 150.000 afiliados. También compró los 40 000 nombres de la tarjeta *Gourmet*. Luego la compañía comenzó a explotar las dos cosas que ninguna otra empresa tenía: su nombre y su experiencia. Primero, lanzó una campaña de marketing que ponía mucho énfasis en el nombre de American Express. Su larga identificación con el mundo de los viajes le hizo ver que la tarjeta tendría que tener cierto *cachet*. La corazonada fue acertada, y miles de personas respondieron a los avisos en los diarios, pidiendo la tarjeta aun antes de su lanzamiento oficial. En segundo lugar, la compañía aprovechó sus tradicionales conexiones y su buen nombre para afiliarse a ciertos establecimientos bien conocidos que aceptarían la tarjeta. El legendario dueño de restaurante Toots Shor de Manhattan, que había rechazado los ruegos de otras compañías de tarjetas, accedió diciendo: «Tiene fama de ser limpia y decente, y probablemente dará prestigio a mi establecimiento».

Los estadounidenses gastaron 4.000 millones de dólares con sus tarjetas de crédito en 1958, y American Express se encontró por fin en posición de actuar. Cuando lanzó formalmente su tarjeta de color morado en una conferencia de prensa el 1º de octubre de 1958, ya la habían solicitado 250.000 personas. Y desde el primer día, la tarjeta Amex ocupó un lugar en el mundo —en realidad, muchos lugares. Entre los 17.500 comercios que aceptaban la tarjeta se contaban lugares tan conocidos como el Hotel Dorchester de Londres y Maxim's de París.

«El público es muy dado al crédito, y nosotros tenemos la organización para administrarlo», prometió Ralph Reed, quien también era afiliado y pagaba su cuota (tarjeta número 101-000-001-6). «A la larga, nuestra esperanza es librar al billetero americano de sus múltiples tarjetas de crédito», dijo. La tarjeta American Express podía usarse en hoteles, restaurantes, almacenes y para comprar billetes de avión, barco y tren. Más que cualquier otra tarjeta de su época, servía como sustituto del dinero.

El optimismo de Reed reflejaba la arrogancia de una compañía preeminente que incursionaba a bombo y platillo en terrenos nuevos. Para mortificación suya, los primeros resultados no fueron halagüeños. En marzo de 1958, Michael Lively, quien llegaría a ser gerente general de la división de tarjetas de crédito, calculó que la tarjeta perdería un millón de dólares en su primer año y ganaría un millón de dólares en 1959. Aunque American Express registró 750.000 miembros que cargaron a la tarjeta más de 100 millones de dólares en 1960, se seguía perdiendo dinero en los años tercero y cuarto. Resulta que hubo grandes escollos por haber comenzado en grande en vez de levantar el negocio poco a poco desde los cimientos.

American Express no estaba preparada para manejar la logística de recaudar pagos mensuales de un número tan grande de clientes y comerciantes. «Hubo un tiempo en que ni siquiera estábamos poniendo todas nuestras cuentas en el correo a tiempo», dijo el vicepresidente Clark B. Winter. Como resultado, American Express se vio obligada a aceptar ciertas pérdidas. «Perdimos aproximadamente dos millones de dólares el año pasado, y hemos cometido todos los errores posibles al ponerla en marcha», dijo el presidente de la junta directiva Ralph Owen en 1960. En su precipitación por automatizar el proceso, la compañía había adquirido tecnología inapropiada. También parece que la unidad estaba gestionada por los individuos inapropiados. Al cerrar el año de 1960, las operaciones de la tarjeta de crédito American Express estaban hundidas en un lodazal.

George Waters se encarga de la tarjeta de crédito

Ralph Reed no tuvo que corregir el desorden. En 1960 los directores de la empresa le dieron un último viaje a Europa y nombraron un sucesor. El nuevo personaje a bordo fue Howard Clark, de 44 años. Clark, abogado formado en la Universidad de Harvard, se vinculó a la empresa al dejar el ejército en 1945, y en 1961 le entregó a George Waters la responsabilidad de la lánguida tarjeta.

Waters, de 45 años, venía de su cargo más reciente como director de operaciones en una cadena de tiendas de víveres de Atlanta, llamada Colonial Stores. Perito en el procesamiento de datos, se había criado en una cultura ajena al crédito. Su padre solía decirle: «Nadie tiene derecho a ser dueño de nada, salvo una casa, si no puede pagarlo con dinero». Pese a estos orígenes, Waters fue el indicado para el cargo. Astuto y trabajador, pasó al mundo de los negocios con ánimo resuelto. Era, en una palabra, precisamente el tipo de individuo al cual se dirigía la tarjeta Amex.

El primer problema que Waters afrontó fue relativamente sencillo pero lo obligó a tomar medidas decisivas desde el comienzo. La tarjeta Amex no generaba suficientes ingresos y Waters razonó que una manera fácil de aumentarlos sería elevar la cuota anual, que a la sazón era de seis dólares. La tarjeta resultaría costosa, pero bajo el liderazgo de Waters se suponía que no era para todos. Pese a alguna inquietud en el sentido de que semejante medida alejaría a los clientes, Howard comprendió la necesidad de dar algún paso drástico. «Preferiría morir en la mesa de operaciones que morir desangrado», dijo. «Elevemos el descuento y subamos el precio de la tarjeta, de seis a ocho dólares, y veamos qué pasa». Waters tenía razón; los ingresos aumentaron.

Otro problema grande era el de saldos morosos. Al adquirir la lista de *Gourmet* y las operaciones de la tarjeta de American Hotel Association, American Express había adquirido también un gran número de clientes sin haber hecho estudios de solvencia. La compañía había sido renuente a tomar medidas enérgicas contra sus deudores morosos; la sagrada tradición de American Express era consentir a sus clientes, jamás enemistarse con ellos. Sin embargo, Waters actuó rápidamente. En vez de conceder un período de gracia de noventa días, enviaba avisos de cobro al cabo de un mes. La compañía también mandaba versos humorísticos que encerraban un mensaje serio: «No se demore, no lo haga... lo sacaremos si usted no paga». Waters no vaciló en cancelar las cuentas de sus afiliados morosos.

Como tercer recurso para aumentar los ingresos, subió unilateralmente la tasa de descuento del 3 al 7 por ciento, o sea el porcentaje de una venta que el comerciante tenía que pagarle a la compañía. Esto también podría molestar a los socios comerciantes, pero Walter pensaba que American Express, con su larga historia de servicios y su buen nombre, podía darse ese lujo. «Si tiene el mejor producto, véndalo caro», solía decir. «La gente pagará». Estas iniciativas ayudaron a impulsar a American Express por el camino de la rentabilidad.

Mientras se transformaban las políticas, también se transformaba la tarjeta. El color pasó de morado a verde, con un diseño nuevo que deliberadamente recordaba el dinero en efectivo. En un gran esfuerzo por darle realce a la tarjeta, la empresa contrató en 1962 los servicios de una dominante agencia de publicidad de su época: Ogilvy, Benson & Mather. La campaña, diseñada por Ogilvy, resaltaba a American Express como «la compañía para la gente que viaja».

Aprovechando otra táctica del repertorio de Ogilvy, American Express hizo amplias encuestas para respaldar sus prácticas de marketing. En 1962 encargó un estudio que reveló que los estadounidenses perdían unos 700 millones de dólares en efectivo cada año. ¿La lección obvia? Los consumidores debían usar la tarjeta American Express o bien cheques de viajero para sus gastos cotidianos, en vez de dinero efectivo. Para inducir a más compañías a aceptar la tarjeta en pago, American Express se armó de estadísticas. En 1964, por ejemplo, cuando se vinculó con American Airlines, su división de tarjetas hizo una encuesta según la cual el 24 por ciento de los pasajes vendidos dentro del nuevo plan «firme y vuele» de esa aerolínea correspondían a

negocios nuevos generados gracias a las facilidades de crédito. Estos datos servirían para hablar con otras aerolíneas sobre la ventaja de trabajar con American Express.

Con estadísticas o sin ellas, el instinto de Waters siempre fue crear una distinción entre la tarjeta Amex y el resto de la competencia —es decir, tarjetas como Diners Club y Carte Blanche— en el ámbito de viajes y entretenimiento. American Express comenzó a llamar «miembros» a los titulares de su tarjeta, dando a entender que tenerla confería privilegios especiales. Luego respaldó esta afirmación con servicios exclusivos que solamente una compañía con sus conexiones mundiales podía brindar. En 1963, por ejemplo, la firma anunció que cambiaría cheques personales hasta por valor de 300 dólares de sus clientes en el extranjero. Los competidores como Diners Club, sin una red internacional comparable, no podían ofrecer lo mismo. Fortalecida por sus avisos comerciales y su creciente lista de negocios participantes, American Express vio su volumen de ventas financiadas sobrepasar las de Diners Club en 1964, con un total de 344 millones de dólares en comparación con 250 millones de dólares para ésta última.

La tarjeta adquiere posición de prestigio entre la competencia

Las tarjetas de crédito en el ámbito de los viajes y el entretenimiento iban dirigidas a la gente pudiente, especialmente hombres de negocios que comían en restaurantes o viajaban con frecuencia. Pero en general, la tarjeta de crédito comenzó a adquirir imagen de clase media en los años 60, fenómeno debido en gran parte a los esfuerzos del Bank of America de California. En 1959 hizo envíos de correo masivos para introducir una tarjeta de crédito a 1,5 millones de personas en el Estado. Esta tarjeta, una de las primeras «tarjetas bancarias», se basaba en premisas fundamentalmente diferentes de la tarjeta Amex. Ofreciendo un bajo límite de crédito, de 100 dólares, BankAmericard no cobraba cuota sino que el banco ganaba cobrando intereses mensuales del 1,5 por ciento sobre saldos pendientes. La tarjeta Amex, que en comparación era sólo una tarjeta de cuenta corriente, no ofrecía crédito prolongado y por tanto no cobraba intereses. Como el Bank of America estaba de hecho ofreciendo prestar dinero a los poseedores de la tarjeta para compras relativamente pequeñas, se concentraba en firmar acuerdos con establecimientos minoristas que serían frecuentados por sus clientes de clase media.

La BankAmericard, conocida más tarde como «Visa», forjó una sólida base en California antes de pasar a una acción nacional fuerte en 1966, concediendo licencia a otros bancos para que emplearan su nombre patentado y sus procesos. Justo cuando la tarjeta Amex comenzaba a imponerse sobre sus viejas rivales Diners Club y Carte Blanche, surgió esta competencia de BankAmericard y de otra tarjeta —una de pedigree conocido. En 1968 las tarjetas Master Charge ocuparon el primer lugar entre las tarjetas bancarias, siendo emitidas por un consorcio de bancos encabezado ni más ni menos que por Wells Fargo.

American Express no se precipitó a una competencia frontal con BankAmericard y Master Charge. Como ganaba por concepto de sus cuotas anuales y comisiones y no por intereses sobre saldos pendientes, quiso llevar más tarjetas a manos de personas que hicieran compras grandes, principalmente personas con cuentas de gastos reembolsables por sus empleadores.

Bajo la dirección de Waters, la compañía comenzó a vender su tarjeta a clientes corporativos. A partir de 1966, una compañía podía abrir una cuenta con American Express y emitir múltiples tarjetas a sus empleados. Luego recibía una cuenta integral, donde se detallaban las compras efectuadas por cada titular de tarjeta.

Mientras la Master Charge de Wells Fargo iba apareciendo en decenas de millones de billetteros americanos, su vieja prima se tornó, si cabe, aun más altanera. American Express siguió cobrando una cuota de afiliación relativamente alta —12 dólares— y comisiones más altas sobre compras. Justificaba estos costos en aras de sus servicios y su alcance. «Ellos tienen

algunas de las aerolíneas y algunos de los restaurantes, pero nosotros los tenemos todos», dijo un jefe de marketing de American Express en 1969.

Cumplido el primer decenio de la tarjeta, la compañía American Express se había transformado. Sus ingresos netos subieron de nueve millones de dólares en 1960 a más de 75 millones de dólares en 1969. Durante ese período, las ganancias de la compañía crecieron a un ritmo anual del 17 por ciento, índice más propio de las jóvenes compañías empresariales que de una firma que contaba 110 años de edad.

El crecimiento puede atribuirse en parte a la diversificación de la compañía. Howard Clark había dejado la división de tarjetas más o menos sola mientras se concentraba en llevar la compañía a terrenos nuevos. En 1968, por ejemplo, American Express compró la compañía de seguros Fireman's Fund, la firma de fondos mutuos Equitable Securities, e incluso una revista llamada *U.S. Camera* a la cual rebautizó *Travel and Leisure*. Pese a tan diversas actividades, los dos proyectos que tenían que ver con transacciones sin dinero —la tarjeta American Express y el cheque de viajero— seguían generando la mayor parte de los beneficios de la compañía. Hacia fines de la década, la tarjeta había dejado muy atrás a sus principales competidoras en el ámbito de viajes y entretenimiento de lujo, y American Express seguía dominando más del 60 por ciento del mercado de cheques de viajero. En 1970 American Express registró un volumen de compras cargadas por valor de 2.300 millones de dólares, comparado con 935 millones de dólares para Diners Club y 220 millones para Carte Blanche. Llevando su publicidad y marketing con gran habilidad, la tarjeta que al comienzo de la década se perfilaba como una vergüenza para American Express llegó a convertirse en un símbolo de prestigio, tanto para las personas que la llevaban como para la compañía que con tanto éxito la había dirigido.

Aunque las cifras de American Express en los años 60 eran impresionantes, su negocio de tarjetas correspondía sólo a una pequeña parte de la industria total de tarjetas de crédito. Entre finales de 1967 y 1970, por ejemplo, el crédito de consumidores pendiente de pago se elevó de 8.200 millones a 13.800 millones de dólares. Al mismo tiempo, muchas firmas que se precipitaron al juego de las tarjetas de crédito a finales de los años 60 pronto registraron pérdidas debidas a su falta de previsión. «A finales de 1970, las pérdidas por concepto de crédito sumaban 116 millones de dólares, lo cual representa un aumento superior al 100 por ciento desde 1969», escribió *Forbes* en 1971.

American Express había sido un poquito más cautelosa que otros en su campo —como lo fue en todos los terrenos donde incursionó a lo largo de los años. Evitó pérdidas por concepto de morosidad ciñéndose a su estrategia esencial: No otorgaba crédito, excepto como una cortesía a 30 días, y los saldos pendientes tenían que pagarse cada mes. Amex esperaba que sus clientes también fueran prudentes.

Pero más recientemente, American Express ha cambiado su posición. En su proceso constante de redefinirse, se convirtió en un complejo conglomerado de servicios financieros, ampliándose mediante una serie de adquisiciones y de costosas empresas nuevas. Una compañía tímida por tradición se convirtió en una de las más atrevidas, con resultados que frecuentemente eran desalentadores y podrían haber sido desastrosos si no hubiesen contado con el firme respaldo del negocio esencial y relativamente nuevo: la tarjeta Amex.

Establecida la tarjeta original de la compañía, han proliferado nuevos tipos de tarjeta American Express. La tarjeta Optima —aun siendo el producto de menor éxito en la lista de American Express —ofrece incluso crédito rotatorio, como las tarjetas bancarias. Y mientras la compañía ha expandido todas sus operaciones, los servicios relacionados con viajes generaron el 66 por ciento de sus ingresos de 15.800 millones de dólares en 1995. Aquel año, los dueños de 38 millones de tarjetas Amex cargaron bienes y servicios por valor de 162.000 millones de dólares en todo el mundo, mientras las ventas de cheques de viajero sobrepasaron los 26.000 millones de dólares. Sumadas, estas cifras corresponden casi a un 3 por ciento del producto nacional bruto estadounidense.

Miles de millones de dólares, y no se ve ni un centavo. Transcurridos más de cien años desde que American Express vendió su primer Cheque de Viajero, y casi cuarenta años desde que el primer poseedor de una tarjeta American Express sacó un pequeño cartoncito rectangular grabado con el logotipo de la compañía, la sociedad sin dinero está más cerca que nunca. Poco a poco, y asumiendo el menor riesgo posible, American Express había aprendido a reemplazar el dinero por una medida de confianza.

El «flotante»

Durante casi un siglo, American Express se había beneficiado de una característica singular de su negocio. Cuando comenzó a vender cheques de viajero en los años 90 del siglo xix, observó un lapso notorio entre el momento en que los clientes compraban cheques por dinero y el momento en que los canjeaban. Como resultado, American Express se encontró con una gran suma de dinero efectivo en sus manos, la cual llegó a conocerse como el «flotante». Activo importantísimo para la empresa, *Forbes* lo identificó alguna vez como «el dinero efectivo que Amex tiene en su mano mientras los cheques están en el bolsillo del cliente». Venía a ser un préstamo continuo sin intereses, de los clientes a la compañía. Y si por cualquier razón el comprador no canjeaba los cheques, la firma no tenía que devolver el «préstamo» para nada.

A lo largo de los años, la compañía invirtió este capital flotante en bonos corporativos y gubernamentales de alta calidad, y en menor grado en acciones. A finales de 1956 el capital flotante de American Express era un fondo de inversión de 503 millones de dólares, y la compañía ganaba casi tanto con esta inversión como con sus demás operaciones corporativas. «American Express solamente tiene dos negocios: tarjetas de crédito y capital flotante», dijo en 1970 el analista Donald Kramer, de Oppenheimer & Company, cuando el monto de ese capital se situaba entre 700 y

1.000 millones de dólares. Lo decía en broma, pero sólo a medias.

En 1978, el lapso promedio para redimir cheques seguía siendo de 30 días, y *Forbes* calculó que American Express ganaba unos 81 millones de dólares anuales con su flotante. En 1995, cuando la compañía informó que en un día cualquiera había cheques de viajero pendientes por valor de 6.000 millones de dólares, el rédito sobre la inversión de esos fondos representaba buena parte de los 969 millones de dólares en ingresos recibidos por la empresa por concepto de intereses y dividendos.



Mary Kay Ash, fundadora de cosméticos Mary Kay.

Mary Kay Ash y su cultura corporativa para mujeres

Muy consciente de su significado, Mary Kay Ash usa un broche de brillantes en forma de abeja sobre la solapa. «La aerodinámica ha demostrado que los abejorros no pueden volar», dice. «El cuerpo es demasiado pesado y las alas muy débiles. Pero el abeja no lo sabe, y vuela milagrosamente».

En 1963, a los 45 años de edad, cuando la mayoría de las mujeres norteamericanas no tenían trabajo de jornada completa, Mary Kay (como se le conoce mundialmente) lanzó una compañía de cosméticos de venta directa dirigida por mujeres. De ser una tienda modesta en Dallas, Cosméticos Mary Kay se convirtió en una corporación integrada verticalmente, con ventas anuales superiores a los 950 millones de dólares. En 1976 se convirtió en la primera compañía presidida por una mujer en ser incluida en la Bolsa de Valores de Nueva York. ¿Cómo llegó tan alto esta abejita?

El éxito de Mary Kay se basó en prácticas comerciales coherentes, combinadas con tenacidad y originalidad respecto a los mercados, las estructuras corporativas y las mujeres. Mary Kay construyó una nueva cultura corporativa basada en la educación, la participación y la preparación de la mujer. La estructura empresarial de su compañía impulsó a miles de mujeres vendedoras de sus productos a convertirse en operadoras de pequeñas empresas. Con un estilo de administración casera, les elevó la autoestima y la confianza mediante un constante apoyo y también con gratificaciones materiales. Trabajando conjuntamente con el poder económico y productivo de la mujer, forjó un movimiento de liberación económica, traspasando el techo profesional veinte años antes de que esa frase existiese siquiera.

Nace una vendedora

Nacida en 1918, los padres de Mary Kathlyn Wagner administraban un hotel con restaurante en Hot Wells, Texas. Mary supo desde muy joven que la mujer podía ocupar posiciones importantes en la población activa. En 1920, cuando su padre quedó inválido después de una tuberculosis, su madre, Lulu, consiguió empleo como administradora de un restaurante en Houston, a 40 kilómetros de distancia. «Mi madre fue la única que mantuvo a la familia durante todos esos años», dijo Mary Kay, quien asumió la responsabilidad de cuidar a su padre y su pequeña casa. A pesar de que estas labores representaban una carga seria para la niña, también le suministraron cierto grado de independencia.

A pesar de obtener las mejores calificaciones y de haber finalizado la escuela secundaria en tres años, Mary Kay no tenía cómo pagarse la universidad. Sus sueños de educación superior se hicieron más lejanos cuando contrajo matrimonio a los diecisiete años con Ben Rogers, un músico y personaje de la radio local. La pareja tuvo tres hijos en siete años: Ben, Marylyn y Richard. Siguiendo los pasos de su madre, Mary Kay Rogers comenzó a mantener a su familia; pero durante la Depresión en Texas, en su condición de madre y apenas con la educación secundaria, las oportunidades eran muy pocas. «Necesitaba un trabajo bien pagado y con horas flexibles. Esto último era indispensable, porque sabía que tenía que dedicarles tiempo a los niños cuando me necesitaran», dijo.

A mediados de los años 30, una mujer llegó vendiendo libros para niños hasta la puerta de los Rogers. La vendedora le dijo a Mary que le regalaba un juego si lograba vender diez. Mary Kay llamó a sus amigos de la iglesia bautista de los tabernáculos y vendió diez juegos en menos de dos días. «Ni siquiera tenía los libros para mostrar. Solamente mi entusiasmo».

Durante los nueve meses siguientes, Mary Kay vendió 25.000 dólares en libros.

Al descubrir su habilidad natural para las ventas, consiguió trabajo con Stanley Home Products, una compañía de utensilios caseros de venta directa. A Mary Kay le gustaba hacer reuniones de ventas en casa de sus amigos y ganarse las comisiones; pero el sistema de venta directa le venía bien por la misma motivación interna que le permitió terminar sus estudios secundarios casi un año antes de tiempo. «Nada podía emocionarme tanto como los concursos que hacía la compañía. Es ese viejo espíritu de competencia que tengo». En 1937, Mary Kay participó en la convención de Stanley en Dallas. Allí vio cómo el presidente de la compañía, F. Stanley Beveridge, coronó a la reina de las ventas, regalándole una cartera de piel de cocodrilo. Después de la ceremonia, Mary Kay se armó de valor presentándose ante Beveridge para decirle que el año entrante ella sería la reina de las ventas. Y así fue.

Su talento para vender fue su suerte. A su regreso de la Segunda Guerra Mundial, Ben Rogers le pidió el divorcio. Mary Kay quedó sola con la responsabilidad financiera de sus tres hijos. «Siempre me había sentido una buena esposa y madre, pero ese día me sentí totalmente fracasada», escribió. Durante los diecisiete años siguientes mantuvo a sus hijos como madre separada, mientras reclutaba y administraba a cientos de vendedores para Stanley Home Products; y a partir de 1959, para World Gift Company. Los hijos también colaboraban. Richard trabajaba con frecuencia los sábados preparando pedidos, pero con el tiempo siguió sus intereses particulares. Ben, el mayor, se casó y se fue a Houston donde trabajó para una compañía de soldaduras. Marylyn también se casó y formó una familia. Richard vendía seguros de vida para Prudential Life Insurance Company. Y mientras tanto, la vida de Mary Kay dio un vuelco en 1960 al casarse con un hombre de negocios de Dallas, George Hallenbeck.

Mary Kay finalmente llegó a ser directora nacional de entrenamiento de World Gift. Sin embargo, a mediados de 1963, regresó de un viaje de negocios para encontrarse con que a su asistente, un hombre, lo habían ascendido por encima de ella. Este menosprecio fue el peor de muchos soportados en la empresa. «Constantemente me decían: “Ay, Mary Kay, estás pensando como mujer”. No importaba lo mucho que me dedicara,

o lo bien que hiciera mi trabajo, cada vez que me acercaba a la puerta del éxito, veía que decía “sólo hombres”». Muy pronto renunció. Con 45 años de edad, sin empleo y sin hijos que cuidar, Mary Kay había perdido los dos papeles que habían definido su vida durante 27 años. Quedó inmersa en una depresión profunda. «Nunca he tenido momentos tan amargos en la vida», dijo. «Pensé que mi vida había terminado. Al otro lado de mi calle había una funeraria, y estuve a punto de llamarlos».

Para combatir su enfermedad emocional, Mary Kay hizo una lista de las cosas que había hecho bien y los obstáculos salvados. Al hacerlo, se le ocurrió la idea de escribir un libro sobre administración. Allí plasmaría veinticinco años de experiencia en ventas directas. Como parte del boceto escribió una serie de factores que podrían definir una «compañía ideal», y de allí nació una idea más grande: «¿Por qué estás teorizando sobre la compañía ideal?», se preguntó. «¿Por qué no comienzas una?»

La creación de una nueva compañía orientada hacia la mujer

Mary Kay decidió formar su propia empresa de ventas —una empresa llena de lecciones aprendidas durante años de trabajo como madre, en una cultura corporativa para hombres. Su estructura ofrecería flexibilidad para trabajadores a tiempo parcial, y permitiría que las mujeres mantuvieran sus compromisos familiares a la vez que ganaban dinero extra.

Una vez esbozadas las líneas de la compañía ideal, necesitaba ahora un producto, el cual halló en su propia cómoda. A principios de los años 50, cuando realizaba una de sus demostraciones caseras para productos Stanley en Dallas, Mary Kay observó que todas las personas presentes tenían una piel hermosa. La razón era que la dueña de casa vendía crema

facial a sus amigas. El padre de la mujer, un curtidor, había usado su experiencia en ablandar cueros de animal para crear un bálsamo que suavizaba las manos y la cara de las mujeres. Después de probar la crema, Mary Kay se volvió cliente fija. «Sabía que los productos eran especiales, así que en 1963 compré las fórmulas originales de los herederos del curtidor», dijo.

Sin embargo, su decisión sobre los productos la puso en competencia con Avon, un gigante con 77 años de experiencia en el mercado de los cosméticos de venta directa. Pero Mary Kay le vio dos fallos a la armadura del gigante. Primero, el enfoque de Avon no tenía en cuenta productos para el cuidado de la piel —un golpe de buena suerte, porque ella sí tenía uno. Segundo, concluyó que la venta puerta a puerta, que caracterizaba a Avon, estaba pasada de moda.

El grupo de ventas de Mary Kay, o sus «consultoras», harían demostraciones de los productos en reuniones privadas llamadas «Demostraciones de Belleza Mary Kay», con un máximo de cinco o seis invitadas por sesión. «Yo veía en esto una excelente oportunidad para enseñarles a las mujeres sobre los cuidados de la piel», dijo. Teniendo en cuenta las necesidades de las madres trabajadoras, les permitía a sus vendedoras organizar pocas o muchas sesiones semanales, como ellas quisieran. Si sabían lo suficiente sobre los productos y si éstos eran buenos, debían venderse por sí solos.

Como respuesta a sus experiencias negativas en otras firmas de venta directa, la compañía de Mary Kay no vendía franquicias ni otorgaba exclusividades territoriales. Las vendedoras conseguirían otras vendedoras nuevas dentro de su círculo de amistades. Cuando Mary Kay trabajó para Productos Stanley, la compañía la trasladó de Houston a Dallas para que desarrollara el nuevo mercado. Pero este traslado la obligaba a renunciar a las comisiones generadas por las mujeres que ella había reclutado en Dallas. «Pienso que eso era totalmente injusto», dijo. Mary Kay prometió que ninguno de sus empleados sufriría la misma suerte».

Junto con su esposo George sacaron 5.000 dólares que tenían ahorrados para hacer un pequeño muestrario y alquilar un reducido almacén de 150 metros cuadrados en Exchange Park, un complejo de oficinas en Dallas. Entonces Mary Kay empezó a reclutar su primer grupo de vendedoras, mientras George se encargaba de las finanzas. Juntos empaquetaron cajas con frascos que decían: «Belleza, por Mary Kay».

Los planes de la pareja terminaron trágicamente un mes antes de la fecha programada para la inauguración de la firma. George Hallenbeck murió de paro cardíaco en la mesa del desayuno, mientras revisaba papeles del negocio. Sola de nuevo, Mary Kay evitó la desesperación dedicándose de lleno al trabajo. «Para mí, trabajar y crecer es lo mismo. Sin mi trabajo no tendría razón para levantarme de la cama cada mañana», dijo. Ignorando las advertencias de su abogado, quien le mostró a la viuda un estudio en el que se indicaba la alta tasa de fracasos en las compañías de cosméticos, Mary Kay decidió seguir adelante con su aventura. Su hijo, Ben Rogers, le suministró 4.500 dólares de sus ahorros, y Richard renunció al empleo para trabajar junto a su madre.

Mary no necesitaba mucho capital inicial porque había desarrollado una sagaz estrategia de negocios. Primero, reclutó a nueve vendedoras, quienes pagaban el 50 por ciento del precio al menor de paquetes que traían cinco productos: crema limpiadora, máscara mágica, refrescante cutáneo, crema nocturna y base diaria radiante. Exigía que las mujeres pagaran de entrada. «No es desconfianza, sino sencillamente que estamos convencidos de la sabiduría expresada en el sistema capitalista norteamericano de pagar para llevar». Requerirle a las vendedoras el pago adelantado, le permitiría a la naciente compañía operar sin endeudarse. Después de haber trabajado en ese campo durante 25 años, Mary Kay sabía que la morosidad de los vendedores hacía que las compañías de venta directa fracasaran.

Belleza por Mary Kay (llamada después Cosméticos Mary Kay), comenzó sus ventas un día poco auspicioso: el viernes 13 de septiembre de 1963. Desafiando todos los pronósticos negativos, los productos encontraron gradualmente acogida en Dallas. Mary Kay escribió una

guía de cinco páginas para vendedoras, produjo un boletín y motivó a todos para que difundieran el nombre de la compañía. Richard preparaba los pedidos, corriendo desde la tienda hasta el depósito dos calles más lejos. Ben dejó su empleo temporalmente para ayudar un poco. «Richard, Ben y yo trabajábamos entre 16 y 18 horas diarias para hacer todo lo que tenía que hacerse», dijo Mary Kay. La compañía sobrevivió a los primeros meses tan cruciales y empezó a crecer y prosperar.

Para celebrar su primer aniversario de actividad, en el que las ventas ascendieron a 198.000 dólares, la compañía ofreció una fiesta. El 13 de septiembre de 1964, sus 200 empleados se reunieron en un almacén ubicado en el 1220 de la calle Majesty, en Dallas.

La celebración marcó el comienzo de su política de suministrar inspiración, entusiasmo y retribución material que motivase a las mujeres a vender cada vez más cantidad de crema para la piel. «Generalmente la mujer no se tiene confianza», dijo. «Cuando una mujer entra en nuestra compañía, de inmediato empezamos a infundirle confianza en sí misma». Los principales medios para lograrlo fueron el refuerzo positivo y el reconocimiento hasta del más pequeño de los logros. «Halagar cuando hay motivos se ha convertido en una filosofía de trabajo en todos los aspectos en Cosméticos Mary Kay».

A medida que la compañía crecía durante los años 60, la reunión anual de ventas —o «seminario»— cambió de pollo casero con ensalada a ser algo mucho más pomposo. Cada año, cientos y hasta miles de mujeres llegaban a Dallas para recibir clases y escuchar a inspirados conferenciantes. La atracción principal era la noche de los premios, cuando la compañía hacía un reconocimiento a las vendedoras que lograban las metas de ventas establecidas, ascendiendo así por la «escalera del éxito» de Mary Kay. Cada peldaño representaba una nueva divisa de honor. Las mujeres comenzaban con cintas, y luego podían aspirar a obtener fajines, insignias, alfileres de solapa, brazaletes de brillantes, broches con la abejita y, el máximo de todos, el Cadillac rosa.

Aun cuando Mary Kay inició la firma al despuntar los tumultuosos años 60, su visión no reflejaba la política de aquella época. Un semanario anotó alguna vez que «Mary Kay ha liberado más mujeres que Gloria Steinem». Pero ella se alejaba de tales comparaciones, identificándose más bien con una corriente claramente apolítica de feminismo. Aun cuando Mary Kay veía su empresa como una «verdadera operación de liberación femenina», su carácter distintivo era más Betty Crocker que Betty Friedan. «Primero Dios, segundo la familia, tercero la profesión», fue una de las máximas con las que respondía Mary Kay.

Aun cuando la compañía nunca tomó posición formal frente a temas políticos, como, por ejemplo, ante la Enmienda por la Igualdad de Derechos, Mary Kay era feminista por donde se la viera. Sus experiencias en la vida le enseñaron que las mujeres no pueden depender solamente de los hombres para subsistir. También sabía que las mujeres eran capaces de producir en el trabajo, y se desesperaba porque las corporaciones estadounidenses no reconocían este hecho. «No puedo creer que Dios haya querido que el trabajo femenino valga solamente la mitad», decía con frecuencia. Mary Kay —la empresa y la mujer— pensaba que la liberación de la mujer significaba liberación económica. Así de sencillo.

La compañía les ofrecía a las mujeres el apoyo emocional que muchas de sus familias no podían suministrarles. Actuando como madre sustituta, Mary Kay puso en práctica enviarles tarjetas personalizadas de cumpleaños a miles de vendedoras, y también llamaba por teléfono para preguntar por la salud de familiares enfermos. Pensaba que esos detalles tenían un gran impacto, así como pensaba que sus productos pequeños tenían gran aceptación entre las mujeres de todas las clases. «En épocas de vacas flacas, las mujeres tal vez no puedan comprarse un nuevo vestido, pero sí pueden sentirse mejor comprando un nuevo lápiz de labios.

Este énfasis en el apoyo personal atrajo cada vez más representantes. Las mujeres estaban deseosas de registrarse como vendedoras de Mary Kay, empresa en la cual el incentivo financiero era generoso. La oferta del 50 por ciento era bien favorable, comparada con las comisiones del 30 y 40 por ciento ofrecidas por otras firmas de venta directa. Además, las

vendedoras de Mary Kay ganaban comisiones sobre los pedidos conseguidos por otras mujeres reclutadas por ellas. La compañía premiaba la productividad. Aquéllas que lograban registrar a un número suficiente de vendedoras, eran nombradas directoras de ventas y, con el tiempo, directoras nacionales de ventas. Dalene White, primera vendedora de belleza Mary Kay, llegó a ser directora nacional de ventas y fue una de las primeras «millonarias Mary Kay»: ganó 1 millón de dólares en comisiones.

La compañía extiende sus alas

El año 1966 fue auspicioso para Mary Kay. A pesar de lo difícil que fue el despegue de la empresa, Mary Kay había logrado reconstruir su vida personal. Se casó con Mel Ash, hombre de negocios a quien conoció en una cita a ciegas. Al alcanzar una masa crítica con ventas de 1,3 millones de dólares, la compañía comenzó a madurar y, junto con Richard Rogers, Mary Kay decidió iniciar el despegue de la empresa a nivel nacional.

Cosméticos Mary Kay se definió más aún en 1968 al obtener 2,34 millones de dólares mediante la venta de 195.000 acciones al público. Las ganancias se usaron para comprar el control del proceso de manufactura. Mary Kay construyó una infraestructura de unos 160.000 metros cuadrados en Dallas, con lo cual la compañía podía fabricar prácticamente todos sus productos. También amplió su mercado. Con sólo la palabra hablada, la compañía se había extendido por Texas, y hacia los estados vecinos de Luisiana, Oklahoma, Arkansas y Nuevo México. En 1970, las vendedoras de Mary Kay en estos cinco estados representaban el 90 por ciento del total de ventas de la compañía. Alentada por el éxito, la empresa inició un ambicioso programa de expansión organizando centros de distribución en California, Georgia, Illinois y Nueva Jersey, los cuales también funcionaron como centros para que los directores entrenaran un buen número de nuevas reclutas.

Con varios miles de empleados y 18 millones de dólares en ventas en 1972, Cosméticos Mary Kay era uno de los empleadores femeninos más grandes de los Estados Unidos. Mary Kay promovía su compañía usando camiones rosa para transportar sus productos desde la fábrica de Dallas hasta los centros regionales usando las autopistas interestatales, otorgando más y más Cadillacs rosa y comprando un llamativo y nuevo edificio de oficinas. Fiel a su tradición, la compañía pagó en efectivo los 7 millones de dólares que costó el resplandeciente edificio de vidrio de ocho pisos en Dallas, en 1977. Allí se concentró la creciente administración central, dirigida por Richard Rogers, quien instaló un sofisticado sistema informático para estar al tanto de las actividades de las vendedoras en todo el país.

Entre 1963 y 1978 (año en el cual sus vendedoras movieron cerca de 50 millones de dólares en productos), las ventas aumentaron a una tasa promedio anual del 28 por ciento. Pero la fórmula fundamentalmente sana de negocios de la firma casi no había cambiado. Aún pedía el pago en efectivo por adelantado de los pedidos. «No hay cuentas por pagar ni cuentas por cobrar», dijo Richard Rogers; y, dieciséis años después de haber sido fundada, los cinco productos básicos de cuidado de la piel aún representaban la mitad de las ventas de la compañía.

A pesar de que en los años 70 Mary Kay se fue alejando poco a poco de las operaciones diarias, siguió estando presente de diferentes maneras. Cuando su compañía puso sus acciones en la Bolsa de Valores de Nueva York en 1976, se convirtió en la primera firma de la Bolsa presidida por una mujer. Y siguió siendo una líder eficiente y crucial.

Al morir Mel Ash en 1980 y enviudar nuevamente, continuó trabajando y entrenando a los grupos de vendedoras. Las invitaba a su casa, les ofrecía galletas caseras y les contaba una y otra vez la inspiradora historia de su vida. Finalmente decidió escribirla, y fue publicada como autobiografía, *Mary Kay* (1981). Viajó con sus mejores vendedoras a Londres y el Caribe, y recorrió los Estados Unidos realizando contactos con todas las vendedoras que le fuese posible.

Sin embargo, en la década de los 80, la compañía que había creado tantas oportunidades

para la mujer se convirtió en la víctima de su propio éxito. El porcentaje de mujeres en su fuerza de trabajo aumentó de forma estable, de 38,3 por ciento en 1963 (cuando Mary Kay abrió sus puertas) a 53,6 por ciento en 1984. A medida que otras industrias y corporaciones fueron abriendo sus puertas a las mujeres, éstas encontraban trabajo en profesiones como derecho, periodismo y agentes inmobiliarios. Pero algunas de aquéllas que se iniciaban en nuevas carreras seguían vendiendo productos Mary Kay. En 1984, la tercera parte de las 192.000 vendedoras tenía otros trabajos. Forbes escribió: «Empieza a fluir la tinta roja sobre el reino de Mary Kay. Su principal problema es que muchas de las vendedoras a comisión de las que dependía para vender sus cosméticos forman parte ahora de la fuerza laboral».

Este argumento ganó credibilidad al caer las ventas de 323 millones de dólares en 1983 a 260 millones de dólares en 1985. Cuando el mercado castigó las acciones de la compañía, Mary Kay Ash y Richard Rogers vieron una oportunidad. Sobreponiéndose a su tradicional aversión por el endeudamiento, madre e hijo pidieron préstamos importantes para comprar el 70 por ciento de las acciones de la compañía que no poseían, en una operación de apalancamiento financiero de 315 millones de dólares. Aun cuando algunos analistas consideran que pagaron demasiado para adquirir el control total, la fe que ambos tenían en su idea surtió efecto. Bajo la dirección de Richard Rogers, la compañía ofreció mejores comisiones y bonificaciones, y concentraron más atención en su expansión internacional. Cosméticos Mary Kay se repuso rápidamente: en 1991, los 220.000 vendedores lograron ventas por 487 millones de dólares.

Comenzando su cuarta década, la compañía ha logrado mantener el entusiasmo entre su fuerza de ventas; y en ninguna otra parte fue tan evidente ese entusiasmo como durante el trigésimo seminario anual de la compañía en el verano de 1994. Casi 40.000 mujeres y unos cuantos hombres (2.000 de los más de 425.000 vendedores de Mary Kay en el mundo son hombres) se dieron cita en el Centro de Convenciones de Dallas. Llegaron para celebrar otro año récord, en el que las ventas sumaron 850 millones de dólares.

Los vendedores hicieron el peregrinaje desde Oregon, Oklahoma y Ontario; desde Nueva York y los pequeños pueblos de Nebraska; desde Rusia, Japón y 21 países más. Las amas de casa se codeaban con graduados de Harvard y otros profesionales —aproximadamente dos terceras partes de los vendedores de Mary Kay tienen empleos de jornada completa. Los nuevos integrantes que se habían ganado 5.000 dólares en comisiones se sentaban junto a directores nacionales de ventas, cuyos ingresos sobrepasaban los 500.000 dólares. Entre una sesión y otra de contabilidad y liderazgo, de conferencistas y de la ceremonia de premios, los asistentes podían tomar el autobús hasta la central de la corporación y visitar el nuevo Museo Mary Kay. Presidiendo todo el evento, estaba la legendaria presidenta emérita, ahora de 76 años de edad. Como de costumbre, Mary Kay ayudó a repartir los seis millones de dólares en premios, coronando personalmente a cuatro reinas de ventas con tiaras de piedras preciosas de fantasía.

A pesar de que el Centro de Convenciones se encontraba a unos pocos kilómetros del almacén donde Mary Kay realizó su primera ceremonia de entrega de premios, la distancia nunca pudo ser mayor. Cosméticos Mary Kay ya no es una diminuta compañía soñada. Es una firma sofisticada que controla el 10 por ciento del mercado estadounidense de cuidado facial, y el 8,5 por ciento del mercado de maquillaje. En 1993, una revista texana estimó la fortuna de Mary Kay Ash y Richard Rogers en 320 millones de dólares. El largo viaje de Mary Kay —el de la mujer y la compañía con la cual está íntimamente ligada— ha sido turbulento y con muchos baches. Como lo anotó *Forbes*: «Ocasionalmente, el abejorro se mueve en círculos. Pero hasta ahora, siempre ha encontrado la manera de enderezarse».

Recuperando el control de la compañía

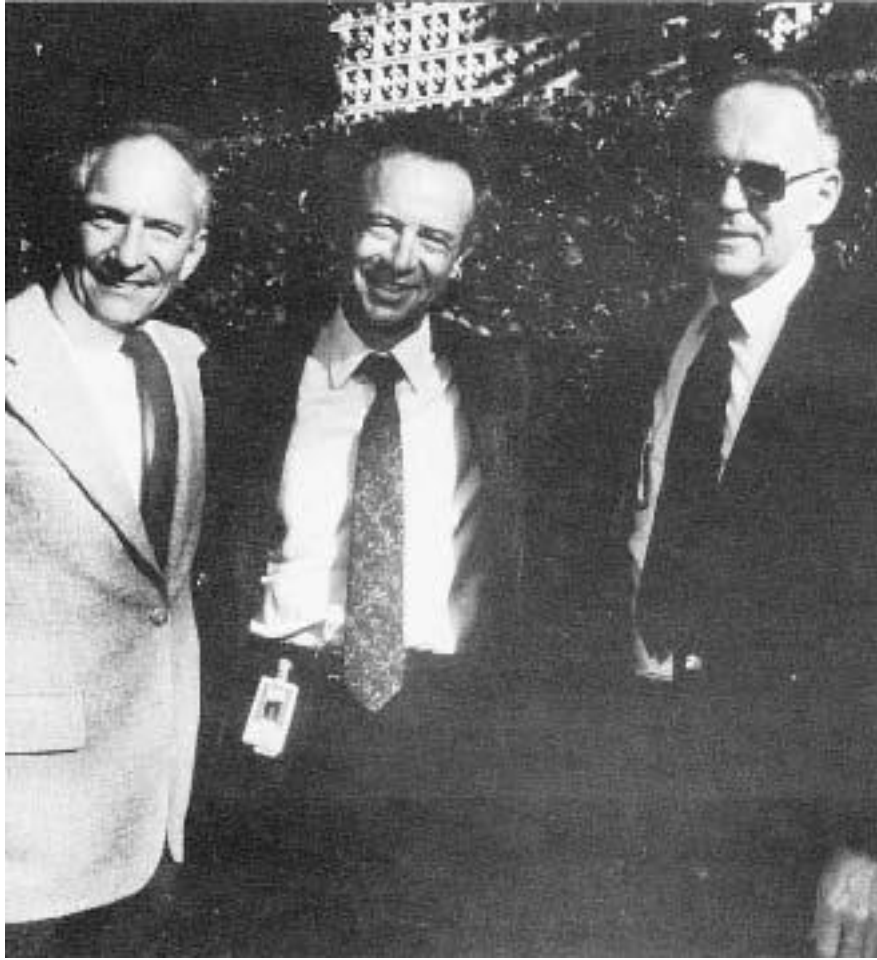
En 1985, cuando Mary Kay Ash y Richard Rogers convirtieron a Cosméticos Mary Kay en una compañía privada mediante un apalancamiento financiero, utilizaron una técnica

financiera que se hizo cada vez más popular. La idea detrás de la compra con financiación ajena es sencilla: la dirección de una empresa se endeuda fuertemente para comprar las acciones en poder del público, y luego cubre la deuda con el flujo de capital o con ingresos por la venta de activos.

Cuando las acciones de la compañía estaban muy bajas en 1985, en mayo de ese año Mary Kay y Rogers ofrecieron comprar el 70 por ciento de las acciones en circulación que ya no fueran suyas por la suma de 315 millones de dólares. «Pensamos que era en beneficio de nuestra gente y de nuestros clientes salirnos del mercado de valores», dijo Mary Kay. Luego de que el consejo de administración de la empresa rechazara la oferta, madre e hijo aumentaron la propuesta en julio. La junta aprobó finalmente la transacción en diciembre.

El trato ofrecía a los accionistas 11 dólares y una obligación a quince años con un valor nominal de 8,25 dólares por cada una de los 21 millones de acciones comunes que tuviesen. Los obligacionistas no recibirían intereses durante los primeros cinco años, pero recibirían pagos del 15 por ciento de interés anual de allí en adelante. Como los analistas les asignaban a los bonos un valor actual de entre 3,50 y 4,00 dólares, la transacción se calculó entre 14,50 y 15 dólares por acción, o entre 304 y 315 millones de dólares.

Las obligaciones recaudaron entre 73 y 84 millones de dólares. Pero la compañía necesitaba 231 millones de dólares para pagar la parte en efectivo de la compra. A pesar de que Mary Kay Ash odiaba endeudarse, pedir un préstamo era la única forma de llevar a cabo una transacción de esa magnitud. Así pues, con la ayuda de sus asesores financieros, Mary Kay y Richard Rogers lograron un paquete de financiación. Consistía en un préstamo de 81 millones de dólares de un sindicato bancario, 60 millones de dólares recolectados mediante la venta de pagarés prioritarios a compradores institucionales, y 90 millones de dólares del saldo de caja y líneas de crédito de la empresa. Mary Kay y Richard se convirtieron en administradores independientes de su compañía; además, como dijo Mary Kay: «No nos vemos afectados negativamente cuando los inversionistas compran y venden en un mercado siempre fluctuante».



*Los fundadores de Intel.
De izquierda a derecha: Robert Noyce, Andrew Grove y Gordon Moore.*

El microprocesador de Intel y la revolución de los ordenadores

Para ser la cabeza de una compañía de 16.200 millones de dólares y responsable de 26.000 empleados, Andrew Grove, presidente de Intel Corporation, todavía mantiene la perspectiva de un simple empresario. «Lo mejor es tomar la decisión correcta. Tomar una mala decisión también está bien. Lo peor es evadir el riesgo. No arriesgarse es fracasar».

Intel nunca ha evadido el riesgo. Desde el principio, ha forjado incansablemente el camino hacia nuevos territorios. En 1968, cuando Gordon Moore y Robert Noyce abandonaron la seguridad de una firma grande y bien establecida para crear su propia compañía, su idea era fabricar un producto que aún estaba por inventarse: un diminuto chip semi-conductor con la misma capacidad de los núcleos magnéticos para almacenar memoria utilizados en unidades centrales. Bajo la dirección de Moore y Noyce, los ingenieros de Intel se concentraron en hacer más potentes unos chips cada vez más pequeños. En 1971 produjeron un chip que podía estar activo durante la operación del ordenador. El microprocesador, como vino a conocerse, es un dispositivo que se cataloga hoy, junto con la segadora de McCormick y la línea de montaje de Henry Ford, como un hito en la historia de los inventos.

Al condensar la potencia de un ordenador de 74 metros cúbicos en un chip más pequeño que una uña, el microprocesador de Intel hizo posible el ordenador personal (conocido como PC). A medida que la revolución del PC ganó impulso a comienzos de los años 80, Robert Noyce (quien murió en 1990) dijo: «Nuestra sociedad ha sufrido un cambio inducido por Intel».

El invento del microprocesador fue apenas el comienzo. Intel, líder en tecnología, ha hecho un arduo esfuerzo para mantenerse a la vanguardia. Con la ayuda de Andrew Grove, dinámico administrador y organizador magistral, la compañía ha logrado mantenerse a la cabeza de sus potenciales competidores durante dos décadas. Incluso después de establecer los microprocesadores —producidos en fábricas altamente sofisticadas que dictan la parte de la industria—, Intel sigue funcionando como si se tratase de una institución dedicada a la investigación. En años recientes, su presupuesto -anual para investigación y desarrollo ha sido de mil millones de dólares.

El gran énfasis en la investigación se puede explicar con dos comentarios muy difundidos de Gordon Moore y Andy Grove, respectivamente. El primero, conocido como «ley de Moore», dice que «el poder y la complejidad del chip de silicio se duplica cada 18 meses». El segundo, que explica la necesidad de Intel de estar siempre a la cabeza cada vez que avanza el chip de silicio, podría llamarse «corolario de Grove»: «Sólo los paranoicos sobreviven».

La invención de una nueva industria

Gordon Moore creció en un pequeño pueblo costero al sur de San Francisco, donde su padre era alguacil de policía y su madre llevaba una tienda. Se marchó a realizar sus estudios, los que terminó en 1954 al recibir un doctorado en química y física del Instituto Tecnológico de California. En 1956, luego de dos años en el Laboratorio de Física Aplicada de Johns Hopkins, Moore regresó a California donde trabajó como investigador químico en Semiconductores Shockley. Uno de sus colegas era Robert Noyce, graduado de Grinnell College con un Ph.D. en ingeniería del Instituto Tecnológico de Massachusetts. Semiconductores Shockley debía ser un sitio interesante para trabajar. Era un grupo de investigación bien financiado, operado por William Shockley, ganador del premio Nobel en 1956 por su participación en la invención del transistor. Conduciendo impulsos a través de un «semiconductor» de silicio prensado entre dos

placas, el transistor reemplazó los tubos de vacío en electrónica, abriéndole camino a las radios más pequeñas. Este logro abriría la vía hacia el ordenador personal.

En 1956-1957, los científicos de Semiconductores Shockley experimentaban con posibilidades más allá del transistor, investigando la posibilidad de usarlo en la construcción de otras máquinas y aparatos electrónicos más pequeños; pero se sentían muy irritados por el control tiránico de Shockley. Cuando Noyce, Moore y media docena más de científicos se desencantaron de la administración de Shockley, buscaron la ayuda de Arthur Rock, un banquero inversionista de San Francisco. Él los puso en contacto con Fairchild Camera and Instrument Corporation, una compañía grande de Nueva York que accedió a organizar una nueva división dedicada a la investigación en semiconductores. Cuando Semiconductores Fairchild abrió sus puertas en 1957, en Mountain View, California, con Noyce como gerente de división y Moore como director de ingeniería, era apenas el segundo equipo de investigaciones en esa área que luego vino a llamarse Silicon Valley.

Noyce era un inventor brillante. En 1959 experimentó exitosamente un circuito integrado: colocó toda una vía eléctrica de transistores múltiples en un solo chip de silicio. Al poco tiempo, los circuitos integrados de Semiconductores Fairchild estaban reemplazando a los interruptores electromecánicos que controlaban a los ordenadores y otras máquinas. Presintiendo que esto era tan sólo el comienzo de una gran reducción de escalas, Gordon Moore veía posibilidades ilimitadas. Si se pudiese hacer caber un circuito transistorizado en un chip de silicio, pensó, podrían hallarse formas para duplicar la capacidad de un chip, y luego volverla a duplicar. En 1965, Moore predijo que la potencia de los chips se duplicaría cada doce meses. Este pronóstico —ampliado luego a dieciocho meses— vino a conocerse como «ley de Moore», y justificó el rápido modo de operación de Intel en años posteriores. (Sin embargo, de acuerdo con un artículo de *Forbes* en 1995, la predicción de Moore no fue tan precisa: «Duplicar algo cada dieciocho meses durante treinta años aumenta por un factor de más de un millón a uno. Moore estuvo cerca: un chip actual de 4 megas es 4 millones de veces más potente que su antecesor, el transistor».)

En 1963, mientras Gordon Moore estudiaba aún las posibilidades del chip de silicio, conoció al hombre que haría más que cualquier otro para hacer de esas posibilidades una realidad en Intel: Andrew Grove, nacido Andras Grof. Grove huyó de su Hungría natal a los veinte años de edad luego de la fracasada revolución de 1956, estudió ingeniería en el City College de Nueva York y concluyó sus estudios universitarios básicos en tan sólo tres años, tiempo durante el cual trabajó como camarero. Después de obtener un Ph.D. en ingeniería química en la Universidad de California, en Berkeley, Grove se unió a Fairchild como asistente de Moore en 1963, y rápidamente ganó reputación como un buen gerente organizacional.

Hacia 1967, Semiconductores Fairchild ya era una división con 130 millones de dólares en ventas y 15.000 empleados. Pero aquello apenas representaba una pequeña parte de todos los negocios de Fairchild, que se concentraban en la aviación. Por eso, cuando Noyce y Moore abogaron por ingresar en nuevas áreas de investigación y tecnología, se vieron frustrados por la respuesta de la administración corporativa en Nueva York. «Fairchild estaba anclada en la anticuada y jerárquica estructura de negocios de la costa este», dijo Noyce en una entrevista en 1988. «Yo nunca quise ser parte de una compañía así».

Noyce y Moore querían fondos y apoyo de Fairchild para investigar las posibilidades de memoria del semiconductor. En ese tiempo, la memoria de los ordenadores se almacenaba en núcleos magnéticos. Noyce y Moore pensaban que podían reemplazar los grandes núcleos con pequeños chips. Pero la falta de compromiso de Fairchild los frustró. Durante un fin de semana en 1968, Moore visitó a Noyce en su casa. El momento que haría multimillonarios a los dos es bien recordado: Noyce cortaba el césped, pero se detuvo para hablar. Se quejaron de la burocracia en Fairchild y discutieron la posibilidad de montar su propia compañía para fabricar un semiconductor capaz de almacenar memoria. «Éramos jóvenes y arrogantes», dijo Noyce,

quien entonces tenía 41 años. «Queríamos la independencia para hacer las cosas a nuestro modo».

De nuevo buscaron a Arthur Rock. Noyce y Moore pusieron cada uno 250.000 dólares de su propio dinero, y Rock consiguió otros 2,5 millones de dólares. Grinnell College, donde Noyce era muy activo, invirtió 300.000 dólares.

Intel fue incorporada el 18 de julio de 1968 como NM Electronics (por «Noyce» y «Moore»). Rock era presidente del consejo de administración; Noyce, presidente y Moore, vicepresidente. Instalaron su cuartel en Mountain View, California, justo un poco más abajo de Semiconductores Fairchild y la Universidad de Stanford. Reclutaron una docena de empleados de Fairchild, incluyendo a Andrew Grove y, con la intención de llenar un vacío, terminaron por crear una nueva industria. «El negocio de los semiconductores de memoria no existía», dijo Noyce. «Eso es clave para la supervivencia de una compañía joven. Uno trata de meterse en un negocio poco poblado, o sin poblar».

Aun cuando los semiconductores pudiesen hacerse viables para el almacenamiento de memoria, otros en la industria predijeron que su costo sería diez veces mayor que los núcleos magnéticos. Como resultado, pocas firmas les veían posibilidades comerciales. Intel (la compañía fue re-bautizada poco tiempo después de fundada) esperaba cambiar esta situación reduciendo los costos de producción y encerrando cada vez más transistores en un solo chip. En pocos años, si la ley de Moore resultaba cierta, los chips de memoria serían más económicos y más prácticos que los núcleos magnéticos. Eso sería un logro científico, pero Intel era un negocio y debía establecerse en el naciente mercado. «Calculamos que teníamos unos cinco años para establecernos antes de que las grandes compañías de semiconductores entraran al mercado como competidores directos», recordaba Moore. Una de las primeras decisiones que tuvo que tomar el grupo de administradores fue lo que llamaron el «grado de dificultad». Si fabricaban un producto muy sencillo, los demás podían copiarlo fácilmente. Si se concentraban en uno demasiado complejo, los recursos de la compañía podían extinguirse antes de terminar la investigación. Al final, se decidieron por un camino intermedio y predijeron que, en cinco años, su nueva empresa tendría ingresos de 25 millones de dólares.

Intel tenía un camino largo que recorrer. Durante su primer año de negocios, apenas tuvo ganancias por 2.672 dólares. Luego de unas cuantas salidas en falso, los científicos de Intel se concentraron en la producción del semiconductor de óxido metálico en 1969. «Escogimos una tecnología lo suficientemente manejable para que, concentrando nuestra energía, pudiésemos sortear las dificultades imprevistas», dijo Moore. En 1970, Intel produjo su primer producto exitoso, el chip 1103, con 1K, o

1.000 bytes, de memoria de acceso aleatorio dinámico [*dynamic random access memory*, DRAM].

A pesar de su nombre, el DRAM era pasivo, pues la información solamente podía ser almacenada. El próximo paso de Intel fue fabricar chips que fuesen más que simples receptáculos. La compañía logró esta meta en parte con un segundo producto de memoria desarrollado simultáneamente. Un investigador, Dov Frohman, desarrolló un chip que, como el DRAM, podía almacenar datos permanentemente. También podía borrarse y, por ende, reprogramarse. El chip de memoria programable borrable de sólo lectura (EPROM) era rápido, económico y una forma fácil de almacenar no solamente datos sino programas capaces de darles instrucciones a los chips DRAM. Frohman dijo con exagerada modestia: «No éramos genios. Inventar es tan sólo el proceso de soñar bastante y luego preguntarse «¿por qué no?» Los EPROM ayudaron a impulsar el mercado de los DRAM de Intel, y las ventas de la compañía se incrementaron a 9,43 millones en 1971. Ese mismo año, Intel reforzó su situación financiera poniendo algunas acciones a la venta, lo cual le representó 6,8 millones de dólares.

Perfeccionamiento del proceso

Aunque los primeros productos fueron logros importantes, los directivos de Intel sabían que la empresa estaba lejos aún de alcanzar la meta de 25 millones de dólares en ingresos anuales. «Muchas cosas son tecnológicamente posibles, pero sólo los productos económicamente viables se harán realidad», dijo Noyce.

La fabricación de los chips de silicio fue complicada desde el comienzo. A principios de los años 70, la fábrica reducía sus diseños mediante fotografía, y luego los imprimía en una diminuta placa de silicio. El proceso se repetía una y otra vez para encerrar cientos de transistores en un solo chip. La producción de los chips era sumamente costosa, y los logros tecnológicos habrían decaído paulatinamente si Intel no hubiese buscado maneras para desarrollar chips a precios razonables. Andrew Grove hizo justamente eso. «Noyce y Moore fueron la inspiración, mientras que Grove creó la organización que la llevó a cabo», recordaba Dun Hutcheson, ejecutivo de la firma de ordenadores VLSI Research.

Grove, quien tenía buena cabeza para la organización industrial, fue puesto a cargo de la producción y ayudó a dirigir los primeros experimentos de la compañía en la línea de montaje. «El área de producción parecía la fábrica de Willy Wonka, con mangueras, cables y artefactos por todas partes», contaba Grove. «En ese entonces, era producción de vanguardia, pero visto con la óptica de hoy era increíblemente primitiva». Funcionó bien para fabricar los chips masivamente, reduciendo sustancialmente los costos por unidad. Y como Intel tenía poca competencia, se permitió cobrar un precio alto. El margen de beneficios de la compañía se disparó.

Estreno del microprocesador

Los primeros años de Intel fueron tan sólo el prelude de los adelantos que impulsarían el crecimiento de la compañía —y la proliferación de los ordenadores personales en los años 70. El invento fue el microprocesador, al que Gordon Moore llamó «uno de los productos más revolucionarios en la historia de la humanidad». El descubrimiento no fue un hecho premeditado sino tan sólo uno de los pasos del continuado esfuerzo de Intel por hacer sus chips más inteligentes y reducir el tamaño de los aparatos que suministran la potencia a los ordenadores.

En 1969, una firma japonesa le pidió a Intel la fabricación de un par de chips que permitieran realizar operaciones complejas en calculadoras de bolsillo que hasta entonces sólo hacían las máquinas sumadoras y ordenadores grandes. En lugar de colocar varios chips en cadena, el ingeniero de Intel Ted Hoff tuvo la idea de usar cuatro chips juntos, con uno muy potente en el medio. En el proceso, Hoff desarrolló un método para colocar toda la unidad procesadora central (CPU) en un solo chip; y ese chip —solución involuntaria para responder al pedido de un cliente— se convirtió en el microprocesador Intel 4004.

Como demostración gráfica de la ley de Moore, el 4004 —ape-nas tan grande como una oruga plana con patas metálicas— estaba conformado por 2.300 transistores y era tan potente como el ENIAC 1946, el primer ordenador electrónico de 74 metros cúbicos. El chip de 200 dólares, introducido en 1971, podía realizar la asombrosa cantidad de 60.000 operaciones por segundo.

El mercado para el 4004 despegó; generó la moda de los relojes digitales (incluso Intel entró en el negocio de los relojes durante algún tiempo) y una nueva dependencia en las calculadoras de bolsillo. En 1972, Intel cumplió su promesa de ofrecer productos más potentes, y sacó el 8008, un microprocesador más rápido y flexible que vino a conocerse como el procesador de ocho bits. Los microprocesadores de ocho bits de Intel fueron la base para la mayoría de los ordenadores personales ofrecidos en los años 70.

La compañía crecía exponencialmente. Sus ventas se dispararon de 9,4 millones de

dólares en 1971 a 23,4 millones de dólares en 1972, y casi se triplicaron en 1973 a 66,17 millones de dólares. Ese año, sus acciones subieron a 88 dólares por acción, casi cuatro veces la oferta inicial de 23,50 dólares. Noyce y Moore tenían cada uno el 27 por ciento de las acciones, lo que representaba alrededor de 200 millones de dólares entre ambos. Los fundadores de Intel pudieron haber vendido y retirarse, pero apenas estaban comenzando. En lugar de pagar dividendos o construir lujosas oficinas centrales, estos hombres —ingenieros de corazón— invirtieron sus ganancias en laboratorios e infraestructura de producción.

En 1973 la compañía gastó tres veces sus beneficios del año anterior en investigación y desarrollo.

Los líderes de Intel no estaban produciendo solamente chips de plástico. En medio de las agrias protestas por la guerra de Vietnam, este grupo de ingenieros y químicos convencionales sabían que estaban cambiando el curso de la historia al compactar cada vez más la potencia de los ordenadores. «Nosotros somos los verdaderos revolucionarios del mundo actual, no los chicos de pelo largo y barba que destrozaban las escuelas hace unos años», dijo Moore en 1973.

Noyce concluyó que los chips de memoria servían para todo, desde equipos para oficina hasta aparatos caseros. Los grandes ordenadores y las calculadoras manuales eran tan sólo el comienzo. Cualquier dispositivo electrónico —hornos de microondas, equipos de sonido— que pudiese beneficiarse de memoria podía, teóricamente, usar un chip. Preparándose para lo que esperaban fuese su era de expansión, Intel se reorganizó. Noyce fue presidente, Gordon Moore, director ejecutivo y Andrew Grove fue nombrado vicepresidente. Arthur Rock siguió en el consejo de administración como vicepresidente. «La fase empresarial aún no ha culminado en Intel», dijo Noyce, «pero ahora el énfasis lo pondremos en el control». El ascenso de Grove significaba un mayor énfasis en la administración de la producción y los sistemas, lo cual era vital dada la naturaleza tenue de la existencia de una compañía de alta tecnología. «Este negocio está siempre al filo del desastre», dijo Moore. «Tan pronto se logra producir un dispositivo con buen rendimiento, calcula uno que se puedan reducir costos tratando de hacer algo cuatro veces más complejo, lo cual vuelve a disminuir sus rendimientos».

Los precios empezaban a bajar apenas Intel colocaba un producto en el mercado, puesto que los clónicos encontraban formas de pasar por alto los derechos de autor y los consumidores aguardaban ansiosos el siguiente modelo más rápido aún. «Básicamente lo que hace especial a nuestra industria es que los costos de todo bajan», dijo Moore. Ciertamente, el 8008 fue reemplazado en 1974 por el 8080, el cual realizaba

290.000 operaciones por segundo. El apetito por la memoria más rápida y poderosa parecía insaciable. Los productos electrónicos para el consumidor, como el Altair y el TRS-80 se hicieron populares instantáneamente, y cada uno usaba un chip Intel. En 1978, cuando introdujo el chip 8086, los ingresos de Intel estaban alrededor de los 400 millones de dólares.

Marketing de productos en plena revolución del PC

Los años 70 convirtieron a Intel en un gigante. Los ingresos aumentaron de 4,2 millones de dólares en 1970 a 661 millones de dólares en 1979, año en el cual controlaba el 40 por ciento del mercado de los microprocesadores. En 1980 sus acciones se habían valorizado sobre el

10.000 por ciento sobre su oferta original de 23,50 dólares por acción. Sin deudas a largo plazo y con una posición dominante en el mercado que contribuyó a formar, Intel se sintió segura en la industria. Pero los líderes de la compañía sabían que apenas comenzaban a entender las posibilidades de la tecnología. Al aumentar la potencia en los chips de silicio, pensaban que un solo chip podía concentrar toda la potencia de un gran ordenador central, aquellos caballos de máquinas producidas principalmente por IBM y que se usaban en las principales empresas de negocios.

Los intrépidos pioneros de Intel tendrían que enfrentarse a retos inesperados. Ni el

tamaño ni la tradición les garantizaban su futuro a las compañías en el rápidamente cambiante mercado de los ordenadores. Como escribió Howard Rudnitsky en *Forbes* en 1980 sobre la industria de los semiconductores: «Aún despiadadamente competitivo pero cada vez más fuerte en capital y complejo, ya no se trata de un negocio que pueda empezarse en un garaje con 100.000 dólares —ni siquiera siendo Intel, con 66 millones de dólares al año en investigación y desarrollo y 150 millones de dólares en desembolsos de capital».

En 1980, Intel ya no tenía el campo para sí sola. Compañías tales como Zilog y Motorola habían invertido sumas considerables para mejorar su capacidad. Con estos importantes competidores buscando compartir el mercado, Intel no podía estar segura de que sus chips fuesen a ser los componentes estándar para los diseñadores de ordenadores. Si Intel no lograba «ganarse» un buen número de estos diseños, el duro trabajo de años anteriores sería desperdiciado. «En el negocio de los semiconductores, la única cuota de mercado que interesa verdaderamente es la que se mantiene cuando el mercado ha madurado», escribió el ejecutivo de Intel William Davidow en su libro *El marketing de alta tecnología*.

Los nuevos chips 8086/8088 introducidos en 1978 ya se acercaban a la madurez cuando Intel se embarcó en una campaña para que sus chips microprocesadores se convirtiesen en estándar de la industria. En diciembre de 1979 un grupo de ejecutivos de Intel se reunió para discutir la estrategia. Los chips de silicio se estaban convirtiendo en producto básico y los fabricaban varias compañías. Los ejecutivos de Intel reconocían que su empresa tenía fortalezas, especialmente en el desarrollo de los microprocesadores. La compañía tenía la reputación de ir a la cabeza de su tiempo y sus chips se consideraban productos de alto rendimiento. Para explotar estas ventajas, la empresa diseñó la Operación Comprimir, una campaña de relaciones públicas y publicidad que ponía énfasis en el papel jugado por Intel en la creación del microprocesador. El objetivo era «ganarse» 2.000 diseños en la competencia con otras firmas de tecnología. Lograron 2.500. «Cuando hubo terminado la Operación Comprimir [al finalizar 1980], nuestra victoria era casi completa. Intel era dueña de todo menos del negocio de aplicación del microprocesador de 16 bits», escribió Davidow. Entre todos los diseños deseados, uno en particular era crucial. «El gran cliente que necesitábamos ganar era IBM», dijo. En 1980, IBM escogió el micro procesador Intel 8088 como fuente de potencia para su nuevo ordenador personal, el cual también usaba como sistema operativo el MS-DOS de Microsoft.

La introducción del PC de IBM cambió el mundo de la informática. Con el respaldo de IBM, el PC —máquina con «cerebro» y memoria— muy pronto se convirtió en el producto de moda para individuos y empresas por igual. Los PCs de IBM establecieron de inmediato el Intel 8086 como estándar de la industria. Puesto que IBM no desarrolló mucha tecnología propia relacionada con los PCs, las otras compañías podían copiarlos sin mayores dificultades. Así pues, cuando los fabricantes de compatibles, como la Corporación de Computadores Compaq, quisieron copiar la arquitectura de IBM, naturalmente se dirigieron a Intel, uno de los principales beneficiarios de los PCs de IBM y del rápido crecimiento de los ordenadores clónicos en los primeros años 80. Las ventas de la compañía subieron rápidamente de 789 millones de dólares en 1981 a 1.600 millones de dólares en 1984. Uno de los segmentos del negocio estaba bajo mucha presión, porque la competencia por parte de los fabricantes japoneses redujo el precio del DRAM por debajo de los costos de producción de Intel. La compañía se retiró abruptamente del mercado y se concentró en las áreas en las que podía controlar los precios mediante sus avances tecnológicos.

Administración de alto rendimiento

Aun cuando Moore y Noyce se mantuvieron arriba del escalafón corporativo de Intel, Andrew Grove era la fuerza motivadora detrás de la poderosa expansión de la compañía, habiendo sido nombrado presidente y jefe de operaciones en 1979. Extraordinariamente directo y

un gran impulsor, Grove fue apodado «El General Prusiano». Llevaba una lista de los trabajadores que llegaban después de las 8 a.m. y, en 1981, cuando la compañía tuvo problemas durante la recesión, se le ocurrió «la solución del 125 por ciento». Todos los empleados profesionales fueron obligados a trabajar semanas de 50 horas sin aumento salarial.

Pero Grove no era un simple capataz. Era un eficiente administrador que pensaba mucho en los mejores métodos de organizar una compañía industrial y tecnológica. Desarrolló una «administración de alto rendimiento» que describió en su popular libro de 1983 *High Output Management*. (Durante muchos años escribió una columna periodística llamada «Uno a uno con Andy Grove».) Desde su perspectiva, el rendimiento no debía limitarse únicamente a los ingenieros y trabajadores de la fábrica; debía reflejarse en cada oficinista y administrador. En Intel, los empleados eran responsables no solamente ante el jefe sino ante sus colegas. «Aquí todos escriben lo que van a hacer y luego repasan cómo lo han hecho, cómo les ha ido con sus objetivos, no sólo ante la gerencia sino ante sus compañeros de grupo», explicó cierta vez Robert Noyce.

Intel también trató de instaurar un enfoque basado en el equipo. Incluso los empleados más antiguos trabajaban en cubículos abiertos en lugar de oficinas cerradas. El diseño de las áreas de trabajo enfatizaba otra de las principales metas de Grove: romper barreras y desarrollar relaciones personales entre gerentes y empleados. De igual forma, Grove abogaba por que los gerentes trataran personalmente con los empleados, para obtener e impartir información y crear el sentido de cultura corporativa compartida. «El principal propósito es aprender unos de otros e intercambiar información», escribió.

Aun cuando Intel permaneció fiel a la decisión de sus fundadores de no obstaculizar la creatividad bajo el peso de la típica burocracia corporativa, no todos optaban por quedarse en la compañía. Tal como Grove, Moore y Noyce abandonaron una firma más grande para buscar su propia fortuna, varios de los antiguos miembros del grupo de investigadores se fueron de Intel al inicio de los años 80 para formar sus propias compañías, tales como Convergent Technologies y Seeq Technology.

Marketing de alta tecnología en una era de competencia

Intel se vio en dificultades para mantener su dominio en los años 80. Puesto que la barrera para ingresar en la industria del microprocesador era bastante alta, las firmas interesadas en el lucrativo espacio ocupado por Intel eran grandes y con buenos recursos: Texas Instruments, Motorola y, cada vez más, compañías japonesas. Debido a la competencia, el precio de los chips siguió bajando, tanto que hacia 1985 Intel cobraba apenas 20 dólares por el 8086. Esto redujo considerablemente los altos márgenes de beneficios de la compañía. Más aún, los ingresos descendieron de 1.600 millones de dólares en 1984 a 1.200 millones de dólares en 1986. Grove reaccionó con rapidez y precisión. Para ahorrar dinero, Intel anunció en octubre de 1985 que reduciría los salarios un 10 por ciento y cerraría operaciones durante seis días a finales de diciembre. Finalmente, la compañía despidió a 2.600 trabajadores (el 30 por ciento de su fuerza laboral).

La salvación de Intel llegó, como siempre, con el invento de un nuevo producto que hacía ver sus patrones previos, y los de sus rivales, anticuados. En octubre de 1985 Intel introdujo el microprocesador 386, cuyo desarrollo había costado más de 100 millones de dólares. «Un milagro de la miniaturización, el microprocesador mide 1,6 cm², pero trabaja con la potencia y la velocidad de los ordenadores grandes», informó *Forbes* en junio de 1986.

A mediados de los años 80, Intel se dio cuenta de que el marketing formaba parte integral de los negocios; por tanto, se dedicó a crear una imagen distintiva para su nueva generación de productos. En una campaña publicitaria para el 386 SX, se resaltaba la forma en que cada nuevo microprocesador hacía obsoleto al anterior. La campaña, llamada X Roja, se

componía de dos páginas. En una se mostraba el 286 anterior tachado con una gran X roja. En la otra página aparecía el 386 con un gran SX debajo. «Por primera vez nos dirigíamos directamente a los consumidores de ordenadores personales en lugar de dirigirnos a los fabricantes de equipos originales», dijo Dennis Carter, ejecutivo de marketing de Intel.

A pesar de que la compañía estaba en el mercado desde hacía quince años, nunca había hecho grandes esfuerzos para presentarse ante las personas que, al final, usaban sus productos. Y ninguna compañía de semi-conductores lo había hecho. Inclusive en 1987, Grove le dijo a *Barron's*: «En realidad no me preocupa la venta final en la industria de los PCs. Nosotros somos los proveedores de los fabricantes...» Pero cuando Intel se dio cuenta de que las ventas de máquinas que usaban el 386 empezaron a aumentar después de la campaña de la X Roja, la compañía cambió de opinión. «Lo que aprendimos de aquella campaña es que *podíamos* comunicar ideas técnicas difíciles; más aún, la gente quería oírlas», dijo Dennis Carter.

El uso del marketing representó una nueva fase de madurez para Intel, y la compañía creció también de otras formas. Los fundadores comenzaron a tener una participación menos activa en la administración. Robert Noyce dedicó más y más tiempo a otros intereses, como por ejemplo ser miembro de la junta de Grinnell College. En 1988 se retiró de Intel para dirigir Sematech, un consorcio de doce firmas de semiconductores respaldado por el gobierno, unidas para adelantar investigaciones. Murió de un infarto en 1990.

Moore asumió el puesto de vicepresidente, y luego el de presidente, aun cuando seguía trabajando entre 45 y 50 horas en su cubículo. Uno de los ejecutivos más respetados en los Estados Unidos, se le conoce como hombre callado cuyas palabras pesan en la industria. «Gordon sabe dónde gastar el dinero y cómo disponer de los activos», dijo Arthur Rock. «Es el tipo que en uno de los momentos difíciles dijo que teníamos que construir fábricas y mantenerlas, para estar preparados cuando el negocio comenzara a revivir. Tenía esa visión... siempre ha estado dispuesto a apostar la compañía una y otra vez».

En 1987, Andy Grove asumió el cargo de director ejecutivo. Como tal, tuvo la oportunidad de implementar la administración de alto rendimiento de arriba abajo en Intel. «Podemos obtener más rendimiento de nuestra actual organización», dijo.

Sin embargo, más rendimiento no era suficiente. Se necesitaba el doble. Para lograr impacto con un nuevo producto, Intel tenía que demostrar que estaba reemplazando a la generación precedente, no solamente mejorándola. El caso del chip 386 ilustra claramente este cambio de estrategia. En 1988, cuando los ingresos de la compañía se dispararon a 2.900 millones de dólares, unos 1.100 millones los produjo el

386. En lugar de seguir ordeñando la vaca, Intel pensaba ya en sacarla al campo de pastoreo. En 1988 la compañía introdujo un sucesor: el microprocesador 486, desarrollado a un costo de 300 millones de dólares. Los transistores eran apenas del grosor de una micra, o el uno por ciento del grosor de un pelo humano. En un solo chip 386 cabían un millón de 486.

Intel sigue en la carrera

El 386 y el 486 (conocidos oficialmente como 80386 y 80387) eran estándar en los ordenadores personales, compatibles con IBM. Se calcula que en 1990, catorce millones de los veintidós millones de PCs fabricados en el mundo incluían el microprocesador de Intel. Puesto que el costo de producir cada chip era de aproximadamente 50 dólares, y el precio al por menor era de 200 dólares, Intel estaba ganando mucho dinero. «Como único proveedor de la pieza más importante en la industria de los ordenadores —el microprocesador 80386— Intel disfruta de un margen de ganancias inmensamente mayor que el de su competencia», escribió Richard Shaffer en *Forbes*.

Con Grove, Intel vio que era necesario introducir un microprocesador sustancialmente mejorado más o menos cada año para asegurar su posición en el mercado. Cada vez que algún

rival, como Advanced Micro Devices, empezaba a manejar un chip que se acercaba al estándar de Intel, los márgenes de utilidades de la compañía pionera empezaban a descender. «No puede lograr la supremacía en un producto y luego sentarse eternamente a contar el dinero que llega solo», escribió *Forbes* sobre Intel en 1990. «Debe seguir empujando el límite de la innovación y la tecnología».

Eso es precisamente lo que siguió haciendo Intel, tanto en producción como en diseño. Apenas se inauguraba una nueva fábrica, el personal de ingeniería y de diseño de Intel ya estaba trabajando en otra más grande, limpia y eficiente. «En este negocio uno tiene que crear su propia capacidad», recalcó Grove.

En 1992, cuando la cuota de mercado del ordenador personal de IBM de Intel se mantuvo en un sólido nivel del 75 por ciento, su mayor competidor, Motorola, estaba en un distante segundo lugar con un 14 por ciento. Y, a pesar de todo, ese año Intel invirtió 1.200 de sus 5.000 millones de dólares provenientes de ventas, en fábricas y equipos, y otros 800 millones de dólares en investigación y desarrollo.

En junio de 1989, Intel empezó a desarrollar el procesador Pentium. Con 3,1 millones de transistores operando en un solo chip, era más rápido, más pequeño y más potente que cualquiera de los anteriores procesadores Intel, o cualquier otro en el mercado. La compañía tuvo que afrontar un bajón cuando, luego de su bien orquestado lanzamiento, descubrió que el nuevo procesador tenía un defecto. Al principio, Andy Grove desechó el problema como un problema estadístico muy remoto: «Si uno sabe dónde va a caer un meteorito y va allí, lo puede golpear», respondió cuando le dijeron que incluso un problema muy remoto sigue siendo un problema. Finalmente, Intel ofreció reemplazar los procesadores Pentium sin costo. Grove aceptó luego que todavía tenía mucho que aprender con respecto a cómo tratar al público.

El ritmo de Intel siguió acelerándose, incluso cuando ya distribuía el Pentium de 995 dólares en marzo de 1993. En diciembre del mismo año, Intel anunció que duplicaría la capacidad de sus chips al año siguiente, disminuyendo el intervalo de desarrollo de sus productos de 18 ó 24 meses a un año. «La palabra operativa es enfoque», dijo Grove en 1993. «Uno tiene que invertir todo el esfuerzo en lo que uno hace mejor que los demás en el negocio, y mantener su apuesta... Si uno se concentra en algo y se equivoca, pierde; pero si tiene razón, gana mucho tiempo».

La primera semana de abril de 1994, Intel anunció que pensaba invertir 150 millones de dólares para comercializar el Pentium —una cifra inmensa de dinero para una pieza de silicio. Aun cuando Pentium era dominante, estaba compitiendo con una serie de productos fabricados por compañías como Advanced Micro Devices, Cyrix e IBM, además del nuevo chip Power PC producido por Apple y Motorola. El propósito de la última campaña de marketing de Intel con la frase «Intel Adentro» era convertir el nombre del chip en algo familiar, tan familiar para el consumidor estadounidense como McDonald's o Coca-Cola. Como atractivo, la compañía ofreció asumir la mitad de los costos de publicidad de aquellos fabricantes de ordenadores que incluyeran el logotipo de Intel en sus anuncios.

En 1995, cuando Intel conseguía 16.200 millones de dólares en ventas y 4.900 millones de dólares en beneficios, la predicción que Noyce y Moore habían hecho veinticinco años antes era, por cierto, una subvaloración. El valor neto de Gordon Moore, medido en gran parte por sus acciones en Intel, fue calculado por *Forbes* en 2.000 millones de dólares.

Bajo el mando de Grove, Intel aún era paranoica, en el buen sentido. Después de todo, mantenerse a la vanguardia de la revolución de los ordenadores requiere una especie de movimiento perpetuo. Al igual que un corredor sobre una correa mecánica, Intel ha tenido que acelerar el ritmo para mantener su posición —y más rápido aún para mantenerse a la cabeza de los demás.

Maximización de la tecnología en miniatura

Por cada nueva generación de chips, Intel ha tenido que desarrollar tecnologías paralelas al mismo chip y los medios para producirlos comercialmente. Allí se va todo el dinero de investigación y desarrollo.

La potencia del microprocesador aumentó exponencialmente durante las dos primeras décadas porque los ingenieros encontraron formas de hacer los principales componentes —los transistores— cada vez más pequeños. Los transistores ya no eran pequeños pedazos de metal y plástico, como eran en las radios de bolsillo. Ahora eran puntos químicos y se necesitaban cientos de ellos para formar un anillo alrededor de un pelo humano. Millones de éstos distribuidos eficientemente en circuitos posibilitaba transportar la potencia de una máquina grande a chips del tamaño de un sello. Pero aun así, los transistores debían colocarse con precisión.

Una impureza del tamaño de una migaja de galleta sobre uno de los transistores antiguos podía obstaculizar la transmisión. Un germen —una simple bacteria— al lado de un transistor que mide menos de una micra, es como una roca que inutiliza totalmente el chip. Intel tuvo que diseñar laboratorios de producción en los que el aire se filtraba constantemente, dejando menos de una partícula por cada treinta centímetros cúbicos. Los humanos, esos depósitos de caspa, virus, saliva y pelusa, quedaban sellados dentro de trajes especiales para trabajar en los «cuartos limpios».

Dentro de estos cuartos, el proceso fotográfico de imprimir cientos de transistores era extremadamente delicado a medida que el detalle se hacía cada vez más pequeño. La selección de los sitios para construir las fábricas se volvió un asunto de geología: el más mínimo movimiento, imperceptible a los humanos, podría distorsionar los circuitos expuestos. Casi todos los lugares del planeta se sacuden continuamente a niveles sumamente bajos. Un factor crucial en la expansión de Intel a lugares como Israel e Irlanda es que el suelo allí es muy estable.

De acuerdo con Gordon Moore, Intel tiene que producir una nueva generación de tecnología de procesadores cada tres años para así mantener su ventaja en la ingeniería de los chips. «Cada vez estamos reduciendo más y más los procesos, a la vez que los hacemos más complejos para aumentar la densidad de la electrónica en las placas», dijo en 1993. «Básicamente, es meterle más y más cosas al chip».



Sam Walton, fundador de Wal-Mart y el Club de Sam.

Sam Walton, Wal-Mart y los almacenes de descuento

Samuel Moore Walton era un hombre típico de pueblo pequeño. Vivió durante cuarenta años en el mismo vecindario de Bentonville, Arkansas. Madrugaba todas las mañanas, se desayunaba con el mismo grupo en el hotel local y, con excepción del domingo, se iba para la oficina. Sólo una cosa lo tentaba a escaparse del trabajo, la oportunidad de irse a cazar codornices. Era la clase de persona que pedía prestado el periódico en lugar de gastarse 25 centavos; pero también, junto con su esposa, invitaba a almorzar los domingos a alguna familia en dificultades —una manera silenciosa de ser generoso.

Sam Walton estuvo siempre presente en los pueblos pequeños —unos 1.800— con sus tiendas de descuento Wal-Mart. En la era de los restaurantes por franquicia, los centros comerciales y la venta uniforme al menor, Wal-Mart se construyó sobre la base de respetar al individuo. Era una cualidad emanada directamente de su fundador.

Puesto que controlaba cerca del 20 por ciento de las acciones de Wal-Mart, Sam Walton apareció en la cima de *Forbes 400*, con un neto de

2.800 millones de dólares en 1985 (ahora vale casi diez veces más). De todas las innovaciones que ayudaron a convertirlo en multimillonario, la más importante fue tal vez que él no cambió. Ignorando las trampas del poder, pudo administrar su imperio como si estuviera siempre pendiente de cada uno de sus 400.000 empleados. Los llamaba sus «asociados», y el término tenía más significado que el meramente semántico. «Solamente su familia era más importante que sus queridos asociados», dijo David Glass, el hombre que sucedió a Walton como presidente ejecutivo. «Literalmente, su segundo hogar era un almacén Wal-Mart en algún lugar de los Estados Unidos».

Con Sam Walton, Wal-Mart entrenó a los administradores de sus tiendas para que prestaran atención a lo más básico: un extraordinario grado de respeto por miles de empleados y millones de clientes. Ninguno de los aspectos de Wal-Mart era una pose, pues era la misma combinación que había en Walton: un hombre de negocios de gran éxito, pero de todos modos, hombre de negocios de pueblo pequeño.

Walton, buscavidas

«El secreto es trabajar, trabajar, trabajar. Yo les enseñé a los muchachos cómo trabajar», dijo Thomas Walton de sus dos hijos, Sam y James («Bud»). Walton hacía valoraciones de granjas que solicitaban préstamos, trabajo poco lucrativo durante los años veinte en Oklahoma, donde nació Sam en 1918. Thomas trabajaba mucho durante largas jornadas hasta que junto con su esposa, Nan, decidieron trasladarse a una serie de pueblecitos en Misuri. El padre cambió de carrera y se dedicó a la venta de inmuebles y seguros, la madre comenzó un pequeño negocio de lácteos, y los muchachos ayudaban a redondear ingresos, vendiendo suscripciones de revistas, ordeñando vacas y repartiendo diarios.

Sam Walton estudió en la Universidad de Misuri en Columbia, recibiendo su título en administración de empresas en 1940. Pensó estudiar un postgrado en la costa este, pero aceptó un puesto como aprendiz de administrador en un almacén J.C. Penney en Des Moines, Iowa. Conocido como el «buscavidas» Walton en la universidad, no estaba muy interesado por el negocio de la venta al menor. Pero sí lo impresionó el almacén de Penney, especialmente por su filosofía de servicio al cliente. Como oportunidad, el trabajo en un almacén al menor le iba bien a este ambicioso joven; y pronto se dio cuenta dónde estaba su futuro.

«No empecé como banquero o inversionista, o algo que no fuese atender clientes», escribió después Walton en la revista de los empleados de Wal-Mart, *Wal-Mart World*. «Muchas personas que dirigen grandes compañías jamás han estado detrás de una caja registradora ni atienden a los clientes; por eso siempre he valorado lo que significa ser vendedor de almacén y lo mucho que puede influir en la clientela».

Walton interrumpió su carrera para prestar el servicio militar algunos meses después de que los Estados Unidos entraran en la Segunda Guerra Mundial. Lo asignaron a la policía militar donde tenía que inspeccionar diferentes construcciones mientras duró la guerra. En 1943 se casó con Helen Robson, una chica recién graduada de la universidad a quien conoció en Oklahoma mientras esperaba ser reclutado. Después de la guerra, Walton, al igual que otros veteranos, estaba lleno de esperanzas y con prisa por recuperar el tiempo perdido. No regresó a Penney, sino que le pidió un préstamo de 25.000 dólares a su suegro para comprar su propio negocio: un almacén Ben Franklin en Newport, Arkansas. Ben Franklin era un nombre bien conocido en el negocio de los almacenes generales, y competencia para tiendas tales como Woolworth y McCrory's.

El almacén de Newport estaba localizado en la mejor esquina del centro de la ciudad, en frente de la Sterling Variety Store. Uno de los que trabajaban allí era Bud Hewitt, quien se convirtió en amigo inseparable de Walton. Hewitt luego recordaría que en 1947 su almacén ofrecía un producto nuevo sensacional: medias enteras de rayón para damas. Inclusive costando 30 centavos el par, el almacén Sterling las vendió todas; de modo que Hewitt hizo justamente lo que tenía que hacer: otro pedido al distribuidor en Little Rock. Pero Sam Walton, hombre de negocios con metas, vivía obsesionado con la idea de vencer a Sterling en ventas anuales. Tomó por costumbre conocer todo lo que pudiese sobre sus competidores, tanto como conocía su propia tienda. Cuando supo del éxito de las medias, vio en ello una oportunidad. Dejó todo, se fue conduciendo hasta Little Rock y compró todas las existencias. Ahora no solamente tenía muchas medias en su almacén, sino que Sterling no tenía nada.

Hewitt nunca se lo tuvo en cuenta. Todo lo contrario. «La manera como él vivía su vida me hacía pensar que era preferible ver un sermón en lugar de oírlo», le dijo luego a la revista *Arkansas Business*.

En 1950, Walton había logrado hacer de Ben Franklin en Newport el almacén de mayor éxito en la región; pero ese mismo año perdió su contrato. Se vio, entonces, forzado a vender y a trasladarse a Bentonville donde compró otro almacén Ben Franklin y lo inauguró como Walton's Five and Dime.¹ Durante los años 50, Walton continuó sumando almacenes Ben Franklin a su pequeña cadena. Y a medida que esto sucedía, aprendió su primera lección para sus futuros días como constructor de un imperio: los almacenes grandes, de más o menos 7.000 metros cuadrados, podrían tener éxito en pueblos con menos de 5.000 habitantes siempre que ofrecieran algún atractivo para que la gente del campo se decidiera a conducir 15 ó 30 kilómetros para llegar a ellos.

Bud Walton, hermano menor de Sam, había sido piloto de un bombardero durante la guerra, y volar era algo corriente en la familia. En 1953, Sam obtuvo su licencia de pilotaje y se compró un avión anterior a la guerra —aparato que Bud consideraba inseguro. Sin embargo, Sam lo usó para volar de pueblo en pueblo visitando sus almacenes. Le encantaba volar e invirtió durante algunos años en otros aviones interesantes; pero no solamente volaba por afición. Como administrador práctico, Walton usaba el avión como herramienta básica. Le permitía visitar regularmente sus almacenes esparcidos por toda la región con tanta facilidad como si estuviesen todos en el mismo condado. Incluso volaba para identificar nuevos sitios desde el aire, evaluando condiciones como el flujo de tránsito y la concentración de población.

Walton también estudió otras cadenas de almacenes en el país. Cuando supo que había un par de almacenes de autoservicio Ben Franklin en Minnesota, cogió un autocar y se fue a conocerlos personalmente. Casi todos los almacenes de entonces funcionaban desde el

mostrador, donde los empleados enseñaban a los clientes los productos solicitados. Los nuevos almacenes de autoservicio colocaban sus productos en los estantes donde los clientes podían compararlos. Con menos costos de operación, los autoservicios podían ofrecer precios más económicos. Walton regresó de Minnesota a inaugurar uno de éstos, Walton's Five & Dime.

«Una de las contribuciones más importantes de Sam a Wal-Mart...», dijo un fabricante que trabajó con él durante años, «fue su actitud de experimentación. Nos motivaba constantemente a experimentar en pequeña escala y, si la cosa funcionaba, ponerla en práctica. Si no, probar otra cosa. Su actitud era la de seguir intentando y no tenerle miedo al fracaso».

La tienda E. J. Korvette abrió sus puertas en Nueva York en 1948; y en 1953 apareció Ann & Hope en Rhode Island. Fueron de los primeros de una generación de almacenes de descuento que funcionaban bajo el lema de un minorista sureño: «Comprar a bajo precio, almacenar mucho y venderlo barato». Walton hacía lo imposible por visitar los nuevos almacenes de descuento en los Estados Unidos y hablar con los administradores sobre lo que funcionaba y lo que no funcionaba.

Al finalizar los años 50, Sam Walton ensayó un nuevo estilo. Ofrecía la más amplia variedad de artículos en sus «Centros Familiares Walton». A comienzos de 1962 estaba preparado para ensayar la idea del almacén de descuento, junto con Ben Franklin, pero los ejecutivos de esa empresa se negaron a desarrollarla. No entendían cómo podían venderle mercancías a los precios tan bajos que requería; pero le sugirieron que estudiara la cadena de tiendas de diez centavos S. S. Kresge, que acababa de ingresar al mercado de descuento. Se llamaba «Kmart», y una de ellas había sido inaugurada cerca de la central de Ben Franklin, en Chicago. Walton fue hasta allá y observó cuidadosamente el almacén Kmart. Otros almacenes de descuento tenían un aspecto frívolo, pero Kmart estaba bien pensado y bien provisto. A diferencia de los demás, parecía que duraría.

No bien hubo Walton regresado a casa, escogió un lugar para su propia versión de un almacén de descuento, copiado de Kmart. Al bautizar el almacén «Wal-Mart», copió hasta la sintaxis del nombre. Kmart no sufrió por la competencia temprana: sus primeros almacenes se localizaban en los suburbios de las grandes ciudades como Detroit y Chicago. El primer Wal-Mart se instaló en Rogers, Arkansas, población de 4.500 habitantes. La inauguración fue el 2 de julio de 1962.

El almacén era rudimentario; consistía de artículos cuidadosamente apilados en el suelo y encima de las mesas. La estantería vino más tarde. En términos generales, en nada se parecía a los Wal-Mart modernos. Más importante aún, la relación entre los almacenes y los proveedores era igualmente rudimentaria, comparada con los sofisticados procesos desarrollados en años posteriores. Walton no tenía mucha mercancía para escoger con los precios que necesitaba. Entre otras cosas, los fabricantes de productos de más calidad sencillamente no vendían a precios de descuento. Algunos ni siquiera querían negociar con almacenes como Wal-Mart bajo ninguna circunstancia. No querían que los relacionaran con un «proveedor de masas».

Mientras que Sam Walton insistía con su fórmula de Wal-Mart, siguió ganándose la vida con su cadena de almacenes Ben Franklin. Con Wal-Mart apenas tuvo una pequeña ganancia, pero lo cuidó mucho, mejorando la presentación y la variedad de productos y buscando constantemente nuevas fuentes de suministro. Estaba en el almacén tanto como podía, incluso fuera de horas. Cuando no podía dormir iba con una caja de rosquillas hasta donde estaban los empleados que recibían las mercancías, y charlaba con ellos durante los descansos. Sam Walton no hallaba inspiración encerrándose ni examinando informes. Simplemente aparecía donde había trabajo por hacer.

En 1964 abrió el segundo Wal-Mart en otro pequeño pueblo de Arkansas, llamado Harrison. Ese día era caluroso, con la temperatura por encima de 38°C. Las sandías apiladas al frente de la tienda se abrieron. Un burro que paseaba gratuitamente a los niños dejó su marca en el aparcamiento; pero el almacén de Harrison despegó, a pesar de la debacle el día de su

inauguración. Walton adoptó el almacén como sitio de entrenamiento para sus administradores.

Parte de la tradición de Wal-Mart es que uno de los visitantes, un hombre de negocios local llamado David Glass, opinó sobre la inauguración: «Es la peor tienda al menor que haya visto jamás». Pero 25 años más tarde, como presidente de la Corporación Wal-Mart, Glass rectificó públicamente: «Lo más tonto que jamás haya hecho fue haber dicho aquello sobre la tienda de Harrison. No tuve en cuenta la calidad de la gente».

Un almacén de descuento por departamentos funciona con un bajo margen de beneficios, y la idea es equilibrar con ventas por volumen. Pero las ganancias de unos cuantos almacenes nuevos no garantizaban inaugurar otros más, así que, al principio, la cadena creció lentamente. Walton pidió dinero prestado a bancos, a personas y a compañías de seguros, pero no pudo generar el suficiente crecimiento para aprovechar los vacíos dejados por las grandes cadenas en los pueblos pequeños de su región, y tal vez en el país. Sam y su hermano Bud, vicepresidente de Wal-Mart, sabían que tenían una fórmula de éxito, pero necesitaban mejor financiación.

El mejor cliente del almacén de descuento

Tres años antes de inaugurarse el primer almacén Wal-Mart, Sam y Helen Walton compraron ocho hectáreas de tierra cerca de Bentonville, y contrataron a un reconocido arquitecto para que construyera una casa moderna que pasaba por encima de un riachuelo. La casa costó 100.000 dólares en 1959 —una suma considerable, pero fue la última casa que compraron. La familia Walton sencillamente no gastaba el dinero en forma ostentosa.

Tal vez los minoristas tienen la imagen de ser tacaños. En el pináculo de su inmensa riqueza, S. S. Kresge tapaba los huecos de sus zapatos con pedazos de cartón. Inclusive abandonó el golf una vez que perdió una bola en la maleza durante una salida. Sam Walton no era así, aun cuando sí daba una imagen de sobriedad para ser un hombre rico. Voló en primera clase solamente una vez en la vida (un largo viaje de Suramérica al África). Cuando viajaba con otros empleados, practicaba la política de la empresa de compartir una habitación doble. El automóvil de la empresa no era precisamente una limusina. Bernard Marcus, presidente y cofundador de Home Depot, recuerda un almuerzo con Walton luego de una reunión en Bentonville: «Me subí a la camioneta roja de Sam. No tenía aire acondicionado y los asientos estaban manchados de café. Cuando llegamos al restaurante mi camisa estaba totalmente mojada. Ése era Sam Walton... nada de aires, nada de pomposidad».

«Mis zapatos valen más que todo lo que Sam lleva puesto hoy», comentó un amigo después de que se encontraron en una reunión de negocios. Pero a Walton también le gustaba tomar el pelo. Durante una reunión en Little Rock se levantó para mostrarles a todos la marca de su chaqueta. «Es Wal-Mart», dijo, «50 dólares. ¿El pantalón? Wal-Mart, 16 dólares».

Ya fuese personalmente o mediante la compañía, los Walton donaron grandes sumas de dinero para investigación médica, fondos para becas, causas religiosas cristianas y beneficencias al servicio de las artes. En el hogar se vivía cómodamente con el salario de ejecutivo de Sam. Varias veces dijeron los dos que no gastaban más dinero porque no se les ocurría nada que realmente quisieran tener.

Se sube el ánimo

En 1970, Wal-Mart puso acciones en el mercado. Obtuvo unos 5 millones de dólares para construir otros seis almacenes y terminar el centro de distribución de la compañía. Con eso y subsiguientes ofertas accionarias la empresa tomó impulso y logró estar a nivel con los planes de Walton: después de construir 39 almacenes durante su primera década, Wal-Mart construyó 452 en los años 70, y 1.237 en los 80. De 1970 a 1990, las acciones no solamente sobrepasaron

al resto del mercado, sino que sobrepasaron el sueño de quienes las compraron. Cien acciones compradas en 1970 por 1.650 dólares valían 2,6 millones en 1992.

Con la oferta de acciones, los administradores comenzaron a participar en un plan formal de participación en beneficios. Al año siguiente, Walton extendió el plan para incluir a todos sus asociados, lamentando no haberse acordado de ellos desde el principio. Los trabajadores que habían estado con la compañía al menos un año y que trabajaban más de 20 horas a la semana tenían bonificaciones del 5 por ciento de promedio sobre sus salarios anuales. La participación en beneficios se retenía hasta que el trabajador dejaba la compañía y, puesto que se les pagaba en acciones Wal-Mart de primera, muchos administradores se retiraron millonarios. Y también muchos empleados por horas.

El plan de participación en beneficios fue un extraordinario incentivo para los trabajadores más antiguos. Aun así, una buena porción del trabajo de Walton, día a día, consistía en mantener a miles de asociados interesados en sus puestos. Aun cuando Wal-Mart era un poco más económico que Kmart o Target, eran realmente los vendedores quienes marcaban *la diferencia*. Los demás almacenes ofrecían un bajo nivel de servicio. Por contraste, el personal de Wal-Mart tenía que ser amigable, colaborador y entusiasta. Walton confiaba en ello.

Inclusive, a medida que se expandía la cadena, Walton siguió visitando unos cuantos almacenes cada semana, volando aquí y allá en su avión privado. A veces pasaba el día montado en un camión con el conductor entregando mercancías en los almacenes. Generalmente entraba en un Wal-Mart sin previo aviso, daba una vuelta y luego se anunciaba por los altavoces a los empleados y clientes. No todas sus visitas eran placenteras. Si encontraba una tienda sucia y desorganizada, la cerraba en el acto para arreglarla. Pero casi siempre las visitas de Walton eran como las campañas de los candidatos políticos, pues el fundador se paseaba por los pasillos hablando con la gente e intercambiando palabras amables. A pesar de su amabilidad, tenía un ojo muy agudo para retener información.

Como motivador que era, Walton estableció tres líneas de comunicación. Primero, estaba presente en todas las inauguraciones de almacenes a las cuales pudiese asistir. Con irónico sentido del humor y gran carisma, convertía las inauguraciones y encuentros de negocios en agradables reuniones. Felicitaba a sus asociados por el buen desempeño, pero acto seguido resaltaba la importancia de hacerlo aún mejor en el futuro. Generalmente terminaba —o empezaba— por subirse sobre una mesa y pedir una gran ovación por Wal-Mart. También había animado-ras que inventaban cánticos, como, por ejemplo: «¡Wal-Mart!, ¡Wal-Mart nos llamamos! / ¡A la venta al menor nos dedicamos! / ¡Tenemos la misión de ser los amos! Así que ¡cuidado Kmart, porque aquí vamos!» Sam Walton descubrió que a los empleados les gustaba pertenecer a una compañía que quería tenerlos. Y por supuesto que pertenecían a ella, pues cantar vítores por Wal-Mart era como vitorearse a sí mismos.

Como segunda política, Walton mismo escribía una columna mensual en el diario de la compañía, *Wal-Mart World*. En 1983, utilizó la columna para desafiar a los empleados a que ayudaran a la compañía a ganar un 8 por ciento antes de impuestos. De lograrlo —escribió Walton— bailarían el hula hula en Wall Street. Lo lograron. Walton fue ampliamente fotografiado con una falda de hierbas (encima del traje) bailando por Wall Street. Aun cuando tal vez hirió su dignidad, pagó la deuda y, más aún, les demostró a todos en Wall Street que Wal-Mart pisaba duro en el mundo de la venta al menor.

Tercero, Sam Walton mantenía una invitación abierta para que cualquier empleado lo contactase personalmente en caso de haber problemas en los almacenes, para hacerle un comentario, o hablarle de una idea. Todos los que le escribieron cartas recibieron una respuesta personal de Walton. Y a cualquiera que hiciese el viaje hasta Bentonville se le concedía una cita con el señor Sam, como lo llamaban los empleados.

Reduciendo los precios

En 1973, el embargo árabe sobre el petróleo ocasionó que los precios de la energía se dispararan. Para Wal-Mart esto fue un grave retroceso. Como todos en la industria de la distribución, Walton sentía que estaba secuestrado por la inflación irracional del precio. Este hecho cambió su forma de hacer negocios. Después de la crisis del petróleo, los almacenes Wal-Mart nuevos se construyeron dentro de un límite de 12 horas por carretera desde el centro de distribución más cercano. Al estar concentrados, los almacenes podían proveerse eficientemente, reduciendo el efecto del aumento en los precios de la gasolina. «Otros minoristas construyeron almacenes de suministro para sus locales existentes», informó luego *Forbes* en 1982; «pero Walton lo hizo al revés. Comenzó con un depósito gigantesco, y luego sembró almacenes alrededor». Wal-Mart no se expandió por todo el país de una sola vez. El plan era establecer un ritmo para cada nuevo territorio —un centro de distribución a la vez.

En 1974, después de convertir a Wal-Mart en una compa ña fuerte, Walton se retiró de repente. Aún controlaba la compañía como cabeza de la sociedad familiar que tenía alrededor del 38 por ciento de las acciones, pero quería descansar a la edad de 56 años. También pensó que otro ejecutivo podía suministrarle aire fresco a la siguiente fase de expansión de la compañía. El hombre escogido fue el vicepresidente financiero, Ron Mayer, un hombre de 40 años con ambiciones. Pero año y medio más tarde Walton, aburrido de estar retirado, estaba ansioso por regresar a dirigir su compañía. Concretó una reunión con Ron Mayer y le pidió de nuevo su trabajo. Mayer se hizo a un lado —en realidad, se fue de Wal-Mart— y en 1976 Sam Walton volvió a ser presidente de la compañía.

Como presidente, Walton estableció un ritmo frenético. Las metas de mejor servicio y precios más bajos no cambiaron. Con esas me -tas, forzó a los ejecutivos de Wal-Mart a repensar cada proceso, desde las adquisiciones hasta la caja registradora. Weldon Wyatt, un hombre de negocios que había trabajado con la corporación durante muchos años, le dijo a la revista *Chain Store Age Executive*: «He observado tres características que me han fascinado del Sr. Walton. La primera es su disposición a escuchar las ideas de los demás en cualquier momento. La segunda, su habilidad de escoger entre esas ideas las que tienen sentido. La tercera, su deseo de aplicar las energías y los esfuerzos necesarios para implementar las que escoge».

«Ensayen la idea de cualquier persona», decía Walton, «puede que no funcione, pero no arruinará a la compañía cuando eso ocurra».

Los precios más bajos para los clientes empezaban con los compradores de la compañía que eran notablemente fríos en una industria acostumbrada a la amabilidad. Con el paso de los años, la insistencia de Wal-Mart en no negociar con los representantes de los fabricantes comenzó a enfurecer a la industria. Los fabricantes estaban molestos porque, bajo esa política, tenían que enviar a sus ejecutivos hasta Bentonville para vender. Y todos los representantes estaban indignados porque se sentían inútiles. Desde el punto de vista de Walton, lo eran. La táctica iba destinada a reducir los precios al eliminar la comisión para los representantes; pero en verdad, casi todos los fabricantes estaban obligados a pagarla sin importar quién hacía la venta. Cuando Wal-Mart logró reforzar su posición, sus ahorros fueron del seis por ciento. Eventualmente, algunos fabricantes como Procter & Gamble trabajaron con Wal-Mart para eliminar el exceso de costos en el proceso de venta. En realidad la clave para venderle a Wal-Mart era *trabajar con* la compañía. Walton estaba dispuesto a trabajar con cualquier proveedor que quisiera trabajar con él para reducir los precios al consumidor.

Algunos pensaban que la compañía no era razonable, pero casi todos aceptaban la actitud de Wal-Mart porque era inamovible. «Walton sabía, posiblemente mejor que nadie, cómo los fabricantes y los minoristas pueden favorecer al cliente trabajando conjuntamente», aseguró un portavoz de Procter & Gamble quien, después de una difícil negociación, se convirtió en el proveedor número uno de Wal-Mart.

El método favorito de Wal-Mart era el de involucrarse en el proceso de fabricación. En 1984, el entonces gobernador de Arkansas, Bill Clinton, llamó a Wal-Mart en busca de ayuda para una fábrica de ropa en su Estado que estaba a punto de perder su mejor cliente ante la competencia extranjera. «Vamos a ver si logramos hacer algo que nunca antes se ha hecho», le dijo Walton a Clinton después de discutir el asunto con sus ejecutivos. Wal-Mart se preparó para pasar a la fábrica local el grueso de sus pedidos de camisas de franela, cosa que antes se hacía al Lejano Oriente. El propio minorista decidió comprar la tela en el exterior porque ninguna compañía norteamericana producía el patrón requerido; pero tuvo muy buena acogida por traer el trabajo de nuevo a Arkansas. Mientras tanto, Wal-Mart pudo trabajar de cerca con la fábrica para lograr una mejor eficiencia.

Recordando el caso de las camisas, Walton pensaba que había identificado cierto tipo de compañía norteamericana, relativamente desplazada por la competencia extranjera, ansiosa por trabajar y dispuesta a relacionarse en el futuro con una empresa como Wal-Mart. En marzo de 1985, Walton publicó anuncios de página entera en los principales diarios informando sobre su nuevo programa de «Compre norteamericano». Era, a primera vista, un gesto patriótico que le venía bien a una compañía con clientela especialmente de trabajadores. También era un ejemplo de cómo Walton buscaba oportunidades de lograr mejores precios. Quería estar seguro de comprarles a las compañías eficientes, y su motivación de fondo no era ningún secreto: «Nuestros proveedores norteamericanos deben comprometerse a mejorar sus instalaciones y maquinaria, a mantenerse financieramente conservadores, y a trabajar para cumplir con nuestros requisitos; pero, lo más importante, deben comprometerse a mejorar la productividad de sus empleados», escribió Walton en una carta abierta. Wal-Mart registró 1.200 millones de dólares en nuevos contratos domésticos durante los tres años siguientes de acuerdo con *Nation Business*, aun cuando algunos observadores en los sindicatos insistían en que Wal-Mart seguía dependiendo en general de fuentes extranjeras como los demás grandes almacenes.

En 1987, Walton hizo una invitación parecida para que los proveedores participaran en un programa medioambiental. Wal-Mart prometió trabajar conjuntamente con los fabricantes que vendían productos «garantizados para no durar», como escribió en otra carta abierta anunciando el programa.

Los centros de distribución de Wal-Mart también fueron un elemento diferenciador del sistema. Un almacén es lo que está detrás del escenario al por menor. Pero un centro de distribución de Wal-Mart estaba diseñado para hacer más que simplemente alimentar a los almacenes con productos. Estaban diseñados para reducir los costos. Tiempo atrás, Wal-Mart se dio cuenta de que podía transportar artículos a un costo más bajo que la mayoría de los fabricantes, e insistía en realizar sus compras sin los exagerados sobrecostos de transporte incluidos. La flota de Walton recogía los productos en la puerta de la fábrica. Las tres cuartas partes de los productos en el depósito venían directamente de un centro de distribución. En 1992 había catorce centros de distribución, el más grande con un área de 135.000 metros cuadrados. Totalmente automatizados, los centros de distribución debían ser depósitos o almacenes «inteligentes», que recibían informes de inventario directamente desde las cajas registradoras en las tiendas, que formaban parte del sistema informatizado de Wal-Mart. En la base de este árbol tecnológico, los camiones de la compañía eran enviados a cada uno de los 200 almacenes unidos a un centro de distribución, de tal manera que no viajasen desocupados. Inclusive durante la expansión de Wal-Mart a las cuatro zonas horarias del país, sus costos de distribución siguieron siendo los más bajos entre los minoristas.

Cuando la corporación sobrepasó los 1.000 almacenes en 1987, nadie —ni siquiera un hombre de energía tan prodigiosa como Sam Walton— podía supervisar todos los Wal-Mart personalmente. El avión le había ayudado una vez, y ahora la tecnología por satélite venía a ampliar aún más su capacidad de control del imperio.

En 1985, Wal-Mart se convirtió en un solo gran almacén con la inauguración de su

Sistema de Red Hughes con seis canales de satélite. Walton podía comunicarse con todos sus asociados a la vez mediante una cinta de vídeo, aun cuando el propósito de la nueva tecnología tenía un propósito más importante aún. El satélite eliminaba las distancias entre las líneas de mando de la empresa, desde los almacenes al centro administrativo y de allí al centro de distribución, e inclusive, en el caso de los grandes proveedores, a la fábrica. Todos estaban conectados y controlados desde Bentonville. La eficiencia se traducía en grandes ahorros en la cadena. Por ejemplo, la temperatura de cada almacén se controlaba y ajustaba por ordenador desde Bentonville. En 1981 la compañía comenzó la instalación de un sistema electrónico de control en sus almacenes. Llamado VideoCart, no solamente les enviaba mensajes a los clientes sino que también estudiaba la forma en que la gente compraba, y reunía información sobre sus pausas, patrones y compras. La central informatizada de la empresa, construida en 1984, era más grande que un campo de fútbol.

Wal-Mart fue el primer minorista en ensayar el escanógrafo UPC en 1980. Cuando dicha innovación contribuyó a mejorar el rendimiento de los cajeros en un 50 por ciento, los dispositivos fueron instalados en todos los almacenes. En los 30 años de liderazgo de Walton, Wal-Mart no autorizó ni un centavo para decorar las oficinas de sus ejecutivos, pero sí se convirtió en la compañía de venta al por menor más avanzada.

Los costos de operación de Wal-Mart en 1981 eran de 16 centavos por cada dólar vendido. Los costos de Kmart eran de 22 centavos por dólar. Tal como la línea de montaje de Ford fue una suma de mejoras diarias, el sistema Wal-Mart llevó años en desarrollarse, idea por idea.

A Sam Walton se le diagnosticó en 1982 una forma extraña de cáncer, conocida como leucemia de célula vellosa. Después del tratamiento realizado en un hospital de Texas, la enfermedad entró en receso. A su regreso trabajó tan duro como siempre, y en 1983 lanzó el «Club de Sam», un almacén de compras con grandes descuentos similar en su concepto al Price Club ingeniado por Sol Price en California. La nueva subsidiaria fue un éxito. Luego, Wal-Mart ensayó otro tipo de almacén: el Hipermart, o «mercado sin paredes», como gustaba llamarlo Sam Walton. Los almacenes Wal-Mart se construían en cinco tamaños estándar, de acuerdo con el lugar. El más grande medía 54.000 metros cuadrados. Un Hipermart, en donde se podía comprar desde alimentos hasta cañas de pescar, medía cuatro veces más. Mientras que la compañía desarrollaba su plan de abrir los primeros 50 Hipermarts, los supermercados en todo el país se vieron ante la misma situación que todos en el negocio al por menor: tratar nerviosamente de construir defensas contra la fuerza inexorable de Wal-Mart.

En 1991, Wal-Mart le dio a Walton un regalo, un logro jamás pensado hasta que ocurrió: Wal-Mart había sobrepasado a Sears como el minorista más grande de los Estados Unidos. Diez años antes, Wal-Mart había sumado con los 20.000 millones de dólares de Sears. Pero en 1991, Wal-Mart tuvo ventas por 32.600 millones de dólares, sobrepasando los 32.000 millones de Sears.

Lamentablemente, a medida que se aceleraba el negocio de Wal-Mart, la salud de Sam Walton se deterioraba, a tal punto que se vio forzado a reducir el ritmo. En 1992 estaba en una silla de ruedas, debilitado por el regreso del cáncer, cuando recibió la visita del presidente George Bush, en Bentonville, para hacerle entrega de la Medalla de la Libertad. El presidente concluyó sus palabras refiriéndose a Walton como «capitán del comercio, tan exitoso en la vida como en los negocios». El presidente de Wal-Mart, David Glass, visitó esa tarde a Walton en su casa, y éste le dijo que había sido el día más grandioso de su vida.

Sin embargo, Walton reconsideró sobre esto último. «Pocos días después», recordaba Glass, «me dijo que sus mejores días habían sido cuando visitaba a sus asociados y fieles clientes en los almacenes».

Sam Walton murió de cáncer ese mismo año. La noticia fue transmitida vía satélite a los 1.960 almacenes de la compañía. Cuando se hizo el anuncio por el sistema público de

comunicaciones, los empleados comenzaron a llorar. La reseña en el *Times* de Nueva York se refirió a su fortuna estimada en 28.000 millones de dólares. Pero eso tal vez no hubiera significado tanto para Walton como la mención que seguía, líneas más abajo, sobre una cajera quien, luego de trabajar 24 años en la empresa, tenía un fondo de retiro de 262.000 dólares.

«Todos contra Wal-Mart»

Wal-Mart tenía fama nacional por llevarle precios bajos a los habitantes de los pueblos pequeños. Sin embargo, un contragolpe al final de los años 80 hizo que se viera atacada por varias comunidades justamente por ese motivo.

A los almacenes Wal-Mart se les acusaba de desestabilizar los negocios de los pueblos y del infortunio en los campos. Algunos de estos pueblos que pelearon contra la empresa sí tenían qué perder: en lugares como Lake Placid, Nueva York, y Fredericksburgo, Virginia, el antiguo centro de la ciudad estaba repleto de tiendas a la antigua que eran importantes para la industria turística. Otros, por su parte, trataron de evitar que Wal-Mart se ubicara en las áreas comerciales donde ya había almacenes similares, como Kmart o Target. En cientos de poblaciones se formaron clubes para detener a Wal-Mart, y en 1994, *La Nación* imprimió «Ocho formas para detener al Almacén», una hojita de sugerencias para aquéllos que querían ir «contra Wal-Mart». A mediados de 1996, 45 pueblos en todo el país lograron mantenerlo fuera.

En muchos de los pueblos en los que se abría un Wal-Mart, la clientela sí se reducía en los pequeños negocios de la calle principal. Eso pasó justamente en Taylor, Texas. Pero el problema tal vez no era el recién llegado. Tal como dijo un cliente: «Antes de que llegara Wal-Mart, esas tiendas en el centro no sabían lo que era una oferta». Por su lado, Sam Walton simpatizaba poco con las tiendas que perdían la competencia contra los Wal-Marts. «La verdad es que muchas de esas tiendas no estaban cuidando bien a su clientela antes de que llegáramos nosotros y les ofreciéramos algo nuevo», escribió en su exitosa autobiografía *Hecho en los Estados Unidos*. «Las tiendas pequeñas estaban destinadas a desaparecer, al menos un buen número de ellas», continuó, «porque todo lo mueven los clientes, quienes son libres de decidir dónde compran».

En los lugares donde encontraba oposición, Wal-Mart utilizó campañas legales y de relaciones públicas para defender su derecho a abrir almacenes en cualquier comunidad con potencial de clientela, y obtuvo algún éxito. Pero no todos los dueños de tiendas se quejaban cuando llegaba Wal-Mart. Algunas prosperaron trasladándose más cerca aún, aprovechando el aumento del tránsito o reorganizando sus negocios hacia espacios no ocupados por Wal-Mart.

Un vendedor de herramientas en Iowa vio aumentar sus ventas en 300 por ciento durante los primeros tres años de vecindad con Wal-Mart. Tuvo que trabajar más duro para comprar mejor y vender más barato, pero logró mantenerse fuera del grupo de víctimas. La fórmula de éxito de aquel almacén contra Wal-Mart se parecía bastante a la fórmula exitosa de Sam Walton para crear Wal-Mart.



Bill McGowan, presidente de MCI, en 1987.

William McGowan y MCI: El nuevo mundo de las telecomunicaciones

En los años 60, Microwave Communications Inc. (conocida ahora como MCI), una diminuta compañía con unos pocos empleados y nada de ingresos, decidió enfrentarse con AT&T en una lucha cuerpo a cuerpo. El resultado fue un duelo de años, que contrapuso los reducidos recursos de la naciente MCI al arsenal financiero, industrial y legal de AT&T. Comparativamente, David y Goliat estaban bien emparejados.

En los años 60, la competencia en telecomunicaciones no solamente no existía sino que era ilegal. Desde 1910 AT&T, que literalmente se inventó la industria, mantuvo un monopolio en el servicio telefónico de larga distancia regulado por el gobierno. En 1967 su presupuesto era mayor que el de algún pequeño país europeo. Sus bienes sobrepasaban los de Standard Oil, General Motors, Ford e IBM combinadas. AT&T era el modelo de la industria estadounidense, el empleador privado más grande del país y el mayor emisor de acciones. Ma Bell tenía absoluto reconocimiento universal, recursos financieros extraordinarios y, en laboratorios Bell, una de las infraestructuras de diseño e investigación más completas del mundo.

Pero la débil MCI tenía algo que le faltaba a AT&T: el visionario presidente Bill McGowan. Él hizo historia en las telecomunicaciones al romper el monopolio de AT & T en el servicio de larga distancia y al establecer la competencia en una industria en la que no existía.

Origen de una compañía advenediza

La historia de Microwave Communications Inc. comienza en 1963, cuando John Goeken, antiguo vendedor de radios de dos bandas de General Electric, de Joliet, Illinois, le solicitó permiso a la Comisión Federal de Comunicaciones (FCC) para instalar líneas telefónicas privadas que conectaran a San Luis y Chicago. A Goeken se le ocurrió la idea revolucionaria de permitir que varios clientes entraran en un sistema privado de microondas —una tecnología más bien estándar mediante la cual la conversación era transmitida por una especie de onda de radio. Estas ondas eran transmitidas por antenas instaladas en estaciones repetidoras de microondas, cada una de ellas a la vista de la siguiente. Según la propuesta de Goeken, las compañías con operaciones en ambas ciudades pagarían una suma fija mensual por el uso de la línea, y se conectarían directamente con sus colegas. Esto difería del sistema de AT&T, el cual consistía en cables de cobre conectando todos los pueblos y ciudades de los Estados Unidos.

Pero Goeken no podía proceder sin la aprobación de la FCC; así pues, mientras esperaba, su incipiente Microwave Communications estaba peligrosamente baja de fondos. Viajó incansablemente por todo el país, tratando de reunir fondos a través de compañías de seguros, bancos y personas adineradas. Finalmente, un abogado le informó a Goeken acerca de una posible fuente de capital: William McGowan, ex artista de cuarenta años de edad y millonario hecho a sí mismo, cuya trayectoria era más de trabajador que de accionista.

William McGowan creció en Ashley, Pensilvania, cerca de Wilkes-Barre, hijo de un maquinista de ferrocarril. Por las noches trabajaba despachando cargas para el Ferrocarril Central de Nueva Jersey, para pagarse la matrícula en la universidad local, donde estudió química. En 1954, McGowan se graduó entre los cinco mejores del curso en la Escuela de Negocios de Harvard. Empresario por naturaleza, abrió una oficina de asesorías en Nueva York y comenzó una pequeña empresa cuya especialidad era ayudarles a las compañías con dificultades a encarrilarse de nuevo. Se convirtió en una especie de santo patrono de causas corporativas aparentemente perdidas. Pero después de cambiarle la suerte a unas cuantas de estas compañías en desgracia, McGowan se aburrió de hacer lo mismo «una y otra vez». El año siguiente lo dedicó a viajar por el mundo con su hermano, un sacerdote católico, y a asesorar a la UNESCO sobre formas de atraer capitales hacia pequeñas empresas del tercer mundo.

Visión sobre el futuro de MCI

A su regreso, McGowan fue abordado por John Goeken y encontró un nuevo reto en buscar una licencia de la FCC para MCI. Entendiendo la licencia como un comienzo y no como un fin, McGowan vio el futuro de la compañía mucho más allá de lo que Goeken imaginaba. McGowan quería nada menos que una red nacional que conectara unos centros neurálgicos a través de los cuales MCI pudiese ofrecer servicio de larga distancia a bajo costo para el mercado empresarial. Luego de tres meses de discusiones con Goeken y otros ejecutivos de MCI, McGowan tomó el control de la compañía en 1968 inyectándole 35.000 dólares a su escaso capital.

Después de varias negociaciones, la contratación de varios estudios profesionales y los argumentos y réplicas de MCI y AT&T, la FCC aprobó finalmente la licencia en agosto de 1969. En una decisión de 4 contra 3, los comisionados estipularon que, al ofrecer líneas semiprivadas a negocios medianos y pequeños, «MCI llenaba necesidades no cubiertas en comunicaciones». El gobierno pensó que este primer reto serio contra el monopolio de AT&T tendría el saludable efecto de sacudir a Ma Bell que, según pensaban, era indiferente a las necesidades de los consumidores. El comisionado Nicholas Johnson escribió: «MCI viene a agregar un poquito de sal y pimienta de competencia al insípido estofado de proteccionismo reglamentado que la comisión y Bell han venido cocinando». Durante los veinte años siguientes, McGowan le agregaría mucho más que condimentos al estofado de las telecomunicaciones.

McGowan vivía vigorosamente en todo sentido: era un exitoso e incansable vendedor, fumador empedernido, soltero desenvuelto y enérgico proselitista quien dedicó casi toda su vida a MCI. La prensa lo describió como «un trabajador y fumador obsesivo, con un de interés crónico por las reglas, de aspecto amigable, algo mefistofélico».

La campaña de ventas de McGowan empezó desde adentro, con interminables charlas al personal y a los inversionistas, en las que los convencía acerca del dinero fácil que estaba al otro lado de la maraña de reglamentos legales. En realidad, la mayor parte de sus primeros años en MCI los dedicó más a la recolección de fondos que a las comunicaciones. En 1973, MCI tenía 7.200 kilómetros de rutas, pero solamente operaba la conexión San Luis-Chicago. Peor aún, MCI no podía ofrecer sus servicios sin la ayuda de AT&T. Después de todo, cualquier llamada desde Chicago a San Luis tenía que originarse en una línea local de AT&T en Chicago, pasar a la línea de larga distancia de MCI, y de nuevo pasar a la línea de AT&T en San Luis.

En 1972, cuando la conexión entre las dos ciudades se hizo operativa, McGowan comenzó a negociar con AT&T por el acceso a sus líneas locales. Aun cuando la operación de McGowan a duras penas existía, Ma Bell veía a MCI —y cualquier competencia— como una amenaza mortal. Para complicar la situación, AT&T sufría de una crisis de confianza originada por la inquietud de algunos consumidores y sus constantes reclamos por la disminución de la calidad del servicio. A pesar de sus propios problemas, la reunión de presidentes de AT&T en Cayo Largo, Florida, en 1972, se concentró en MCI. Mientras que MCI se expandía desde su base en Chicago-San Luis buscando clientes por todo el país, los ejecutivos regionales de AT&T se habían abstenido de enfrentarse directamente a MCI. Pero ahora querían pelear. «Nos igualamos o los pelamos», dijo el presidente de Northwestern Bell, T. S. Nurnberger, quien recomendó que AT&T debía igualar los precios bajos de MCI: «Esos bastardos no me van a quitar mi negocio». John Dulany deButts, un veterano de la compañía nombrado presidente sólo seis semanas antes de la conferencia, aún buscaba consolidar su posición y decidió no precipitar las acciones.

En contraste, McGowan sabía exactamente lo que quería. El 9 de enero de 1973 diseñó una larga secuencia de actividades ante sus ejecutivos en Washington, D.C. Sus planes incluían preparar una ley antimonopolio contra AT&T y sus compañías locales, enviándole notas a la Comisión Federal de Comunicaciones e incitando al Departamento de Justicia a tomar acciones

antimonopolio similares. Pero la más atrevida de sus tácticas fue la de enfrentarse cara a cara con la oficina principal de AT&T: «Lo primero que debemos buscar son negociaciones de alta presión en 195 Broadway».

De acuerdo con McGowan, deButts y compañía daban un claro ejemplo de cómo no se dirige una organización. Cuando trabajaba para el Ferrocarril Central de Nueva Jersey, el joven McGowan pudo ver los peligros que había en las estructuras corporativas de varios niveles. Describió tal organización como de «procedimientos burocráticos. Procedimiento tras procedimiento, sin lógica aparente». Ésta era la debilidad de AT&T que la naciente empresa de McGowan buscaría explotar. Como lo anotó el *Wall Street Journal* en 1985: «El señor McGowan ha dicho, más o menos jocosamente, que él dirige la compañía observando lo que hace AT&T y haciendo después todo lo contrario».

Se declara la guerra

El 2 de marzo de 1973, McGowan se presentó ante el presidente de AT&T, John deButts, elegante vástago de una familia sureña de los ferrocarriles. El contraste de estilos y personalidades entre ambos hizo inevitable el conflicto. DeButts, perfectamente en consonancia con su elegante oficina del piso 26, decorada con tapetes dorados y antigüedades, representaba un estilo de vida corporativa que McGowan rechazaba. La conversación entre los dos presidentes muy pronto se convirtió en amenazas. McGowan atacó el nuevo sistema de AT&T de «precios altos/bajos» introducido en febrero de 1973 para contrarrestar la petición de MCI de participar en el negocio. El sistema ofrecía tarifas bajas en las líneas llamadas de alta densidad (es decir, las mismas rutas entre ciudades grandes en las que operaba MCI). McGowan declaró la guerra: «Vamos a luchar contra el sistema de precios altos/bajos en la FCC, y tenemos mejores relaciones con ellos que ustedes. También tenemos amigos en el Congreso». Cuando deButts rechazó las amenazas de McGowan, éste último le contestó de una manera insolente. «Tengo suficiente dinero. Puedo gastarlo en litigios, o puedo gastarlo en construir algo. Preferiría gastarlo en construir algo».

Esta reunión hizo cambiar la imagen que AT&T tenía de su pequeño competidor. Después de que McGowan se fuera frustrado, deButts le comentó a otro ejecutivo de AT&T: «Nada relacionado con MCI puede tratarse como un negocio corriente».

La bravuconada de McGowan no fue fácil de sostener con acciones. Además, a comienzos de los años 70, MCI perdió mucho dinero. Entre 1968 y marzo 31 de 1974, MCI apenas produjo ingresos por 728.000 dólares. Desde 1968 hasta diciembre 31 de 1975, MCI acumulaba pérdidas de 96,2 millones de dólares. Como resultado, en abril de 1973 McGowan redujo sus planes de la red de 34 ciudades a 19.

A pesar de la desilusión, no se dio por vencido. Habiendo recogido con dificultad años antes 100 millones de dólares, logró obtener otros 30 millones mediante oferta pública en 1972. Luego consiguió 64 millones de dólares en préstamos bancarios y otros 17 millones en acciones de interés variable con inversionistas privados, sumando un total de 111 millones de dólares a la batalla de la empresa.

Para los banqueros y administradores de dinero, suscribir las acciones de interés variable y los préstamos era apoyar la lucha por la libertad de Bill McGowan contra el monopolio de Ma Bell. «Es evidente que Wall Street está dispuesto a usar sus recursos para apoyar este reto contra el establecimiento de las comunicaciones», dijo una publicación de negocios. Los banqueros inversionistas de McGowan no solamente estaban vendiendo certificados de bolsa: vendían una nueva era.

Naturalmente, McGowan se deleitaba con su papel. Le encantaba molestar a AT&T con comentarios como «Ma Bell es una madre mentirosa». Y durante la reunión de accionistas de MCI en 1988, comparó a AT&T con el régimen de Stalin. Gozaba mostrándoles a los visitantes

de su mansión en Georgetown algo muy especial: un antiguo logo de AT&T con una grieta por la mitad que por casualidad aparecía en la piedra angular de la casa.

Amigos en sitios adecuados

Una de las claves del éxito de McGowan se encuentra en su lugar de residencia. Pocos directores de compañías importantes eligen vivir en Washington D.C, una provincia de reglamentadores, burócratas y políticos; pero allí se instaló justamente porque entendía la compleja relación entre gobierno y negocios reglamentados, tal como el de las telecomunicaciones. Como dijo en 1986: «Si no lográbamos cambiar el estado de la reglamentación, todo lo demás sería inútil».

McGowan sabía que podía establecer un negocio viable con el gobierno: «Miren, el gobierno es una realidad», dijo. «Negarlo —tomar actitudes emocionales— es permitir que sus propias tendencias políticas influyan sobre los juicios de negocios». Desde la central de MCI en un edificio de doce pisos cerca de DuPont Circle, McGowan hablaba con frecuencia con personal del congreso y empleados federales, y contrató abogados de Washington que conocían muy bien la burocracia federal (como un anterior comisionado de la FCC, Kenneth Cox).

Los costosos abogados e ingenieros de McGowan pusieron manos a la obra y buscaron formas de vencer las restricciones que protegían a la poderosa AT&T. A finales de 1973 MCI introdujo un servicio llamado Execunet, el cual les permitía a sus clientes usar sus teléfonos AT&T para marcar un código local de acceso, luego marcar la autorización, el código de área y el número telefónico para servicio de larga distancia. Entonces la llamada se conectaría a una línea de MCI hasta otra ciudad, donde la señal cambiaría hacia los teléfonos locales mediante líneas de AT&T.

Execunet costaba entre 10 y 30 por ciento menos que la línea WATS —la competencia de Bell. Pero el imperio muy pronto se hizo sentir. AT&T anunció sencillamente que no le permitiría usar sus conectores a ningún cliente adicional de Execunet. Cuando un tribunal le ordenó a AT&T suministrar todas las interconexiones para las líneas Execunet de MCI, Ma Bell presentó recurso de apelación. Por su lado, McGowan respondió con un gesto que puede verse como un brillante chispazo de intuición o una actitud suicida. El 6 de marzo de 1974, MCI interpuso una demanda de gran alcance contra AT&T, y acusó a la compañía de haber violado las leyes antimonopolio al negarse a hacer las conexiones. Con este golpe, McGowan atacó el gigantesco aparato legal de AT&T en lo que parecía ser una lucha desigual. Durante los años 70, MCI y sus seis abogados y 24 paralegales gastaron cerca de 2 millones de dólares en costos legales; suma importante pero insignificante comparada con los millones que invirtió AT&T en sus muchos abogados internos y asesores externos.

Afortunadamente para McGowan, MCI no era el único grupo que estaba luchando contra AT&T en los tribunales. La división antimonopolio del Departamento de Justicia llevaba tiempo analizando las prácticas de negocios de AT&T, y el 20 de noviembre de 1974 la administración del presidente Ford presentó una demanda antimonopolio contra AT&T, alegando el monopolio de los mercados de equipos y de larga distancia. El gobierno buscó soluciones estructurales y la separación de las compañías telefónicas locales del sistema Bell.

La disposición final sobre estas dos demandas a comienzos de los años 80 aseguró el éxito de MCI y cambió el panorama de las telecomunicaciones en los Estados Unidos para siempre. El triunfo de McGowan demostró las virtudes de la paciencia. La victoria llegó en 1982, pero sólo después de años de luchas legales durante las cuales MCI estuvo cerca de la bancarrota (sus acciones de 10 dólares, que se hicieron públicas en 1972, cayeron a 7 y 8 dólares en 1974; y solamente en 1975 la compañía perdió 39,3 millones de dólares). Como dijo luego McGowan: «No estábamos en el negocio de las telecomunicaciones... sino en el de la supervivencia».

Execunet, el cual AT&T trató de acabar, fue el primer servicio rentable de MCI. En el semestre que terminó el 30 de junio de 1976, MCI obtuvo ganancias de sus operaciones por primera vez, aun cuando la compañía registró pérdidas por pago de intereses. A medida que continuaba el litigio, los vendedores de MCI siguieron comercializando sus servicios. En 1978, cuando un tribunal de apelaciones obligó a AT&T a conectar las líneas de Execunet de una vez por todas, ya había 41.000 clientes del sistema. Después de esa monumental decisión —que básicamente legitimizaba la idea de la competencia en el servicio de larga distancia— MCI y AT&T produjeron acuerdos mediante los cuales MCI alquilaba el acceso a los intercambios locales por 235 dólares la línea al mes —una ganga que le abría las puertas a futuras ganancias. La primera ganancia de MCI se registró al cerrar el año fiscal en marzo de 1979, 7 millones de dólares sobre ingresos de 95,2 millones.

En 1980, la compañía de McGowan comenzó a ofrecer sus servicios a los clientes en sus hogares. Al igual que con Execunet, los clientes residenciales tenían que marcar un número local, después un código de acceso y luego el número. Mientras que las tarifas eran un 20 a un 60 por ciento más baratas que las de AT&T, McGowan estaba de acuerdo en que el proceso era «una incomodidad». Así que continuó insistiendo en un acceso equitativo, un sistema en el que sus clientes pudiesen marcar sencillamente el «1» para usar la red de larga distancia de MCI. En el verano de 1981, la empresa demostró que la tecnología funcionaba, cuando la compañía de teléfonos Northwest Iowa, una empresa independiente con 2.100 clientes, le permitió a MCI instalar equipos que permitían acceso directo.

En junio de 1980 un jurado federal decidió a favor de MCI en la demanda antimonopolio que ya llevaba seis años, reconociéndole 1.800 millones de dólares por daños y perjuicios. Aun así, McGowan no quedó satisfecho y pidió mayor indemnización. «Vamos a ver qué grandes tienen los bolsillos», dijo. Pero su jugada no le funcionó: la Corte Suprema revisó la indemnización luego de una apelación por parte de AT&T; en el nuevo juicio realizado en 1985 por daños y perjuicios, MCI recibió únicamente 300 millones de dólares de los 15.000 millones que pretendía.

La caída

El Departamento de Justicia de los Estados Unidos le propinó un golpe mayor aún a AT&T. En enero de 1981, el caso *Los Estados Unidos vs. AT&T* fue finalmente a juicio, ante el juez Harold Greene, en Washington D.C. Como testigo clave del gobierno, McGowan pasó cuatro días completos en el estrado detallando la conducta predatoria de Ma Bell. El recientemente nombrado jefe antimonopolio, el conservador William Baxter, profesor de leyes en Stanford, enfrentó el caso con ahínco. El 8 de enero de 1982, las dos partes llegaron a un acuerdo mediante el cual AT&T se desprendía de sus 22 compañías locales, que se reconvertirían en siete compañías regionales de Bell y continuaría ofreciendo el servicio de larga distancia. Además, las nuevas compañías independientes facilitarían el acceso equitativo a la competencia en servicio de larga distancia.

MCI, la mejor posicionada, despegó en el momento más álgido. Sus ingresos superaron los 1.000 millones de dólares por primera vez en 1982, cuando la compañía ganó 86 millones de dólares. Las acciones de MCI, un poco escondidas durante la mayor parte de los 70, se dispararon de 25 centavos la acción en 1977 a 28 dólares en junio de 1983. En enero de 1983, con un millón de clientes, MCI estaba haciendo 50.000 nuevos suscriptores al mes. El futuro parecía ilimitado, puesto que el mercado de larga distancia de 40.000 millones de dólares crecía un 10 por ciento anual. «El único límite para nuestro crecimiento es nuestra habilidad para construir la red», dijo McGowan en enero de 1983.

Dependiendo más de la tecnología que del personal —«usamos ordenadores, no a las personas», decía McGowan— el presidente de MCI pensaba que invertir en la red de 24.000

kilómetros era la clave del éxito futuro. Para poder competir con AT&T, McGowan sabía que MCI necesitaba un sistema de circulación digital de vanguardia y el software para hacerlo funcionar eficientemente. Sin embargo, a diferencia de AT&T, MCI nunca fabricó sus equipos; prefirió depender de fabricantes externos. Más aún, MCI invirtió poco en investigación y desarrollo. «No pasa nada si no conseguimos muchas patentes», decía McGowan. Como resultado, MCI tenía una estructura de costos inferior que AT&T: en 1985, el costo total de MCI por minuto se estimó en 25 centavos, comparado con los 32 de AT&T.

Los bajos costos fueron en parte el resultado de la política de McGowan de no tener gastos superfluos. Cuando algún empleado preguntó, inocentemente, si alguno de los nuevos complejos de oficinas de MCI tendría gimnasio, McGowan le respondió: «Si quiere hacer ejercicio, súbase a una torre de microondas». Tratándose de inversión en tecnología, en cambio, aprobaba constantemente gruesas sumas para expandir la red de MCI. Su visión en los años 80 era tan ambiciosa como lo había sido en los 60. McGowan buscó a Michael Milken y el grupo de inversiones de alto rendimiento de Drexel Burnham Lambert en julio de 1983. En una de las ventas de títulos corporativos más grande de la historia, MCI vendió 1.000 millones en notas subordinadas al 9.5 por ciento. En 1984, con 1 960 millones de dólares en ingresos anuales, MCI invirtió 1.000 millones de dólares para construir y mejorar su red.

La disolución del sistema Bell el 1º de enero de 1984 hizo realidad el sueño de McGowan de acceso equitativo. En esta nueva era, los clientes podían tener acceso al servicio de larga distancia de su preferencia marcando tan sólo el número «1». Pero en 1986, McGowan y MCI tuvieron que competir abiertamente contra varias compañías por el control de los 86 millones de clientes en los Estados Unidos que ahora podían escoger su proveedor de larga distancia. MCI obtuvo alrededor del 13 por ciento de esos clientes.

Después del rompimiento, la FCC le ordenó a AT&T reducir sus tarifas. McGowan ya había reducido las suyas una tercera parte; y puesto que la FCC eliminó el descuento por el acceso a las líneas de las empresas locales como parte del acuerdo, la tarifa que pagaba MCI por línea al mes de 235 dólares subió a 330. La combinación entre mayores costos, más competencia y tarifas más bajas dejó a MCI en mala posición. En 1986 la compañía perdió 498 millones de dólares. Como si fuese un reflejo de la situación de sus negocios, la salud de McGowan también se alteró en este tiempo. McGowan, de 59 años de edad, sufrió un infarto y se sometió a un trasplante de corazón en abril de 1987. Sin embargo, este recio ejecutivo ni siquiera pensó en retirarse. «Estoy listo para sacudir las cosas», dijo.

Volviendo a su antiguo papel de experto en el control de situaciones críticas, McGowan se recuperó rápidamente y comenzó la recuperación de MCI. Redujo los gastos de la red, ya casi terminada, y redujo el personal en un 15 por ciento. MCI había crecido invirtiendo en el mercado residencial, pero McGowan se concentró en lo que había sido su mercado original: el empresarial. «Movida por McGowan, la administración de MCI mejoró la calidad del servicio y buscó más clientes corporativos», escribió *Forbes*. En una rápida secuencia, MCI consiguió contratos grandes con United Airlines y el Pentágono. Hacia 1988 la compañía estaba de nuevo en la lucha con beneficios de 356 millones de dólares sobre ingresos de 5.100 millones de dólares.

Restaurada la salud financiera de MCI, McGowan había logrado su meta: la compañía era rentable ofreciendo el servicio de larga distancia nacional. Aun cuando casado con su trabajo, McGowan bajó el ritmo después del trasplante. En 1991 cedió a regañadientes su puesto de presidente a Bert Roberts, veterano de la compañía que había supervisado el desarrollo del producto desde los días de Execunet. Cuando William McGowan sufrió un infarto fatal a la edad de 64 años en junio de 1992, MCI tenía 31.000 empleados, 10.500 millones de dólares en ventas y ganancias de 609 millones de dólares. La compañía a la cual había dedicado casi 25 años ya no estaba en el «negocio de sobrevivir». Ahora estaba en iguales términos con gigantes como la británica Telecom, la cual pagó

4.300 millones de dólares por una participación del 20 por ciento en MCI en 1993. Con aproximadamente el 20 por ciento del mercado de larga distancia nacional, la firma construida por McGowan es un ejemplo viviente de las ricas posibilidades de competencia en las telecomunicaciones.

Cómo consiguió McGowan el capital

El costo estimado de la mítica red de McGowan era de 100 millones de dólares. Una suma difícil de conseguir para cualquier compañía, parecía imposible para una empresa desconocida —una sin clientes ni productos— que buscaba el permiso del gobierno para competir contra la compañía más grande del mundo.

McGowan logró lo imposible adoptando un estilo inusual. Pensando que sería más sencillo conseguir fondos en pequeños paquetes en lugar de uno solo, en 1968 montó diecisiete compañías en diferentes lugares geográficos, dando la sensación de que MCI operaba a nivel nacional. Durante los tres años siguientes, cada una solicitaría permiso a la FCC para construir una parte de la red. Entonces McGowan capitalizó cada compañía con unos 5 millones de dólares, sacando el dinero de su propia cuenta bancaria, de los ejecutivos de MCI y utilizando capital de riesgo. En 1972, terminada la recolección de dineros, McGowan reorganizó la compañía uniendo las diecisiete empresas en una sola.



*William Davidson (de pie), Charles Thompson y Vaughn Beals (sentados)
de Harley-Davidson después de la compra de 1981.*

El cambio en Harley-Davidson

A principios de la década de los 80, la Harley-Davidson Motor Company se encontraba al borde del precipicio por el cual ya se habían despeñado muchos fabricantes norteamericanos durante esta última parte del siglo xx. Las duras condiciones del mercado—incluyendo la competencia japonesa y la recesión—además de un largo periodo de declive de la calidad estaban llevando al último fabricante norteamericano de motos a la bancarrota.

Sin embargo, en 1981 un grupo de ejecutivos que amaban la empresa y su producto cerraron filas para rescatar a Harley-Davidson del desastre. Accedieron a la propiedad de la empresa mediante un apalancamiento financiero ante la indiferencia de los antiguos propietarios y convencieron al gobierno federal de que impusiera un incremento temporal de aranceles para las motos japonesas. De este modo, los nuevos propietarios obtenían el tiempo necesario para remodelar completamente su empresa desde dentro. Mediante la adaptación del control de calidad y de los métodos de producción de los competidores japoneses, rediseñaron su proceso de fabricación y mejoraron su producto. Los nuevos directivos también dieron más poder de decisión a sus subordinados y, a continuación, Harley-Davidson aplicó una ingeniosa estrategia de marketing en apoyo de sus renovadas motos, destinada tanto a la extraordinaria lealtad de sus intransigentes clientes como a atraer nuevos conversos.

Hacia 1987, Harley-Davidson había reconquistado su posición preeminente en el mercado, demostrando así que un tradicional fabricante norteamericano puede competir, sobrevivir y prosperar en un mercado global.

Tempranos comienzos

William S. Harley y Arthur Davidson, ambos veintiañeros, construyeron su primera motocicleta en 1903, el mismo año que Henry Ford comenzaba su empresa de coches. Al igual que él, construyeron un prototipo en un cobertizo de madera, pero al contrario que él, sólo vendieron una máquina en ese primer año, o sea, toda su producción. Hacia 1910, la Harley-Davidson Motor Company ya estaba en marcha y vendiendo 3.200 motos. Diez años después, habiéndose expandido a mercados extranjeros, vendía 28.000 motos.

Como los automóviles se hicieron asequibles en precio, también se hicieron populares y, por consiguiente, la cuota de mercado de las motos disminuyó. Hacia 1913 sólo quedaban un par de fabricantes de motos de las varias docenas que habían aparecido con el comienzo del siglo. Estos eran Harley-Davidson y la Indian Motorcycle Manufacturing Company.

A efectos de reunir fondos durante la Depresión, Harley-Davidson vendió los derechos a fabricar motos en Japón a una firma farmacéutica de ese país. Esta acción puso en marcha el mercado de las motos japonesas y, sin quererlo, echó las bases para que la competencia japonesa casi destruyera la Harley-Davidson Motor Company cuarenta años después. La empresa sobrevivió a la Depresión de los años 30 y rebrotó durante la Segunda Guerra Mundial, al suministrar 88.000 motos al ejército. Al igual que muchos otros líderes de la industria norteamericana, Harley-Davidson prosperó después de la guerra, debido en parte a la destrucción de la capacidad de fabricación de Japón y Europa. En 1953, cuando cerró la empresa Indian, Harley quedó como único fabricante de motos de los Estados Unidos.

Para entonces la Harley-Davidson Motor Company ya era toda una institución. Habiendo aparecido en películas de culto como «The Wild One» o «Easy Rider», las motos Harley eran como símbolos de una cultura. Las poco agraciadas «Hogs», como se las llamaba, producían un ruido como un rumor sordo, varonil, característico. «El ruido de una Harley no se parece a nada en la carretera,» como diría uno de sus entusiastas. Poderosa, ruidosa y fuerte, la

moto atrajo a los rebeldes vestidos de cuero a los que les encantaba la mística de chico malo que otorgaba. «La moto transmite una fuerza mecánica, no está totalmente domada» como diría el jefe de diseño Willie G. Davidson. A través de los años, figuras de la canción como Elvis Presley, o del cine como Steve McQueen, fueron orgullosos conductores de las míticas Hogs.

El líder del mercado cae víctima de la competencia extranjera

En los años 60, la reconstruida industria de fabricación japonesa se hizo dueña de una buena parte del mercado internacional de coches y motos. Uno de los más exitosos exportadores japoneses de motos fue Honda, con sus motos mucho menos pesadas respaldadas por una agresiva campaña publicitaria que presentaba a los usuarios de motos como gente «buena», en oposición a la imagen habitual. Kawasaki y Yamaha pronto tuvieron también su cuota del mercado de motos ligeras.

En 1969 Harley-Davidson fue adquirida por la American Machine & Foundry Company (AMF) y aquella empresa familiar que cotizaba en bolsa desde 1965 quedó rápidamente atrapada en la dinámica de un enorme conglomerado. Al principio parecía la solución, ya que AMF inyectó 60 millones de dólares en su división Harley, haciendo que la producción aumentara para competir con el creciente ataque japonés. Aunque el volumen de producción pasó de 27.000 unidades en 1969 a 60.000 en 1972, la Harley-Davidson de AMF adoptó una extraña actitud caballerosa hacia el floreciente mercado de motos más baratas y menos potentes, dominado por las importaciones japonesas. De hecho, en lugar de aumentar la producción de motos ligeras, en 1978 Harley-Davidson dejó de fabricarlas completamente.

La AMF parecía dispuesta a ceder en este terreno porque las importaciones realmente no afectaban el negocio principal de Harley-Davidson,

o sea las motos pesadas con motores de más de 750 cc. Hasta 1974 Harley-Davidson no tuvo competencia en el mercado de las motos super pesadas (equipadas con motores de 850 cc de capacidad) y acostumbrada a dominar el mercado durante tanto tiempo, se volvió complaciente y las motos reflejaron la falta de atención. La responsabilidad por el control de calidad desapareció entre el laberinto burocrático de AMF y en consecuencia, en los años 70 las famosas Hogs comenzaron a tener una merecida reputación de mala calidad. Como apareció en *Forbes* en 1983: «La AMF había logrado subir las ventas pero también amenazaba con hundir la empresa por no invertir lo suficiente en *maquinaria y herramientas*.» La situación se deterioró tanto que la empresa tuvo que montar «hospitales», una especie de talleres donde las unidades que salían incompletas de la cadena de montaje se reparaban o ponían en condiciones antes de enviarlas a los distribuidores. A pesar de los problemas de calidad, Harley-Davidson continuaba vendiendo impresionantes cantidades de motos. A pesar de la creciente popularidad de los ciclomotores y de las motos de menor cilindrada, la empresa alcanzó el récord de ventas de 50.000 motos en 1979. Pero estas cifras eran engañosas.

Hacia 1981 los problemas de calidad de Harley comenzaron a tener impacto en las ventas cuando la competencia japonesa entró en el mercado de motos pesadas. Las ventas de la compañía cayeron un 18 % hasta alcanzar las 41.000 unidades e incluso la cuota que tenía Harley del mercado americano de motos super pesadas cayó a un 29,6 %, por debajo de la cuota del 33,9 % que tenía Honda. La cuota de mercado en EE.UU. de Harley-Davidson bajó hasta llegar al 5 %. Incluso los fanáticos de las Hogs compraban motos japonesas.

Convencida de que poco podía hacer para restablecer la buena situación de la empresa, la AMF empezó a buscarle comprador pero se encontró con un escaso interés. Sin embargo, en la división Harley-Davidson, el director Vaughn Beals todavía creía en su producto. El y sus colegas se dieron cuenta de que la empresa sólo podría salir adelante estando en manos de directivos leales que realmente entendieran los problemas del mundo de las motos. Consideraron que vender la empresa a un extraño sería un desastre, porque «un equipo de dirección

experimentado y conjuntado sería sustituido por gente que no conocía el negocio de las motos para nada, con lo que los valores de tantos años de la empresa se perderían», según Beals.

Con la ayuda de Citibank, Beals y su equipo de doce ejecutivos de Harley-Davidson, empezaron las negociaciones para comprar la empresa. En junio de 1981 reclamaron la propiedad de la empresa. En una típica operación de apalancamiento financiero, juntaron un millón de dólares de capital y pidieron prestados los 81,5 millones de dólares restantes del precio de compra a un consorcio de bancos encabezado por el Citibank. Uno de los miembros más importantes del equipo era el jefe de diseño William G. Davidson. Willie G., como se le conoce dentro y fuera de la empresa, fue el alma de la operación. Nieto del fundador Arthur Davidson, Willie G. fue el principal impulsor de la estética retro de la Harley-Davidson que tuvo tanta aceptación. Graduado del Art Center College of Design de Pasadena, California, entró a formar parte de la compañía en 1963. Willie G. usaba pelo largo, barba, tejanos, boina y una insignia en forma de calavera en la solapa. Su presencia no sólo le dio un aire de autenticidad a la empresa sino que también le proporcionó la conexión con su masa de clientes. «Los que llevan una Harley son un poco artistas», dijo Willie G. «Muchos de ellos son diseñadores sin oficio que prefieren hablar de su moto antes que de cualquier otra cosa. A mí me encanta escucharles porque soy de la misma raza.»

En junio de 1981, los nuevos propietarios de Harley-Davidson fueron en moto desde la fábrica en York, Pensilvania hasta el cuartel general de la empresa en Milwaukee, Wisconsin como muestra de la nueva fuerza de la compañía. Pero el viaje de placer se frenó en seco, porque el apalancamiento financiero se había hecho en el peor momento. Mientras que los orgullosos propietarios cruzaban en moto los estados de Ohio, Indiana e Illinois, una larga y dura recesión afectaba en especial a los tradicionales clientes de Harley-Davidson. Se despedían grandes cantidades de trabajadores y unas altísimas tasas de interés frenaban sus ansias de pedir prestados los 8.000 dólares que costaba comprar una moto. En 1982, la venta estimada de todo tipo de motos en los Estados Unidos bajó un 18 % hasta las 935.000 unidades, la primera bajada desde 1975. Dado que las motos japonesas de pesos y cilindradas correspondientes costaban entre un 25 y un 50 % menos que las motos Harley-Davidson, la situación de la empresa pronto pasó de ser estable a ser crítica. En 1980 Harley-Davidson anunció su primera pérdida operativa en cincuenta años, pero lo que en principio fue una pequeña pérdida de sangre pronto se transformó en hemorragia. Las pérdidas de 1982 fueron de 25 millones de dólares.

Para complicar aún más la situación, la compra apalancada había dejado a la empresa sin los recursos financieros para hacer frente al bajón económico. El 26 de mayo de 1982, menos de un año después del apalancamiento financiero, Harley-Davidson anunció un drástico programa de austeridad. De un plumazo, despidió 426 trabajadores, recortó un 12 % el sueldo de sus directivos, congeló salarios, suspendió las aportaciones a los planes de ahorro de los empleados y redujo la producción. Hacia finales de 1982, la empresa había reducido su plantilla en un 40 %, dejándola en 2.200 personas.

Mejora de la calidad por imitación de los productores japoneses

No había ninguna garantía de que una mejora de la economía devolviese la buena salud a la empresa. Para acentuar aún más sus dificultades financieras, la falta de calidad continuaba siendo un problema. Con el paso de los años, a los jefes de fábrica y a los trabajadores se les había dado la responsabilidad de producir cantidad, no de controlar la calidad. Como resultado, hacia 1980 más de la mitad de las motos que salían de la cadena de montaje no pasaban la inspección y necesitaban reparaciones. Por contraste, sólo el 5 % de las motos japonesas no pasaban la inspección. Como publicó la revista *Cycle World*: «Algunas piezas de las Harley-Davidson daban la impresión de haber sido moldeadas a pedradas por los indios de la costa del río Milwaukee.» Los distribuidores tenían que colocar cartones debajo de las motos en

las salas de exposición para absorber el aceite que perdían por varios lados. Algunos viejos vendedores de motos Harley se desilusionaron tanto que comenzaron a vender motos japonesas. «Al principio, nos costaba creer que estuviéramos tan mal, pero lo estábamos,» dijo Vaughn Beals en 1982.

Beals y sus colegas pronto se dieron cuenta que deberían practicar cirugía mayor si deseaban salvar al paciente. «Trabajábamos con un sistema de producción que fallaba desde la base,» dijo. Por ironías de la vida, la solución la encontraron en las fábricas japonesas. Cuando los más altos ejecutivos de la empresa y los líderes sindicales que representaban a los empleados de Harley-Davidson recorrieron la fábrica de Honda en Marysville, Ohio en 1982, se quedaron muy sorprendidos por lo que vieron: una cadena de montaje limpia, buenas relaciones laborales y un escaso equipo directivo (la planta sólo tenía treinta supervisores para 500 empleados). Lo más sorprendente fue que la fábrica lograra una productividad tan alta a pesar de la casi completa ausencia de ordenadores. (Harley-Davidson había invertido recientemente en una cara tecnología informatizada para tratar de mejorar la gestión de fabricación). Beals comprendió rápidamente lo que separaba Harley-Davidson de sus competidores japoneses. «No era la robótica, ni la cultura, ni la gimnasia matutina, ni las canciones de la empresa. La diferencia estaba en unos directivos profesionales que conocían su negocio y prestaban atención a los detalles,» le confió a Peter Reid, autor de *Well Made in America*.

Tom Gelb, vicepresidente operativo de Harley, había investigado las prácticas de fabricación de los japoneses y había alcanzado una demoledora conclusión. «Debemos respetar las reglas del juego como lo hacen los japoneses, o estamos perdidos.» Paradójicamente, los japoneses habían aprendido el juego de un americano, el Dr. Edwards Deming, padre de la gestión de calidad total. Deming y Joseph Juran desarrollaron los programas y los introdujeron en Japón en los años 40 para ayudar a reconstruir la infraestructura industrial del país después de la Segunda Guerra Mundial.

La estrategia de Deming se basaba en la llamada triada de productividad. Los tres componentes de la triada eran el Inventario Just in Time (JIT), la Involucración del Empleado (IE) y el Control Estadístico del Operador (CEO). Con el Inventario JIT, los fabricantes tienen a mano tantas piezas como sean necesarias para uso inmediato, en lugar de grandes cantidades de piezas y herramientas dispersas por todos lados. Bajo la forma JIT, las fábricas podían rotar el inventario entre veinte y treinta veces por año, cosa que Harley-Davidson hacía solamente cuatro veces al año. En 1981, antes de que los directores visitaran una planta japonesa, la empresa había iniciado un programa JIT piloto basado en los conceptos japoneses. De forma casi inmediata, Harley-Davidson logró ahorros en costes de almacenaje e inventario, lo que se tradujo en mayor efectivo disponible para amortizar deudas. La reducción de inventario dejó más espacio libre en el suelo de la fábrica, con lo que se eliminaron los cuellos de botella de la cadena de montaje. Bajo la versión de Harley-Davidson del JIT (que ellos llamaron Materiales Según Necesidad o MSN), las piezas defectuosas se podían detectar antes de que fueran empleadas. Dado que las existencias venían en grupos más pequeños, los ajustes se podían hacer antes de que llegara el nuevo envío de componentes. La adopción del MSN le permitió a Harley reducir sus existencias en un 75 por ciento y a sus dos plantas de montaje operar sin almacenes.

La segunda iniciativa importante adoptada de Deming—vía competencia japonesa—fue una mayor involucración o participación de los empleados. En un ejemplo temprano de lo que ahora se llamaría «empowerment» (dar poder), Harley-Davidson intentó disolver la distinción entre trabajadores y administrativos. Los jefes y los trabajadores de sección juntos rediseñaron las cadenas de montaje y la distribución del espacio en la fábrica. «Los cambios no se ponían en práctica hasta que toda la gente involucrada los entendiera y aceptara,» comentó Tom Gelb. Al darles una participación en decisiones que podían ser cruciales para la empresa, los empleados se vieron implicados en la búsqueda de soluciones.

Los trabajadores también recibieron instrucción sobre una tercera técnica de Deming, la

llamada Control Estadístico del Operador (CEO). En 1983 y 1984, los directivos de Harley-Davidson recibieron instrucción de un grupo de profesores de la Universidad de Tennessee especializados en métodos de CEO, que preconiza que los trabajadores de la cadena de montaje no realizan su trabajo como si fueran robots, sino que también tienen una gran familiaridad con la producción. Además de controlar el proceso, se motiva a los empleados para que descubran obstáculos y problemas en el proceso, cuestionen su eficacia y propongan soluciones. Fue así como los trabajadores de Harley comenzaron a utilizar gráficos de control para analizar datos y supervisar la calidad. Como dijo Richard Teerlink: «La dirección debe reconocer que tiene la responsabilidad y la obligación de ofrecer un entorno en el que un empleado tenga la libertad de cuestionar el sistema de lograr el éxito.»

Harley-Davidson había reconocido la necesidad del cambio y rápidamente la había implementado. Hacia finales de 1982, los costes habían descendido a unos niveles tan bajos que la empresa sólo necesitaba vender 35.000 motos para alcanzar el umbral de equilibrio, contra las más de

53.000 unidades necesarias dos años antes. Sin embargo, Harley-Davidson sólo vendió 27.000 motos en 1982. Mientras tanto, se enfrentaba a otro problema. A principios de la década de los 80 Yamaha y Honda estaban enfrascadas en una furiosa guerra por obtener el mercado norteamericano. Para ello, comenzaron a bajar sus precios de forma rápida e inundaron el mercado con sus productos, trayendo muchas más motos de las que podían vender.

Sintiéndose frustrada, en 1982 la empresa Harley-Davidson le pidió ayuda a la Comisión de Comercio Internacional contra estas presuntamente depredadoras prácticas comerciales. Harley no buscaba una prohibición permanente contra la competencia extranjera, «Sólo queremos un poco de espacio para respirar», como dijo Beals en aquel momento. La propia supervivencia del único fabricante americano de motos estaba en juego. Hubo representantes políticos de distritos donde habían intereses de Harley-Davidson que apoyaban claramente la empresa y el senador Robert Kasten de Wisconsin fue el primer senador de los Estados Unidos en testificar ante la Comisión de Comercio Internacional en nombre de una industria. «Lo que ha ocurrido aquí es una masiva acumulación de existencias japonesas que no tiene relación con las necesidades del mercado americano», dijo Kasten.

La Comisión de Comercio Internacional decidió aceptar los argumentos y recomendó la imposición de aranceles punitivos a las motos japonesas. El 1 de abril de 1983 el presidente Ronald Reagan aprobó las recomendaciones de la Comisión de Comercio Internacional. El impuesto de importación del 4,4 % sobre las motos japonesas de 700 cc o más pasó a ser del 49,4 % en 1983, pero la medida preveía que los aranceles volvieran lentamente al nivel inicial: bajar al 39,4 % en 1984, al 24,4 % en 1985, al 19,4 % en 1986, al 14,4 % en 1987 y llegar al 4,4 % de origen en 1988. Algunos fabricantes japoneses le buscaron la vuelta al recargo ensamblando sus motocicletas en fábricas americanas en vez de enviarlas ya montadas. Pero el impuesto afectó mucho a la categoría de motos para principiantes, sector servido exclusivamente por productores japoneses, y algunos lo culparon del fuerte descenso que sufrió la industria a mediados de los años 80.

Rehabilitación de la imagen de un producto mejorado

Aunque el impuesto encareció algunas de las motos japonesas, no resolvió de forma directa los problemas de Harley-Davidson. La empresa todavía tenía que convencer al público de su renovada credibilidad, para lo que necesitaba un marketing intenso. La compañía lanzó una campaña promocional en todo el país en 1983 en la que, entre otras cosas, unos seiscientos concesionarios invitaban al público a ver y probar los nuevos productos. En tres fines de semana unos 40.000 clientes potenciales aceptaron la invitación.

«Nuestra relación con los amantes de las motos es una de las diferencias que tenemos

con nuestros competidores», dijo Vaughn Beals. Según él, los clientes de Harley no compraban sólo una moto, compraban «la experiencia Harley.» Eran legión los propietarios de una Hog que disfrutaban usando camisetas de Harley-Davidson y artículos de cuero. En menor porcentaje, también había quien llevaba su pasión al extremo de tatuarse el nombre y el logo de la compañía en su piel. Tal vez sin esa relación tan especial, Harley no se hubiera podido salvar. Alrededor del 75 % de usuarios de una Harley repetían su compra y en vista de esa lealtad, Harley concentró gran parte de sus esfuerzos de marketing en clientes que ya eran dueños de una moto de esa marca.

En 1983 Harley-Davidson lanzó los innovadores grupos de propietarios de una Harley o HOGs (del inglés Harley Owners' Groups). Cada nuevo comprador recibía gratis una afiliación durante un año a un grupo local de motoristas, una suscripción a la publicación bimensual *Hog Tales* y una suscripción por seis meses a *American Iron*, una revista para los entusiastas de las motos. Otros privilegios incluían la admisión a eventos abiertos o a recepciones privadas relacionadas con el mundo de las motos, seguros, servicio de asistencia en carretera, servicio de alquiler en vacaciones e incluso grupos de apoyo para motoristas femeninas. En opinión de la vicepresidenta de marketing de Harley-Davidson, la señora Kathleen Lawler-Demitros: «Ha humanizado la empresa y no sólo permite que los clientes tengan acceso directo a la familia Harley, sino que también les permite que se sientan como un miembro de esa familia.» Los HOGs se hicieron muy populares. A medida que las ventas aumentaban de 27.000 unidades en 1983 a 43.300 en 1987, los HOGs pasaron a tener 73.000 afiliados.

La reparación de un vehículo financiero estropeado

Hacia mediados de los años 80 los programas de calidad y los esfuerzos de marketing empezaron a dar resultados. Después de lograr una pequeña ganancia de 973.000 dólares en 1983, la empresa anunció beneficios de 2,6 millones de dólares en 1984. La empresa producía y vendía menos motos que antes (las 23.000 unidades producidas en 1985 representaban sólo el 3,86 % del mercado) pero las hacía mejor y más rápido. Los clientes notaron la diferencia y así lo expresó Michael O'Farrell, presidente del grupo Angeles del Infierno de Oakland, California, en 1985: «La diferencia es increíble. Ya no te matan a golpes y los riñones te quedan intactos.»

Harley-Davidson transformó a los motoristas de pura cepa en creyentes, pero no tuvo tanta suerte con los banqueros. A partir de la compra, la empresa había sobrepasado de forma rutinaria la línea de crédito inicial abierta por Citibank y a pesar del aparente cambio de la empresa, los financieros no compartían el optimismo de los ejecutivos sobre el futuro. A finales de 1984 Citibank anunció que no concedería más adelantos sobre el límite de crédito acordado. En la víspera de un gran resurgimiento, la empresa se encontró de pronto al borde de la quiebra. En una serie de reuniones intimidatorias, Harley-Davidson convenció a Citibank de que cancelara 10 millones de dólares de la deuda. Citibank pensó con razón que tal medida haría que su cliente fuera un riesgo más atractivo para otros bancos. Con una deuda reducida, Harley-Davidson pudo reunir nuevos apoyos, encabezados por Heller Financial, Inc., de Chicago, que sustituyeron el préstamo de Citibank el 31 de diciembre de 1985.

La rejuvenecida firma se dirigió al mercado de deuda pública y de valores en junio de 1986, recaudando 90 millones de dólares con la venta de 20 millones en acciones ordinarias y 70 millones en efectos subordinados. Al año siguiente, cuando Harley-Davidson cambió su cotización del American Stock Exchange a la Bolsa de Nueva York, los ejecutivos de la empresa atronaron las calles de la parte baja de Manhattan a bordo de una nube de Hogs.

En 1987 *Forbes* indicaba: «Las perspectivas de Harley hoy en día son mucho mejores. Ha acabado el año con ventas por 295 millones de dólares y unos beneficios de 4,3 millones de dólares, casi el doble que el año pasado.» La verdad es que la empresa había recorrido un largo camino en seis años. Entre 1981 y 1987 se doblaron los ingresos por empleado, la producción se

incrementó un 50 por ciento y el porcentaje de motos listas para ser conducidas al salir de la cadena de montaje se elevó al 99 %. No era solamente una cuestión de números. Confiando otra vez en una empresa que había cambiado, los ejecutivos de Harley-Davidson mantuvieron su promesa de que las ayudas gubernamentales debían ser un apoyo temporal y no una prótesis permanente. El 17 de marzo de 1987 la empresa, por su propia voluntad, solicitó al gobierno que levantara las barreras arancelarias impuestas a las motos japonesas, alrededor de un año antes de la fecha legal prevista... El *New York Times* celebró la medida como un «golpe maestro de relaciones públicas.»

Para celebrar su renacimiento y su 85 aniversario, la empresa organizó una gigantesca fiesta de cumpleaños el 18 de junio de 1988 en Milwaukee, que incluyó un concierto de la Charlie Daniels Band. La semana previa, más de 40.000 amantes de la moto Harley se dirigieron a esa ciudad siguiendo diez rutas diferentes a través de todos los Estados Unidos. Cada una de las caravanas iba encabezada por un ejecutivo de Harley-Davidson. Vaughn Beals, Richard Teerlink y Willie G se encontraban al frente de los grupos más numerosos.

Harley-Davidson guiaba la jauría una vez más. A medida que la economía mejoraba, las ventas continuaban creciendo. Ya en 1989 Harley-Davidson había recuperado su liderato con un 59 por ciento del mercado de motos pesadas contra el 15 % que tenía Honda. Las ventas de motos caras (una Harley completa sobrepasa los 15.000 dólares) alcanzaron las

41.000 unidades en 1989. Los inversores que habían manifestado su fe en la empresa mediante la compra de acciones se vieron recompensados generosamente. Las ganancias crecieron a un ritmo anual del 57 % entre 1986 y 1990. Las acciones, que se cotizaban a 11 dólares al principio, llegaron a valer diez veces más en junio de 1990.

Aún así, Harley-Davidson no estaba contenta con su recuperación. Sus ejecutivos la entendían como un trabajo en marcha, un ejemplo vivo y en evolución de la importancia de mantener la calidad. A principios de la década de los 90, grupos directivos de muchas otras empresas se dirigieron en masa a Milwaukee, Wisconsin y a York, Pensilvania, para conocer de primera mano los signos de vitalidad de lo que diez años antes parecía un caso insoluble. La empresa siguió aplicando la triada de productividad con grandes resultados. «No lo supimos enseguida, pero a través de la experiencia descubrimos que las tres prácticas son interdependientes, o sea que para obtener la mejor calidad y la más alta productividad hay que aplicarlas todas», dijo Vaughn Beals. En 1990 la empresa tenía una rotación de existencias de veinte veces al año y había reducido los niveles de inventario en un 75 por ciento y las necesidades de espacio en un 25 % en comparación con 1981.

El nuevo paradigma de Harley—mejora continua de la calidad—requiere una gran cantidad de tiempo y atención al principio del proceso de fabricación. Fue diseñado para atajar los problemas antes de que se transformen en crisis, reconociendo que el rápido ritmo de cambios en tecnología, economías y estilos de vida obligan a los ejecutivos a mantener un estado de vigilancia constante. «El cambio ha llegado para quedarse. No se va a ir nunca», dijo Richard Teerlink. «Haceos a la idea.»

El propietario de una Harley-Davidson

En el transcurso de los años 80, el perfil del conductor de una Harley cambió de forma notoria. A pesar de que las motos siempre habían tenido gente famosa entre sus conductores, la empresa normalmente sacaba sus clientes de entre la clase media y trabajadora. Pero a medida que los precios seguían subiendo y la empresa se posicionaba en la parte alta del mercado en los años 70 y 80, sus enérgicas campañas de marketing comenzaron a atraer un tipo diferente de comprador. Ahora, un 40 por ciento de los propietarios de una Harley-Davidson eran oficinistas, en comparación con el 31 por ciento de todos los dueños de motos. En 1985 el conductor medio de una Harley-Davidson tenía unos ingresos anuales de 35.700 dólares, cuando los ingresos

medios en la industria eran de 22.500 dólares al año.

A finales de los 80 esta tendencia se afianzó. La renovada imagen de alta calidad de Harley y sus precios más altos transformaron las motos en un símbolo externo de status para los yuppies. Corredores de bolsa, abogados y contables se reunían los fines de semana para «quemar goma», dando lugar al fenómeno conocido como los Rolex Riders o Rich Urban Bikers (RUBs). En 1989 la empresa hizo un desfile promocional en la tienda Bloomingdale's. El comprador típico en 1990—un varón de treinta y cinco años—tenía unos ingresos de 45.000 dólares, muy por encima de la media nacional. Al comienzo de la presente década, un tercio de los nuevos compradores de una Harley eran profesionales o directivos de empresa, y un 60 por ciento tenía un título universitario.



Bill Gates en la presentación de Windows en 1992.

Bill Gates y el predominio de Microsoft

El 23 de agosto de 1995, un furor sin precedentes en el mundo del marketing y los medios de comunicación alcanzó su punto máximo a nivel mundial. Al grado de publicidad y emoción pocas veces se había visto antes, pero no era por una película o un nuevo automóvil; era por un pedazo de software. A la medianoche, los clientes ya hacían cola frente a los almacenes de ordenadores para ser los primeros en adquirir Windows 95, un sistema operativo mejorado para IBM y ordenadores personales compatibles con IBM. Microsoft Corporation, la empresa tras Windows 95, no escatimó gastos para aumentar la demanda de su nuevo producto. Contrató a los Rolling Stones para la campaña publicitaria, y distribuyó toda una edición del *Times* de Londres, que contenía una inserción promocional. Más de 500 periodistas volaron hasta la central de operaciones de Microsoft en Seattle para cubrir el lanzamiento oficial, presidido por el comediante Jay Leno.

La introducción de Windows 95 fue una especie de apoteosis para Bill Gates, cofundador y guía espiritual de Microsoft. Su papel en la revolución de los ordenadores personales representó para él un valor neto, estimado en el verano de 1996, de 18.000 millones de dólares, convirtiéndolo en un símbolo de la tecnocultura. Pocos hombres de negocios en los Estados Unidos han ocupado un lugar así en la consideración popular. Tal como John D. Rockefeller creó un orden a partir del caos en la industria más importante del siglo XIX, Gates y su compañía hicieron lo mismo en la industria más crucial de finales del siglo XX: los ordenadores. Y, como Rockefeller, Gates encontró la manera de obligar al resto de la industria a seguir su liderazgo. «Gates me recuerda a los barones industriales del siglo XIX, quienes construyeron monopolios a fuerza de voluntad y genio empresarial», dijo el analista de la industria Stewart Alsop.

Aunque innovador y con ideas empresariales precisas, Bill Gates no inventó tecnología crucial. Más bien adaptó astutamente, y mejoró, los productos fabricados primero por otros. Se dio cuenta de la importancia de los ordenadores personales (PC) mucho antes que los demás, y dedujo que los sistemas operativos y las aplicaciones (software) serían tan importantes para el negocio de los PCs como lo son los equipos (hardware). Parte de las razones del dominio de Microsoft está, justamente, en la habilidad de Gates para adelantarse a los desarrollos en la tecnología de los ordenadores y para evaluar el momento en que el público estará listo para ellos. Otra parte del éxito de Microsoft está en la inquebrantable confianza de Gates en sus propias ideas. Por la fuerza de su personalidad, al igual que por la popularidad de sus productos, Bill Gates ha impuesto su propio orden en la creciente industria de los ordenadores.

Una marca temprana en una industria joven

William Henry Gates III nació en 1955, el segundo de tres hijos de una familia acomodada de Seattle, Washington. Su padre era abogado en una reconocida firma de la ciudad, y su madre maestra, activa en acciones de beneficencia. Bill era un chico inteligente, hiperactivo y con tendencia a tener problemas en la escuela. A los once años de edad, sus padres decidieron hacer un cambio y enviarlo a Lakeside School, una prestigiosa institución sólo para muchachos.

Fue allí, en 1968, donde tuvo su primer contacto con los ordenadores, en una especie de máquina de escribir conectada telefónicamente a un ordenador de tiempo compartido. La máquina, llamada ASR-33, era rudimentaria. Era básicamente una máquina de escribir en la que los estudiantes podían teclear comandos que se enviaban al ordenador. Luego, la respuesta regresaba impresa en el papel de rodillo de la máquina. El proceso era engorroso, pero cambió la vida de Gates. Rápidamente dominó el BASIC, un lenguaje de programación, y junto con otros

cuantos autodidactas en Lakeside, pasaba las horas escribiendo programas, haciendo juegos y aprendiendo a conocer el ordenador. «Era un *nerd*,¹ incluso antes de que se inventara ese término», como lo describió uno de sus profesores en ese entonces.

A finales de los años 60, los ordenadores se desarrollaban a tal velocidad que los muchachos de la escuela podían adquirir más experiencia que los mismos ingenieros profesionales. Bill Gates, uno de sus compañeros de clase, Paul Allen, y un grupo de amigos pronto adquirieron fama entre los maestros como expertos en programación, e incluso entre algunos profesores de la Universidad de Washington. Así pues, en 1971, cuando una compañía establecida en Seattle, Information Sciences Inc., quiso desarrollar un programa para pagos de nómina, buscó a los estudiantes de Lakeside. A cambio de su trabajo, los muchachos recibieron tiempo libre para usar los ordenadores.

Estando todavía en el instituto, Gates y Allen fueron reclutados por TRW para trabajar en un nuevo sistema de control por ordenador en una central eléctrica ubicada en la frontera con el estado de Oregon. Fue allí donde Gates mostró los rasgos obsesivamente competitivos característicos de su estilo y, más tarde, de Microsoft. «Hacíamos concursos para ver quién era capaz de quedarse en el edificio tres, cuatro días seguidos... éramos muy buenos escribiendo códigos», dijo.

Luego de graduarse en Lakeside, Gates llegó a Harvard donde pasó buena parte de su tiempo libre jugando al póker y metido en el laboratorio de informática Aiken antes que asistiendo a clases. Con todo, Gates vivía como cualquier estudiante, hasta que recibió una llamada telefónica de Paul Allen en diciembre de 1974. Allen, dos años mayor que Bill Gates, había dejado la Universidad de Washington para dedicarse todo el tiempo a los ordenadores. Se trasladó a Cambridge para trabajar con Honeywell, y acababa de leer la última edición de *Electrónica Popular*. En la portada aparecía un miniordenador llamado el Altair 8800, producido por una compañía de Nuevo México llamada MITS. El ordenador de 400 dólares, bautizado así por un planeta ficticio de la serie televisiva *Viaje a las estrellas*, tenía muchos interruptores y luces intermitentes, pero no tenía pantalla ni teclado; los usuarios debían hallar la manera de conectarlo a un teletipo o suministrarle comandos codificados usando los interruptores de palanca. Pero como era un microordenador al cual tenía acceso el público, el Altair fue un esfuerzo importante que colocó el potente microprocesador de Intel en las manos de la gente, y generó gran entusiasmo entre los amantes de la informática.

La venta y distribución de promesas

Los lenguajes de ordenador sirven como puente entre el lenguaje corriente y los complejos códigos de las máquinas. Mediante el lenguaje de ordenador, los procesadores pueden responder a los comandos deseados. Los primeros lenguajes operativos fueron desarrollados por la armada de los Estados Unidos durante la Segunda Guerra Mundial. Después de la guerra vinieron otros bien conocidos, como el fortran, muy eficaz en la solución de problemas matemáticos; el cobol (usado en negocios), el basic y el algol. El basic fue desarrollado en Dartmouth College, y era el preferido de los aficionados; significa Instrucción Simbólica Codificada Multiusos para Principiantes¹. Hasta 1974 todos los lenguajes de ordenador existentes habían sido escritos para unidades procesadoras centrales. Los microordenadores, descendientes de los PCs, «nacieron» sin lenguaje de ordenador.

Después de leer el artículo en *Electrónica popular*, Allen y Gates llegaron rápidamente a una conclusión: el Altair no podía ser un éxito sin un lenguaje operativo. Como nadie jamás había escrito uno para un microordenador, ellos pensaron que eran los indicados para hacerlo. Allen y Gates dominaban el basic y lo habían probado extensamente. Comenzaron de inmediato a diseñar el basic para el Altair 8800. En un acto de audacia juvenil, Allen le escribió a Ed Roberts, ingeniero de Albuquerque inventor del Altair, y le dijo que él y su socio habían

desarrollado el basic para su máquina (lo cual técnicamente no era cierto). Roberts les dijo que llevaran el programa a Nuevo México.

Gates y Allen no tenían el Altair, pero habían desarrollado una manera para simularlo con otro ordenador. Asumiendo su actitud compulsiva de programadores, lograron desarrollar una forma funcional del basic en ocho semanas. En una jornada maratónica, Gates y Allen llenaron páginas con códigos; paraban solamente para comer, dormir la siesta y, en el caso de Gates, asistir a clases. En febrero de 1975, Paul Allen voló muy tenso a Nuevo México, sin haber probado antes el programa en un Altair, y sin la seguridad de que funcionara. Al llegar a MITS, la compañía de Roberts, vio por primera vez un Altair. Allen introdujo nerviosamente el programa en la máquina ante la mirada de Roberts. Casi todo estaba en una cinta de papel, y unos cuantos comandos cruciales fueron introducidos en el último instante manualmente. Una vez recibió las nuevas instrucciones, el Altair respondió: el teletipo delante de Allen preguntó algo sobre especificaciones. Allen respondió, y el teletipo contestó «Listo». Con esa palabra nació una nueva industria del software.

Roberts decidió allí mismo ofrecer el nuevo basic con sus ordenadores. Allen permaneció en Albuquerque para seguir trabajando en el lenguaje, mientras Gates continuaba en Harvard, aun cuando abandonaría al año siguiente. En el verano de 1975 fundaron Micro-Soft (luego eliminarían el guión). Gates insistió en tener la mayor participación en una división de 60 y 40, puesto que había realizado la mayor parte del trabajo durante el temprano desarrollo del basic. Muy pronto, la nueva firma suscribió un acuerdo con MITS, según el cual MITS pagaría royalties (unos 30 dólares por copia) a cambio de la licencia por derechos del programa basic. Este acuerdo produjo royalties por valor de 16.000 dólares el primer año. Parte del dinero se invirtió en los esfuerzos de marketing de la compañía, un anuncio en una publicación técnica que decía: «Microsoft: ¿qué es un microprocesador sin ella?»

Gates y Allen no eran empresarios típicos. No tenían un plan de negocios, capital de riesgo, banqueros ni préstamos de la Administración para Pequeñas Empresas. Sin haber cumplido veintiún años de edad, Gates ni siquiera podía alquilar un auto. Pero el joven dúo tenía lo que se necesitaba para ingresar en la porosa industria de los ordenadores de entonces: tenían un producto, experiencia en programación y, lo más importante de todo, la visión de grandes posibilidades. En enero de 1977, Gates se trasladó a Albuquerque para estar cerca de MITS. Lejos de la costa este, donde estaban las centrales corporativas de IBM y XEROX, y lejos de los conocidos laboratorios de investigación en Berkeley o Cambridge, Gates y Allen vivieron en moteles destartalados y trabajaron en polvorientas oficinas desarrollando versiones de fortran y cobol para el Altair. Como recordaría luego Paul Allen: «Sencillamente trabajábamos hasta caer».

El rápido ritmo de trabajo de Microsoft reflejaba los rápidos cambios del mercado. El Altair estaba destinado a la extinción, a medida que las compañías más grandes invertían grandes cantidades para producir miniordenadores más potentes y eficientes. Gates y Allen sabían lo que estaba ocurriendo. Pero a Gates no le importaba si la compañía que fabricaba los ordenadores era grande o pequeña: cada máquina necesitaba un par de lenguajes, o un sistema operativo, que funcionara como «cerebro» de la máquina. Luego, necesitaría programas para realizar tareas especiales. «Pensé que solamente deberíamos producir software», dijo Gates en 1994. «Si resulta que la potencia del microprocesador se duplica cada dos años, uno puede pensar que la potencia del ordenador está prácticamente libre. Así que uno se pregunta: ¿Para qué estar en el negocio de algo que es prácticamente gratis? ¿Cuál es el recurso escaso? ¿Qué es lo que limita la capacidad de producir algo valioso con esa potencia casi infinita? El software».

Por supuesto, la potencia del ordenador no es gratuita. Pero con las innovaciones tecnológicas y la competencia creciente, el costo de la infraestructura de los ordenadores bajó considerablemente. Mientras que los precios de los PCs se han mantenido más o menos estables durante años, su potencia ha aumentado exponencialmente. Los ordenadores con más potencia

pueden hacer más cosas, especialmente si tienen más software. Desde el comienzo de la era de los PCs, Bill Gates ya estaba listo con el software.

Cuando Gates aún era todavía muy joven, los lenguajes como basic eran del dominio público. Los piratas se llevaban todo lo que había en el mercado del software, pues era parte del espíritu de la flexible comunidad de los ordenadores de los años 60. Pero esos días se acabaron cuando Bill Gates entró en el negocio. Atacó en la prensa a los piratas de lenguajes de Microsoft que no pagaban los debidos royalties. También pasó mucho tiempo pensando cómo suprimir la práctica de copiar software, y ciertamente prefería venderlo ya instalado en los ordenadores, pues, hasta donde sabía, se estaba pagando por él.

En agosto de 1977, la Corporación Tandy introdujo el ordenador TRS-80. Con un terminal de vídeo y teclado incluido, la máquina de 599 dólares se asemejaba a los futuros PCs y sería más popular que cualquier otra máquina de finales de la década de los 60. En uno de sus primeros negocios importantes, Microsoft le dio licencia a Tandy para instalar su lenguaje basic en el TRS-80. Gracias en buena parte a ese ordenador, las ventas de Microsoft subieron a 1,36 millones de dólares en 1978.

La compañía estaba despegando —literal y figuradamente. Gates, de veintidós años, quería estar más cerca de sus padres, así que Microsoft regresó a casa. El Estado de Washington estaba lejos de los principales centros de desarrollo de ordenadores del norte de California y Massachusetts, pero eso no importaba. Las herramientas más importantes necesarias para el desarrollo de software eran cerebros y ordenadores. Microsoft se trasladó a unas oficinas en el antiguo edificio del Banco Nacional en Bellevue, justo en las afueras de Seattle. Gates aún tenía que desarrollar buena parte de las habilidades administrativas que lo harían, a comienzos de la década de los 90, uno de los directivos más respetados de los Estados Unidos. Como cabeza de la compañía, hizo trabajar duro a sus 130 empleados —nunca más de lo que se exigía a sí mismo—, y las nuevas oficinas adquirieron el frenético ritmo de las de Albuquerque.

International Business Machines Corporation («Big Blue») había logrado renombre por la producción de máquinas sumadoras para negocios y por la creación de grandes ordenadores con fines industriales y científicos. Ansiosa por una tajada del negocio de ordenadores personales, IBM decidió producir su propio modelo a mediados de los años 80. IBM dependía de los componentes existentes, incluyendo el microprocesador de Intel. Pero la nueva máquina necesitaba un sistema operativo, el programa esencial que hace funcionar el ordenador. Dudando sobre cómo proceder con un ordenador tan pequeño, IBM empezó a buscar alguna firma externa con experiencia en escribir programas para ordenadores personales. Más importante aún, necesitaba una compañía que pudiese suministrar un buen sistema operativo a tiempo.

Tal como TRW buscó a estudiantes de bachillerato y Tandy confió en unos universitarios sin estudios acabados, IBM buscó la naciente compañía dirigida por los mismos muchachos maravilla. Es curioso que IBM, una institución con ingresos cercanos a los 30.000 millones de dólares, buscara una compañía de 4 millones de dólares para que le suministrara el componente clave del producto del futuro. Sin embargo, la diferencia entre ambas compañías no era solamente cuestión de tamaño. Los elegantes ejecutivos de IBM, de edad intermedia, se encontraron frente a un grupo de jóvenes locos por los ordenadores, dirigidos por otro muchacho absurdamente joven. Gates no era esa clase de ejecutivo. Prefería las telas de algodón y camisas de cuello abierto, y muchas veces llegaba a las reuniones sin haberse duchado o lavado el cabello.

A pesar de las grandes diferencias en estilos de vida, los extraños señores firmaron un acuerdo en 1980. Microsoft desarrollaría un sistema operativo para los PCs de IBM, mientras que IBM pagaría royalties a Microsoft por cada unidad vendida, sin asumir derechos de propiedad sobre el sistema operativo. En lo que nadie pudo haber predicho, dicho acuerdo abrió las puertas hacia un nuevo mundo en la informática. Al cabo de diez años, Microsoft tomaría posesión del dominio antes ostentado por IBM.

En ese tiempo, sin embargo, no había indicios de semejante portento. Después de que Gates firmó tranquilamente el acuerdo, se dirigió a su vicepresidente, Steve Ballmer, e imperturbable le dijo: «Bueno, Steve, ahora ya podemos ponernos a trabajar». Generalmente, el trabajo de Gates prosperaba bajo la presión del tiempo de entrega; y este contrato determinaba que Microsoft debía entregar un sistema operativo en tres meses. La compañía, lanzada después de la prematura promesa a MITS de desarrollar una versión del basic para el Altair, le había garantizado despreocupadamente a IBM la pronta entrega de un producto que aún estaba por diseñarse.

Afortunadamente, una compañía llamada Seattle Computer Products, ubicada a sólo veinte minutos de las oficinas de Microsoft, ya había desarrollado un sistema operativo para ordenadores trabajando con el chip Intel 8086. Seattle Computer consideraba que su sistema era experimental: el «Sistema Operativo Sucio y Rápido». Gates sabía que el QDOS [*Quick and Dirty Operating System*], llamado oficialmente 86-DOS, podía ajustarse para operar máquinas nuevas IBM. Sería un extraordinario ahorro de tiempo. Luego de hablar con Seattle Computer, Paul Allen llegó a un acuerdo mediante el cual Microsoft le pagaba a la compañía

25.000 dólares por la licencia del sistema sin identificar el usuario final (Microsoft no podía divulgar su participación en el proyecto IBM). Al año siguiente, dos semanas antes de que IBM introdujera su PC, Microsoft adquirió todos los derechos físicos e intelectuales del 86-DOS de Seattle Computer por 50.000 dólares. (Era demasiado bueno para ser verdad: Seattle Computer demandó después a Microsoft exigiendo compensación, y recibió casi 1 millón de dólares mediante un arreglo sin participación de los tribunales.)

Aunque fue desarrollado en secreto, el PC de IBM tuvo una impresionante presentación pública el 12 de agosto de 1981, en el hotel Waldorf-Astoria de Nueva York. Fue un inmediato éxito comercial y tecnológico. El primer año, más de 200.000 personas compraron el PC estándar de IBM con unidad de cassette por 1.265 dólares, o la versión con unidad de disco por 2.235 dólares, y como cada máquina funcionaba con el sistema operativo MS-DOS, Microsoft había recibido 200.000 dólares de IBM por concepto de royalties.

La cláusula del acuerdo de licencia de IBM que dejaba la propiedad del MS-DOS en manos de Microsoft fue crucial. Puesto que IBM decidió usar partes producidas por diferentes fabricantes en lugar de diseñar sus propios equipos, su PC era fácilmente reproducible por compañías nacientes. Tal como el TRS-80 reemplazó al Altair como líder en el mercado, y el PC de IBM sobrepasó al TRS-80, los clónicos del PC de IBM empezaron a quitarle cuota de mercado a IBM. El primer fabricante líder en producción de clónicos fue Compaq Computer Corporation, la cual alcanzó 100 millones de dólares en ventas en 1983, año en que introdujo su ordenador personal. Mientras que los clónicos golpearon a IBM, resultaron una bonanza para Microsoft. Como se suponía que los clónicos eran «compatibles» con los PCs de IBM, MS-DOS podía hacer que siguieran siéndolo.

Por una vez, Gates predijo mal el futuro de su negocio. Siempre pensó que Microsoft se quedaría en los lenguajes y aplicaciones para ordenadores (o software especializado), y no en los sistemas operativos. Pero luego del lanzamiento de los PCs de IBM, los fabricantes de clónicos en todo el mundo necesitaban negociar el derecho de instalación del MSDOS en sus máquinas. Gates respondió de inmediato; primero, organizó un equipo mundial de ventas para asegurarse de que MS-DOS se convirtiera en estándar internacional. (Desde comienzos de los años 80, los países excepto los Estados Unidos y Canadá representan dos terceras partes de las ventas de Microsoft.) Segundo, le puso un precio bajo al MS-DOS para instalarlo como equipo original. Y tercero, en un medio en el que los productos se volvían obsoletos casi al instante de su introducción, Gates no se tomó tiempo para disfrutar el éxito de su primera versión de MS-DOS. Cuando se anunció el PC de IBM, Microsoft ya estaba trabajando en la segunda versión. Por consiguiente, Microsoft se encontró con todo un mercado virtualmente para sí. A medida que el programa de Gates se convirtió en estándar, su compañía suministró los sistemas operativos para

el 80 por ciento de los PCs vendidos cada año. Las ventas de Microsoft se dispararon de 16 millones de dólares en 1981 a 97 millones de dólares en 1984.

Durante el crecimiento espectacular a comienzo de los años 80, Gates y Allen microadministraron a Microsoft. «Al principio, nuestro estilo de administración fue bastante flexible, y Paul y yo tomábamos parte en todas las decisiones», recordó Gates en 1995. Cuando Paul Allen abandonó la compañía al diagnosticársele la enfermedad de Hodgkin, en 1983, Gates se vio forzado a asumir mayores responsabilidades. Como tenía dificultades para delegar autoridad, siguió estableciendo un ritmo riguroso en la empresa, trabajando en su oficina desde las 9:30 de la mañana hasta la medianoche, y se alimentaba con pizza y gaseosas sin caféina. Como lo escribió él mismo en un memorando citado por sus biógrafos, Stephen Manes y Paul Andrews: «Microsoft espera un nivel de dedicación de sus empleados más alto que otras compañías. Por eso, si una fecha límite, o discusión o algo interesante en el trabajo le obliga a trabajar tiempo extra alguna semana, eso va con el oficio».

En Microsoft frecuentemente se oía la queja de que Gates sencillamente no contrataba suficiente personal para ocuparse de la carga de trabajo. Era como si se alimentara de hacer demasiado en muy poco tiempo. Se requería de tales compromisos porque los ciclos de producto del software eran cada vez más rápidos; y aunque Microsoft producía dinero, nunca había garantía de que su crecimiento continuara. El crecimiento exponencial desafiaba las técnicas tradicionales de planificación, y los cambios tecnológicos dificultaban los pronósticos confiables.

A mediados de los años 80, las máquinas de mesa podían realizar las mismas funciones a la misma velocidad, y aun más rápido, que los ordenadores que ocupaban despachos enteros unos años antes. La siguiente generación de ordenadores podía colocarse sobre las piernas del usuario. Gates había visto cómo muchas compañías nacientes no lograban continuar avanzando después de ofrecer un buen producto. Y los ejecutivos que no eran capaces de mantener el crecimiento espectacular de una empresa, generalmente eran lanzados por la borda. Uno de los tempranos competidores de Gates era Steve Jobs, quien convirtió a Apple en una gran compañía de ordenadores. Apple desarrolló sus propios equipos y sistemas operativos, considerados generalmente más fáciles de usar que los de Microsoft. Pero como Apple no otorgó licencias sobre su tecnología a los fabricantes de clónicos, tuvo problemas para llegar a un público más amplio. Jobs fue forzado a retirarse de su puesto en 1985, luego de que la compañía perdió terreno frente a los PCs compatibles con IBM, que funcionaban con el sistema operativo de Microsoft.

Bill Gates no sería depuesto. Había recibido el 53 por ciento de las acciones de Microsoft cuando ésta lanzó sus acciones al público en 1981, y había madurado con la compañía. En 1986, cuando Microsoft cumplió diez años, tenía 1.500 empleados y ventas por casi 200 millones de dólares. A Gates, de 30 años, le gustaba conducir automóviles rápidos, pero no le llamaban la atención los lujos que proporciona la riqueza; así pues, comía en establecimientos de comidas rápidas y volaba en clase turista. Conocido como «el soltero más rico del mundo», Gates pasaba su vida en Microsoft.

«La revolución está aquí, y es software»

A mediados de los años 80, Microsoft siguió creciendo. Gates escuchó los consejos de algunos expertos en organización corporativa, y dividió la empresa en grupos de productos. Al contratar directivos profesionales, insistía en que fuesen versados en los aspectos técnicos del producto. La compañía crecía y tenía que contratar miles de personas —sólo gente normalmente *inteligente*, de acuerdo con la práctica de reclutamiento de Microsoft. Gates siguió activo en la planificación y estrategia de producto, y se mantuvo al tanto del progreso de los proyectos ya en marcha. Cada vez más se convirtió en una figura pública, un buen orador y diplomático

corporativo.

Con su extraordinaria competitividad, no se contentaba solamente con el dominio de Microsoft en el mercado de los sistemas operativos para PCs. También quería obtener una buena cuota del mercado de aplicaciones de software, paquetes diseñados para necesidades comunes, como, por ejemplo, contabilidad, procesadores de texto o control de inventarios. Como dijo en 1980: «La revolución está aquí, y es software». En agosto de 1984, como parte del proceso de reorganización de Microsoft, formó divisiones se paradas para el desarrollo de un sistema operativo de software (como MS-DOS y sucesores) y aplicaciones de software. Se llamaron Grupo de Plataforma, y Grupo de Aplicaciones y Contenido, respectivamente.

En 1982, Lotus Development Corporation introdujo el primer programa de hoja de cálculo de gran éxito, llamado 1-2-3, el cual les permitía a los usuarios realizar cálculos contables de alto nivel. Tuvo tanto éxito que motivó el interés de muchos negocios a adquirir su primer PC. Poco después, Gates formó un excelente equipo para desarrollar software y se encargó del diseño de un paquete de hojas de trabajo para ganarle a Lotus. En 1985, Microsoft introdujo Excel 1.0, que al comienzo usaron solamente los ordenadores Macintosh. La compañía tuvo la oportunidad de mejorar el producto antes de lanzar, en 1988, la versión compatible con IBM, la 2.0. Un evaluador lo llamó «una obra de arte». El programa se estableció en el mercado de hojas de cálculo y a la vez reforzó el último sistema operativo de Microsoft: Windows.

A medida que el Grupo de Aplicaciones y Contenido lanzaba nuevos paquetes de software, incluyendo el procesador de texto Microsoft Word, el Grupo Plataforma mantenía el producto básico de Microsoft: el sistema operativo del PC de IBM. El MS-DOS fue mejorado y actualizado, más o menos cada año, pero con el tiempo tendría que ser reemplazado por un nuevo concepto. Alejándose un poco de las prácticas tradicionales de la compañía de desarrollar programas en cuestión de meses, Microsoft dedicó casi siete años a desarrollar el sucesor de MS-DOS, llamado «Windows». La motivación para producir Windows no fue necesidad financiera, puesto que MS-DOS era increíblemente rentable y ampliamente utilizado. Pero Gates quería crear un nuevo modelo para el IBM y el mundo de los PCs compatibles con él. «La meta es subir la temperatura y hacer de Windows un estándar incluso mejor que MS-DOS», dijo Gates.

Al pensar en un nuevo sistema operativo, Microsoft trató de reinventar y mejorar el altamente gráfico Apple, sistema de Macintosh de fácil comprensión. Introducido por primera vez en 1987, Windows no despegó. Cuando la versión para los compatibles con IBM fue lanzada el año siguiente, apenas le fue un poquito mejor. Las razones se encontraban en la manera de ver Gates las cosas a largo plazo. Diseñó su software para que fuese más avanzado que las máquinas actuales, sabiendo que finalmente los equipos se igualarían. Windows trabajaba mejor con un ordenador más potente, pero Gates descubrió que IBM no era lo suficientemente agresiva para introducir modelos más potentes. Con el tiempo, Compaq abrió el camino hacia la popularización del siguiente paso en informática, el 386. La incompatibilidad del nuevo software de Microsoft con los equipos IBM destacaba un problema más hondo: para bien o para mal, la suerte de Microsoft estaba ligada con la suerte de IBM. Gates comentó alguna vez: «Es como si estuviésemos casados, o algo así».

Más aún, el matrimonio parecía ir para largo. Las dos compañías habían estado desarrollando conjuntamente un nuevo sistema operativo llamado OS/2, sucesor del MS-DOS, cuya primera versión se introdujo en 1987. Cuando la rivalidad creciente separó a los dos socios corporativos en 1989, IBM tomó la custodia de OS/2 y su desarrollo futuro. Pero incluso las versiones siguientes de OS/2 no lograron contrarrestar la influencia del MS-DOS, o bloquearle el camino a Windows. Era Microsoft el que establecía el estándar de los sistemas operativos, a pesar de los esfuerzos de IBM. Los fabricantes de clónicos estaban ansiosos por instalar la versión mejorada de Windows en sus máquinas, y los productores de software trabajaron para que sus programas fueran a la par con Windows. Con el hardware al día, el sistema les permitía a

los usuarios del PC de IBM conectar un ratón y hacer clic en los íconos y menús, en lugar de memorizar los comandos. La nueva capacidad de acceso a memoria de Windows 3.0 le permitía al usuario trabajar con varios programas al la vez. Haciendo gala de su poderío, Microsoft invirtió 10 millones de dólares en la presentación del paquete de software de 150 dólares, en una promoción especial que incluía el lanzamiento en el City Center Theater de Manhattan. Según Gates, «fue la presentación más extravagante, larga y costosa de cualquier software que jamás se hubiera visto». Como queda dicho, los fabricantes de clónicos estaban ansiosos por instalar el Windows mejorado en sus equipos, y los creadores de software trabajaban para actualizar sus programas con los de Windows. Gracias en buena medida a la conquista de Windows, las ventas de Microsoft subieron de 590,8 millones de dólares en 1988 a 1.183 millones en 1990.

El mundo de los negocios no había visto una compañía tecnológica de tanta influencia desde que IBM dominara el mercado entre los años 50 y 60. Después de 1986, cuando Microsoft se trasladó a sus nuevas oficinas cerca de un parque en Redmond, Washington, se le llamaba con frecuencia «Big Green», con referencia a su antigua relación con IBM, la «Big Blue».

Se logra el dominio del mercado, pero ¿por cuánto tiempo?

«¿Puede alguien detener a Bill Gates?», preguntó *Forbes* en 1991, cuando el valor accionarial de la compañía sobrepasó al de General Motors. La respuesta, aparentemente, era no. «En los últimos siete años, Gates había logrado apalancar su control sobre una parte vital del negocio de los ordenadores personales —el sistema operativo para los equipos compatibles con IBM— en el campo de las aplicaciones de software». La única potencia capaz de detener a Microsoft pudo ser el gobierno federal. Tal como la gigantesca Standard Oil de Rockefeller sufrió bajo el escrutinio de varias investigaciones antimonopolio, Microsoft fue objeto de una indagatoria sustentada en sus prácticas comerciales.

Aun cuando era respetada, en toda la industria Microsoft era también una compañía controvertida. Los creadores de aplicaciones de software la acusaron de filtrar información a la prensa sobre productos venideros, para así enfriar el entusiasmo por la compra de paquetes de la competencia. También insinuaron que los creadores de las aplicaciones de Microsoft se beneficiaban al conocer lo que venía en programas de operaciones, cargo que la compañía negó de plano. La investigación de la Comisión Federal de Comercio (FTC), iniciada en 1990, se concentró en la política de Microsoft de forzar a quienes ostentaban licencias a pagar royalties por cada máquina producida, incluyese o no MS-DOS.

Gates confiaba en que Microsoft saldría airoso. «Esto debe terminar sin problemas», dijo en 1991. Luego de una investigación de treinta meses, los investigadores quedaron empatados en una votación —dos a dos— sobre si deberían llevar adelante un proceso o no. La unidad antimonopolio del Departamento de Justicia, en una acción sin precedentes, asumió la investigación. El Departamento tuvo en cuenta una serie de posibilidades, incluyendo la destrucción del imperio de Gates. Al final, el gobierno decidió no enfrentarse a Microsoft. En lugar de tratar de despedazar al gigante, la división antimonopolio dejó intacta a Microsoft, forzándola a terminar la controvertida práctica de las licencias.

A medida que Microsoft creció en tamaño y metas, Gates cambió de estilo. El microgerente de antes ya no hacía tanto directamente: «Bueno, al comienzo no permitía que alguien escribiera códigos... eso ha cambiado». Más bien se concentró en la supervisión de proyectos importantes, actuando como estratega en jefe, y estando pendiente de los crecientes negocios de la compañía. En 1995, con la introducción de Windows 95, Microsoft entró en el negocio de suministrar acceso a Internet; y al iniciarse 1996, comenzó una red de televisión en asociación con la NBC, llamada MS-NBC. Gates también encontró tiempo para escribir un libro titulado *El camino que sigue [The Road Ahead]*, en el que presenta su visión de las posibilidades de la tecnología.

A medida que las acciones de Microsoft se convirtieron en unas de las más valiosas del mercado de valores, la riqueza de Gates aumentó a

18.000 millones de dólares en 1996. Sin embargo, su sueldo se mantiene relativamente bajo: tan sólo 275.000 dólares de sueldo y 128.000 dólares en bonificaciones en 1994.

Microsoft funciona, en parte, por el permanente realismo de su líder. Aun cuando da la impresión de tener gran confianza, Gates tiene un gran sentido de la perspectiva. «Hemos realizado algunos buenos trabajos, pero todos esos productos se vuelven obsoletos muy rápidamente...», le dijo a *Forbes* ASAP. «Tendrán que pasar cierto número finito de años — no sé cuántos— antes de que llegue nuestro ocaso.

Gates se une a la red

Durante algunos años, mientras la red Internet se expandía, Microsoft se mantuvo al margen; pero a medida que millones de estadounidenses empezaron a usar sus ordenadores personales como herramienta de comunicación, Microsoft decidió participar en la acción.

A comienzos de 1995, la compañía lanzó su propio servicio de acceso, la red Microsoft, para competir con América En-línea [*On-line*]. El programa Windows 95, introducido en agosto de ese mismo año, tenía elementos que le facilitaban al usuario participar en las redes interactivas por ordenador, especialmente en la Red Microsoft. Más aún, Windows 95 fue diseñado para acomodar las versiones futuras que permitiesen a los PCs transmitir y recibir señales de audio y vídeo. Para Gates, el mundo interactivo era justamente eso —un mundo—, y un paso por sí solo no lo haría avanzar ni aprovecharlo exitosamente.

En diciembre de 1995, Microsoft y General Electric (la compañía matriz de la cadena NBC), unieron fuerzas para operar una cadena de noticias, llamada MS-NBC. Esta cadena de televisión por cable, inaugurada en julio de 1996, compartiría su programación con la Red Microsoft de ordenadores. La idea era que el público pudiese recibir las noticias, bien fuese por televisión, o por el ordenador, o por ambos.

Ni Bill Gates ni Jack Welch, el presidente ejecutivo de General Electric, veían su asociación como algo más que un primer paso en un medio nuevo. «Los negocios se harán de otra forma», dijo Welch. «La distribución se hará de otra manera. ¿Quién mejor para tener de socio que la compañía que más ha hecho para cambiar el mundo?»

En un año Gates colocó a Microsoft a la vanguardia de la revolución interactiva. Y, de repente, estaba en la televisión, un hecho que no escapó a la agudeza de Jay Leno, quien comenzó uno de sus monólogos con el siguiente comentario: «Yo soy el anfitrión de *The Tonight Show* en NBC... que significa “Ahora compatible con Bill”». [Now Bill Compatible]

Agradecimientos

Este libro es un trabajo conjunto en todo el sentido de la palabra. Aun cuando mi autoría aparece como la principal, muchas personas de diferentes instituciones colaboraron para hacerlo realidad: Michael Sagalyn, de Publicaciones Visuales Byron Preiss, me contrató para unirme al proyecto; Julie Fenster jugó un papel primordial en la elaboración de varios capítulos, especialmente el dedicado a Wal-Mart. Janet Coleman, de Wiley, revisó y editó el libro.

Laura Schoeffel, de Publicaciones Visuales Byron Preiss, invirtió más tiempo en este proyecto que cualquier otra persona aparte de mí. Laura mostró paciencia, sentido del humor, buen criterio y compromiso intelectual.

Muchas gracias también a Kathy Huck, Amy Chisam, Dinah Dunn y Katherine Miller, de Byron Preiss. Brian Connolly, John Boris, Josh Israel y Betsy Duquette revisaron la información minuciosa y aplicadamente. De la misma manera, Marianne Cohen y Craig Schneider revisaron el manuscrito con mucho cuidado.

Paul Mitchinson y Jon Rosenberg, mis amigos y antiguos colegas del departamento de historia de la universidad de Harvard, aportaron su valiosa colaboración investigativa, y Blake McKelvey me envió amablemente su biografía manuscrita de Joseph Wilson.

También quiero agradecer a mi familia por su apoyo, especialmente a mis hermanos, Leon y Michael Gross, y a mi cuñada Vicki Gross. Nunca me hubiese convertido en escritor de no haber sido por mis padres, Barry y Sandra Gross, maestro de inglés y editora profesional respectivamente, porque no solamente me enseñaron a leer y escribir, sino que me suministraron su apoyo —económico y demás— en todas las decisiones que he tenido que tomar, y siguen siendo mi inspiración.

La persona a quien dedico este libro, mi esposa Candice Savin, llegó a mi vida casi simultáneamente con el proyecto, y me ha dado más felicidad que cualquier libro. Su paciencia, comprensión y amor —más la emoción de nuestro matrimonio— hicieron que el tiempo volara sin angustias.

Daniel Gross