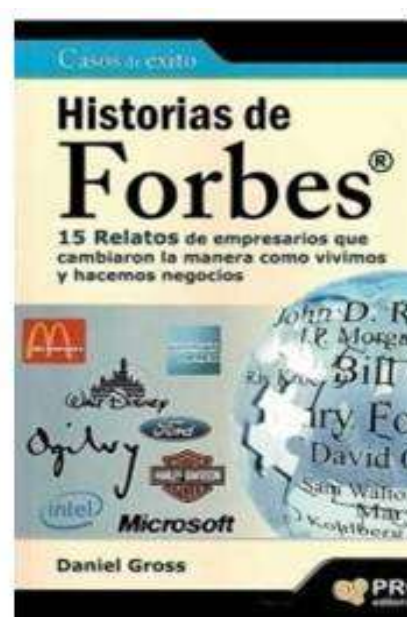


# HISTORIAS DE FORBES

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

*Daniel Gross  
Profit Editorial  
(2011)*



Quince historias fascinantes, en las que se descubren los personajes ocultos detrás de las marcas más reconocidas en la historia y las estrategias que utilizaron en sus inicios para llegar a la situación que ostenta hoy en día.

¿Qué tienen en común Bill Gates, Henry Ford, J.P Morgan, Mary Kay Ash y Walt Disney? Una visión apasionada, ambición eterna, Buena disposición para asumir riesgos y una perspicacia excepcional para los negocios. Estos personajes no sólo acumularon inmensas fortunas sino que revolucionaron el mundo de los negocios y ayudaron a forjar la sociedad tal y como hoy la conocemos. Aunque la mayoría de nosotros podemos tener una noción general de éstos y otros legendarios personajes, poco conocemos los detalles de sus extraordinarias carreras. Esta colección comparte sus extraordinarios logros, algunos olvidados o poco conocidos: Cómo Ray Kroc usó una perspicaz estrategia inmobiliaria para convertir un incierto negocio-franquicia de hamburguesas en McDonald's, el imperio fast-food; cómo Mary Kay Ash convirtió su empresa de cosméticos en un negocio de mil millones de dólares predicando un mensaje de implicación económica hacia las mujeres.

Daniel Gross, periodista económico y editor de la revista Newsweek, y los editores de la revista Forbes, una de las publicaciones de empresariales más influyentes del mundo, presentan las quince historias fascinantes de las marcas más reconocidas del mundo.

*(Texto de la contraportada)*

Realizado por:  
Andrés Fernández Romero



## JHON D. ROCKEFELLER Y LA CORPORACIÓN MODERNA

### UN CONTABLE SE CONVIERTE EN UNA FUERZA IMPORTANTE EN LA NACIENTE INDUSTRIA DE LA REFINACIÓN DEL PETRÓLEO

John D. Rockefeller fue el fundador de la Standard Oil Company. Nació en 1839 al Norte de Nueva York, hijo de granjero ocasional y pequeño empresario, estudió en la escuela Comercial de Folsom. Al finalizar dichos estudios empezó a trabajar como contable. Pasados unos años abrió su primer negocio de mercancías generales. En 1863 invirtió en una refinería petrolífera.

### UNA PEQUEÑA PROPIEDAD SE CONVIERTE EN UNA COMPAÑÍA RUDIMENTARIA

En 1864 el precio del barril subió de 4 dólares a 13 dólares. Fue entonces cuando Rockefeller se concentró en los costos de los productos industriales que sí podía controlar, así utilizó el capital invertido en montar una producción de barriles en terrenos de la refinería, el barril le salía a 96 centavos. Un año más tarde compró a sus socios su parte y disolvió la empresa de mercancías generales para centrarse en el petróleo. Se convirtió en una

de las refinerías más importantes de Cleveland. Con el paso del tiempo se hizo con todas las refinerías de Cleveland.

En la década de los 70 comenzó a comprar compañías de oleoductos, llegando a ser el dueño de casi todas ellas. Convertía el sistema administrativo de todas las empresas al modelo Standard. Creó un modelo de lo que llamaríamos hoy una corporación moderna. Este modelo está basado en la filosofía de la delegación.

Para poder estar pendientes de todos los aspectos de una empresa tan grande y compleja, crearon comités, los cuáles se reunían en las oficinas de Nueva York, los administradores se encargaban de presentar informes trimestrales a la junta.



Jhon D. Rockefeller

### ROCKEFELLER FORMA UN TRUST PARA ADMINISTRAR UNA EMPRESA DIFÍCIL DE CONTROLAR

Como dijo el historiador Albert Carr: “Nadie en los Estados Unidos podía despachar petróleo en cantidad sin la aprobación de Standard Oil.” Tenía mucho poder y además empleaban el soborno a las autoridades cuando era necesario.

Cuando encontraron petróleo en el Cáucaso Ruso, Standard tuvo que plantearse cómo competir rebajando los precios. Fue entonces cuando se le ocurrió la creación de un trust que les permitió controlar costos, incrementar beneficios y mejorar la administración. En 1881 se redactó un acuerdo para que los accionistas cambiaran sus acciones por otras en el recién creado Trust. Cuando se ejecutó, un año más tarde, el trust controlaba el 80% del negocio de la refinación en el país, el 90% de los oleoductos, y ejercía poder en campos relacionados.

Rockefeller explicó que el Comité Ejecutivo del Trust tenía una regla general, la de no realizar operaciones



importantes hasta que todos estaban convencidos de estar tomando la decisión acertada.

El Trust funcionaba porque cada una de las unidades que la formaban desempeñaba bien su labor. La administración central ponía requisitos sustanciales a cada una de las partes, como por ejemplo mostrar beneficios propios.

De este modo el Trust funcionaba con comités especializados en las distintas áreas. Los ejecutivos del Trust comenzaron a extenderse verticalmente con el comienzo de una red de estaciones minoristas que garantizaban la calidad del petróleo. Cuando Standard comenzó a explotar el petróleo directamente del subsuelo, se puede decir que completó su integración vertical.



En 1981 Standard extraía el 25% de petróleo de EEUU, lo que correspondía la 14% de sus beneficios.

En los años 90, a los 50 años de edad, tuvo que retirarse

por el deterioro de su salud. Se dedicó a la beneficencia, pero la repudia pública sobre su persona debido a su poder y sus conocidas tácticas corruptas no se disolvían.

### UN LARGO RETIRO ALTERADO POR PROCESOS ANTIMONOPOLIO

En 1907 con la nueva era de los gobiernos reformistas, Standard fue demandado y tuvo que pagar 29 millones de dólares por corrupción.

En 1911 la Corte Suprema falló en contra, ordenando transferir a los accionistas de las compañías originales todos los bonos que había negociado por acciones en el Trust. Esta medida hizo aún más rico a Rockefeller, ya que era dueño de 244.500 de las 983.383 acciones.

Las acciones de muchas de las que formaban Standard salieron a los mercados públicos y los inversores mostraban su interés por algunas en las compañías mejor administradas, lo cual beneficiaba a Rockefeller también.

Rockefeller siguió adelante, sobreviviendo a la época del Trust y se retiró los últimos 20 años a su casa en

Florida, descansando. Murió en 1937 a los 97 años de edad.



### JHON PIERPONTT MORGAN MORGAN SALVA AL PAÍS

En 1907 cuando el futuro financiero de EEUU peligraba estrepitosamente, las instituciones más importantes como la bolsa de Nueva York se tambaleaban, apareció Jhon Pierpontt Morgan, salvando la crisis financiera de EEUU.

### OTOÑO DE 1907: SE PREPARA UNA CRISIS DE INSEGURIDAD

Jhon P. Morgan, nació en 1837, hijo de un destacado banquero internacional, comenzó su carrera profesional en 1856 en el sector de la banca. Sus logros fueron asombroso, tanto que una periodista del New York Tribune escribió: "Actualmente sólo



hay unos pocos intereses en Wall Street con los que John P. Morgan & Co. no tiene alguna conexión.”



Jhon Pierpont Morgan

En el otoño de 1907, por órdenes de Roosevelt, investigó a Standard Oil Company y le multó con 29 millones de dólares. Esto provocó una reacción en cadena e incluso las compañías con acciones estables empezaron a tener dificultades para encontrar dinero en los mercados de capital.

El especulador de Wall Street F. August Heinze, presidente del Banco Nacional Mercantil en aquel entonces, monopolizó las acciones de la United Copper Company con fondos del Banco y fracasó, provocando además el cierre del Banco Nacional Mercantil. Los trusts no tenían la costumbre de reservar fondos, por lo que comenzaron a quedarse cortos de efectivo. Esto provocó la preocupación en

los ahorradores.

#### SÁBADO 19 DE OCTUBRE: MORGAN ENTRA EN ACCIÓN

La inseguridad en los mercados financieros se palpaba.

No existía ninguna institución que garantizara fondos cuando fallasen varias instituciones a la vez.

La situación era de gravedad extrema y Morgan, que ya había intervenido anteriormente cuando el gobierno había hecho una mala gestión financiera, se puso en acción. Lo primero que consiguió es sentar a James Stillman del National City Bank y George F. Baker del First National Bank, a los que se unieron dos jóvenes expertos en finanzas, Benjamin Strong y Thomas Lamont del Bankers Trust. Juntos buscaron una solución. Se unieron más tarde también Rockefeller, Edward Harriman (ejecutivo de los ferrocarriles) y el financiero Jacob Schiff.

#### LUNES 21 DE OCTUBRE: CAOS POR RETIRADA MASIVA DE FONDOS DE LOS TRUSTS

La situación de aquel entonces tenía difícil solución y empeoró cuando

los ahorradores retiraron 60 millones de dólares la mañana del lunes del 21 de Octubre, por miedo a perder sus depósitos.

Knickerbocker Trust Company, después de entregar los 8 millones de dólares a sus clientes, cerró.

#### MIÉRCOLES 23 DE OCTUBRE: MORGAN EVITA EL DESANGRE

La Trust Company of America, propietaria principal de Knickerbocker, pendía de un hilo. Morgan vio claro que tenía que salvarlo, para evitar males mayores derivados de la cadena de derrumbes que se desataría. Mandó el suficiente dinero para que aunque los clientes sacaran sus ahorros no se hundiera.



Existía el problema de que los Trusts no se querían apoyar entre sí, Morgan vio claro entonces la necesidad de crear un fondo de salvamento para afrontar la crisis. Morgan pidió al gobierno que le enviase a George Cortelyou, secretario del Tesoro, el cuál anunció





después de una visita de Morgan a su casa, que depositaría 25 millones de dólares del gobierno en bancos seleccionados de Nueva York, los cuales podrían usar los fondos para apoyar a los trusts y bancos en problemas.

#### **JUEVES 24 DE OCTUBRE: PROBLEMAS DE CRÉDITO AMENAZAN A LA BOLSA DE NUEVA YORK**

El turno le tocaba a hora a la Bolsa de Valores de Nueva York, ya que los corredores y empresarios necesitaban pedir préstamos para mantener sus negocios.

Morgan consiguió reunir 25 millones de dólares en muy pocos minutos y la Bolsa no cerró.

#### **OCTUBRE 28-29: MORGAN EVITA LA BANCARROTA EN NUEVA YORK**

El 28 de Octubre la ciudad de Nueva York necesitaba 30 millones para pagar los salarios de los funcionarios. El estado recurrió a Morgan y una vez más, consiguió salvar la situación organizando un sindicato de bancos para comprar por el 6% de los bonos por 30 millones de dólares en efectivo. Así lo hicieron y la ciudad pudo afrontar la crisis.

#### **NOVIEMBRE 1-4: MORGAN ORGANIZA UN FONDO DE FIANZAS PARA LOS TRUSTS**

En la madrugada del lunes 4 de Noviembre, Morgan consiguió que los banqueros más importantes firmaran un préstamo para los trusts en peligro por 25 millones de dólares.



#### **MIÉRCOLES 6 DE NOVIEMBRE: LA CRISIS SE CALMA**

La primera ganancia del mercado llegó el miércoles, señal de que la crisis había terminado.

El Wall Street Journal escribió: “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**

Cuando la crisis terminó, Morgan se retiró. Con sus medidas los gobiernos se dieron cuenta de la importancia de su papel a la hora de mantener el sistema financiero unido.

De esta reflexión salieron diversas leyes para poder dar cobertura en casos de crisis. La más importante fue la Ley Federal de Reserva de 1913, que permite el control del suministro nacional de fondos y asegura a los bancos la disponibilidad del capital.

Morgan murió antes de ver a la luz esta ley, en Marzo de 1913 a la edad de 75 años, dejando una fortuna de 68,3 millones de dólares.



## HENRY FORD Y EL MODELO T

Henry Ford fue quien hizo ver que tener un coche, no es un lujo, sino una necesidad. Fue quien mejoró la línea de montaje de tal forma que el Modelo T fuese asequible.



Henry Ford

### UN INQUIETO INVENTOR EN UNA NACIENTE INDUSTRIA

Henry Ford nació en 1863 en Michigan. Desde su infancia mostró su aptitud como inventor, construyendo máquinas para la granja de su padre que ayudasen a reducir el trabajo.

A los 16 años marchó a Detroit, donde encontró su primer trabajo como mecánico.

Trabajó durante 12 años en Edison Illuminating hasta convertirse en ingeniero jefe. Mientras desarrollaba su carrera, en su tiempo libre se dedicó a diseñar un motor de combustión interna, y en 1893 construyó uno de prueba. El 4 de Junio de 1896 presentó su primer

coche construido con sus propias manos y su motor.

Siguió estudiando mientras trabajaba en Edison el desarrollo de la industria del motor.

A los 36 años, Ford dejó Edison Illuminating para ocupar un cargo directivo en una nueva empresa: la Detroit Automobile Company. Pero fracasó y le echaron.

### LA FABRICACIÓN DE UN AUTOMÓVIL PARA EL GRAN PÚBLICO

Henry siguió apostando por sus sueños, en 1901 presentó su coche de carreras, el cual ganó.

En 1903 Ford, junto con otros inversionistas constituyeron la Ford Motor Company.



Comenzaron a producir coches, comprando las piezas, lo que resultaba muy costoso y poco rentable. Malcomsom, uno de los principales accionistas decidió formar otra compañía y Ford compró sus acciones. Henry, ahora

tenía más poder, lo cual aprovechó para hacer algunos cambios en la empresa, como abaratar costos y reducir la fabricación.

Comenzó a diseñar el coche de sus sueños: el Modelo T. Fue entonces cuando dijo su célebre frase: "Fabricaré un automóvil para el gran público."

Consiguió su sueño al descubrir el acero de vanadio, que pesaba poco, era resistente y barato. Así los únicos coches que eran fabricados con esta materia eran los lujosos franceses y el Modelo T de Ford.

El Modelo T Ford era asequible para el público, fácil de conducir, potente y sencillo. Vio la luz el 1 de octubre de 1908 y durante ese año se vendieron 10.000 unidades.

Un año después dijo: "Voy a democratizar el automóvil." "Cuando haya terminado, todo el mundo podrá comprar uno y casi todo el mundo tendrá uno." Y lo consiguió, reduciendo constantemente el precio, así crecían las ventas. En 1914 su participación en el



mercado era del 48%, en Modelo T dominaba el mercado mundial.

Mientras Ford mecanizaba el proceso de producción, los empleados estaban insatisfechos por este motivo y debido al bajo salario, había un alto índice de rotación. Fue entonces, en 1914 cuando Henry anunció que pagaría 5 dólares por jornada más derecho a participación en los beneficios de la compañía. Fue muy criticado, pero Él sabía que un empleado motivado produciría más. Las cifras le dieron la razón, entre 1913 y 1916 los beneficios de la compañía se duplicaron de 30 a 60 millones de dólares.

Además esta medida provocó que los empleados compraran coches Ford, con lo que se daba un retorno de parte del salario y aumentaba la producción de coches.

En 1915, James Couzens, uno de los principales accionistas abandonó la Ford, ya que decía que su opinión no contaba y que ninguna otra opinión que no fuese la de Henry tenía peso. Un año más tarde, Ford se enfrentó a los demás accionistas al declarar unos dividendos despreciables. Los accionistas le demandaron y en 1919 la Ford Motor Company se vio

obligada a distribuir 19 millones de dólares por dividendo. Ford amenazó con irse y los accionistas por miedo al descenso del precio de las acciones las vendieron. Los compradores fueron agentes secretos de Ford, que se las compraron a un precio más bajo de lo que realmente valía. Ford adquirió el control y poder absoluto de la empresa de este modo.

En 1921 el Modelo T abarcaba el 60% del mercado. Ford, preocupado por cómo producir tanto, tomó una decisión que más tarde le costaría cara: abrir una planta en River Rouge, diez veces más grande de lo necesario para producir.



Modelo T

#### EL RECORRIDO DEL MODELO T LLEGA A SU FIN

A principios de los años 20, la General Motors ofreció Chevrolets a bajo precio con prestaciones que no tenía el Modelo T. La sociedad estaba cambiando y el precio no lo era todo. El público demandaba un

nuevo Modelo T, más elegante y sofisticado. Pero Henry se oponía a modificar su Modelo T.



El 25 de Mayo de 1927 anunció el cierre de la fábrica y la suspensión de la fabricación del Modelo T, quería diseñar un nuevo modelo para dar al público lo que estaban demandando.

En Diciembre de ese mismo año, el nuevo Modelo A, ya estaba en la calle y fue todo un éxito.

Henry Ford murió a los 83 años de edad. 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 encontró."



## CHARLES MERRILL Y LA DEMOCRATIZACIÓN DE LA PROPIEDAD ACCIONARIA

Charles Merrill trabajó en Wall Street durante varios años, hasta que en 1914 fundó su propia empresa, a la que se añadió después su colega Edmund Lynch. Lucharon por alcanzar la anhelada meta de “hacer que Wall Street sea asequible para todos.” Charles fue quien inició la democratización de la bolsa, de ahí que hoy en día 30 millones de estadounidenses tengan acciones en fondos mutuos, planes de jubilación y pensión.



Charles Merrill

### UN JOVEN DE LA FLORIDA ENTRA EN WALL STREET

Nacido en Florida en 1885, no terminó la Universidad debido a problemas financieros familiares. Trabajó una temporada como periodista, después como dependiente de una tienda textil hasta que entró en Wall Street.

Era la época del Modelo T, pensó entonces que los títulos y acciones de la bolsa también podrían comercializarse como producto de consumo.

En 1912 se dedicó a vender acciones preferenciales de las cadenas de almacenes. Descubrió que el futuro estaba en tiendas individuales que dependían de un solo operador que les suministraba una amplia selección de productos.

### MERRILL SE VUELVE EXPERTO EN FINANCIAR CADENAS DE ALMACENES

En 1917 abrió su propio negocio junto con Lynch.

Merrill pensaba que el futuro estaba en las cadenas de almacenes y copió el estilo de marketing para vender títulos. En 1917, sin la aprobación de la Bolsa de Valores de Nueva York, sacó los primeros anuncios de Títulos de Libertad, los cuáles desaparecieron al finalizar la Primera Guerra Mundial.

Durante la postguerra se especializó en tiendas de alimentación, en cadenas e almacenes por departamentos y minoristas. Compró Safeway, por

ejemplo, que hoy en día sigue siendo una de las tiendas minoristas de alimentación más grandes y exitosas.



### EL PROFETA FATALISTA SOBREVIVE A LA DEPRESIÓN

Merrill supo ver cuando se aproximaba el desastre de la crisis de 1929 y en Marzo de 1928 escribió una carta a sus clientes: “Éste es el momento de salir de deudas. Vendan los títulos necesarios para aligerar sus obligaciones o sáldenlas del todo... No les apremiamos que vendan indiscriminadamente, pero sí sugerimos aprovechar los altos precios del momento para colocar su estado financiero en orden.”

Merrill convenció a su socio en liquidar antes de que llegase la bancarrota, por eso salieron airosos de la crisis.





## MERRILL Y LA COMERCIALIZACIÓN EN LA INDUSTRIA DEL CORRETAJE

Merrill vio el momento de introducirse en el mundo de la comercialización en el mundo del corretaje en la época de la crisis.

Mientras todo el sistema estaba enfocado en servir a los grandes inversionistas que generaban grandes comisiones, Merrill pensó que con muchas pequeñas cuentas se podía ganar dinero también. En 1940 se asoció con E.A. Pierce, pasó su firma a llamarse entonces Merrill Lynch, E.A Pierce & Cassatt. Fue entonces cuando citó su frase célebre: “Debemos hacer que Wall Street sea asequibles a todos, y para ello debemos usar métodos de comercialización masivos que usan cadenas de almacenes.”



Lo primero que hizo fue abaratar los costos trasladando el edificio a una zona más barata. Escribió una carta dirigida a los socios y administradores de la compañía para que

entendiesen la necesidad de convencer al público de la eficacia de la nueva estrategia: “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.” Así en 1941 publicaron el primer informe anual, era la primera vez en la historia que una entidad privada revelaba al público su balance.

La siguiente maniobra que garantizó su éxito fue reclutar a jóvenes y formarles con su enfoque. Abrió oficinas en ciudades pequeñas y fue el primero que pagó a ejecutivos un sueldo fijo en lugar de comisiones.

## LLEGAR A NUEVOS CLIENTES MEDIANTE PROMOCIONES Y EDUCACIÓN

Otra de sus estrategias para conseguir que los consumidores invirtieran, fue hacer campañas de difusión de educación financiera para los ciudadanos, mediante folletos, artículos, etc.

## MERRILL MATERIALIZA SU SUEÑO CON LA COLABORACIÓN DE LA BOLSA

## DE VALORES DE NUEVA YORK

Los años 50 fueron propicios para materializar el sueño de Merrill, ya que la clase media comenzaba a tener un poder adquisitivo medio bueno y a estar concienciados en invertir en su futuro, así en 1952 el 82% de las familias tenían seguro de vida.

Con la llegada de la Guerra Fría el Vicepresidente de la Bolsa de Valores de Nueva York, introdujo el plan mensual de inversores (PMI), que permitía a los ciudadanos a adquirir acciones a plazos.

En 1955 su firma patrocinó La Feria Mundial de la Inversión y aprovecharon para presentar un seminario de inversiones con una animación sobre la mecánica de compra de acciones y títulos.

## MERRILL Y LYNCH SE CONVIERTE EN UNA INSTITUCIÓN EN WALL STREET

Charles Merrill no vivió para llegar a ver lo que soñó, pero lo consiguió. Fue la empresa accionaria más grande y la promotora de los pequeños inversionistas



durante décadas. En 1958, cinco años después de su muerte, fue incorporada a Wall Street y trece años más tarde pionera en la organización corporativa de Wall Street.

En Junio de 1971 fue la segunda empresa de corretaje en extenderse a los consumidores.

## WALT DISNEY Y SU IMPERIO DE ENTRETENIMIENTO FAMILIAR

Walt Disney forma parte de la historia por haber creado una corporación única en términos de negocios y sociológicos.

### UN JOVEN INVENTOR INGRESA A LA NACIENTE INDUSTRIA CINEMATOGRAFICA

Nacido en 1901 en Chicago, Walt tuvo una infancia solitaria, que complementaba con sus amigos imaginarios de lápiz y papel.



Walt Disney

Sus primeros trabajos fueron

editor junior de arte del diario de McKinley High School, conductor de ambulancias, caricaturista, hasta que en 1920 le contrataron como ilustrador en una productora comercial de publicidad animada de 60 segundos que se proyectaban en salas de cine. En este trabajo, aprendió las herramientas básicas para fabricar animación. Conoció a su colega Ubbe Iwerks y en 1922 fundaron su propia empresa. Pero no acaba de funcionar.

En 1923 marchó a Hollywood con 40 dólares en el bolsillo y una copia de "Las aventuras de Alicia." Fundó una empresa con su tío Robert, un hombre de negocios y mandó su creación a una importante distribuidora, Winkler, la cual cuando vio *Alicia*, animó a Walter terminarla.

Comenzaron a trabajar duro y crearon a *Oswaldo, el conejo de la suerte*. Pero su distribuidora junto con los Estudios Universal se hicieron propietarios de los derechos y quedaron fuera de juego.

### MICKEY MOUSE SUMINISTRA INDEPENDENCIA

Tras el duro golpe, marchó

a California y creó otro personaje, en esta ocasión un ratón llamado Mickey Mouse.

Walt apostó por el filme con una coordinación perfecta entre sonido y movimiento, sería el filme de Mickey "*El vapor de Willie*." Producirlo costó mucho dinero, pero se arriesgaron y valió la pena, cuando se estrenó en Nueva York en 1928 fue un éxito.



Walt Disney trabajaba sin descanso, produciendo nuevas historias de Mickey para sacar una al mes.

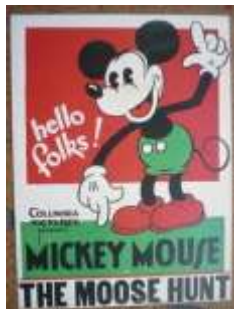
Al principio se encargaba de distribuirlo él, hasta que se dio cuenta que de esa manera poco dinero retornaba a su empresa. Fue entonces en 1930 cuando firmó con Columbia Pictures para distribuir la película.

### UN RATÓN QUE SE CONVIERTE EN LEÓN COMERCIAL

La distribuidora convirtió a



Mickey en fenómeno internacional.



Walt comenzó a proyectar a Mickey en otros medios como un libro, una tira cómica y en 1930 contrató a Kay Kamen, hombre de negocios, para que explotara el atractivo de Mickey comercialmente. Sus beneficios se dispararon e invirtió en mejorar la calidad de la animación.

En 1932 fundó la primera escuela y adquirió lo último en tecnología. Creó la primera película en Technicolor: "Flores y árboles", con la que ganó su primer Óscar de los 48 que ganaría a lo largo de su vida.

#### BLANCA NIEVES ABRE EL CAMINO A LAS PELÍCULAS ANIMADAS

En 1934 se decidió a crear el primer largometraje animado de la historia. Fue Blancanieves y los siete enanitos. Costó un millón de dólares, pero recaudaron 8,5 millones.

Después del rotundo éxito compró 20 hectáreas para construir un estudio de animación a su gusto. Había árboles, salones pequeños, mesas en lugar de escritorios, daba flexibilidad a sus empleados y dejaba la puerta abierta a la creatividad, a la vez que infundía miedo.

En 1940 la deuda acumulada era de 4,5 millones, debido a los altos costos de producción. Saldó la deuda sacando acciones. Con los fondos obtenidos, financió tres nuevas películas: Pinocho (1940), Fantasía (1940) y Bambi (1942). Al principio no fueron taquilleras, pero con el tiempo lo fueron.



#### DIVERSIFICANDO ENTRE LA GUERRA Y LA PAZ

Los personajes de Disney estaban tan integrados en las vidas de los ciudadanos que fueron empleados como insignias durante la guerra.

En 1953 había conseguido la admiración de los cineastas

y la adoración del público, pero tenía problemas financieros. Fue entonces cuando crearon la distribuidora Buena Vista.

En los 50 comenzó a vender las películas para la televisión. Así el programa el Club de Mickey Mouse fue un éxito rotundo y se llegaron a vender 25.000 sombreros con orejas de Mickey Mouse al día.

#### EL REINO MÁGICO: TOTAL INMERSIÓN EN UN MUNDO DE FANTASÍA.

Cuando tuvo la idea de crear Disneyland, nadie le apoyó por el elevado costo y la incomprensión del proyecto, pero en cuanto fue tomando forma, numerosas empresas comenzaron a participar.

En 1955 se inauguró el parque temático, atrajo a 170.000 visitantes, en 1959 el número de visitantes fue de 5 millones, más que otros sitios de interés turísticos de EEUU como el Gran Cañón.

#### INTEGRANDO EL IMPERIO DE LA IMAGINACIÓN

En los 60 comenzó con su estrategia de marketing integrada, otorgando



licencias a editores par publicar libros e historietas, grabaron una cinta de audio con las canciones de las películas, vendieron las partituras, etc.

En 1960 fue criticado por el descenso en la calidad de la película “La espada y la Piedra.” Fue entonces cuando decidió hacer Mary Poppins (1964).

Walt quería expandir el imperio de la imaginación, llegó a decir: “Disneylandia nunca estará concluida mientras haya imaginación en este mundo.” Se propuso crear entonces Disney World, compró 10.900 hectáreas en Orlando.



Murió a los 65 años de cáncer en 1966, no llegó a ver finalizada Disney World, al que llamaron “Walt Disney World” en su honor.

#### LANZAMIENTOS CONTINUOS

Disney tuvo la visión de ver sus películas para varias generaciones, así las dobló en

10 idiomas y se relanzaban en varios países. Su política fue de colocar las películas en el mercado durante un tiempo limitado para generar el interés de compra.

### DAVID OGILVY Y LA CREACIÓN DE LA PUBLICIDAD MODERNA

David Ogilvy fue el creador de la publicidad moderna y uno de los hombres más queridos del mundo de los negocios de EEUU, se puede afirmar que fue un filósofo de la publicidad. Su gran obra escrita en 1983 fue “Ogilvy y la publicidad.”

Comenzó su carrera como experto en pruebas y evaluaciones científicas de opinión pública.

Montó su propia empresa con poca experiencia, pero rápidamente se hizo conocido por sus frases pegadizas e imágenes impactantes. Basaba sus campañas en que los hechos se pueden traducir en factor de ventas.



David Ogilvy

#### UN INGLÉS INQUIETO SE DIRIGE A LOS EEUU.

Nacido en Inglaterra en 1950, estudió historia en la Universidad de Escocia.

Su primer trabajo importante fue como vendedor de cocinas. Era tan bueno vendiendo que en la empresa le pidieron que hiciera un manual para la fuerza de ventas.

Ogilvy envió una copia del manual a su hermano Francis, que era director de Mather & Crowther en Londres, cuando lo leyó quedó impresionado y le contrataron como publicista.

Con tan sólo 25 años, ya tenía formada su tesis, sus pilares sobre los que se asentarían su filosofía publicitaria. En 1936 planteó: “Cada palabra del texto es valiosa”; “Las cifras concretas deben sustituirse por grandes





exigencias. Los clichés deben darle paso a los hechos, y las exhortaciones vacías a ofertas atractivas.”

Una de sus funciones era estudiar las campañas publicitarias de EEUU, lo que le motivó a querer conocer más y en 1938 estaba viajando a EEUU para estudiar publicidad allí.

Un año después dejó el trabajo para dedicarse a estudiar un postgrado. Consiguió un trabajo en Gallup, donde aprendió que las respuestas de los consumidores podían predecirse mediante las respuestas que daban a preguntas cuidadosamente estudiadas, y aprendió mucho sobre los gustos de los estadounidenses.

Cuando llegó la guerra dejó Gallup y se fue a vivir a Pensilvania, intentando ganarse la vida como granjero.

#### FUNDACIÓN DE UNA NUEVA FIRMA PUBLICITARIA

Decidió volver a la publicidad, como no tenía dinero para crear su propia empresa, ni clientes, su hermano Francis le ayudó convenciendo a Mather & Crowther que dejaran usar la marca en EEUU. Contrataron a un norteamericano para

impulsar el negocio, Andrew Hewitt un ejecutivo con buenos contactos.

Así en 1948 inauguraron la firma Hewitt, Ogilvy, Benson & Mather. Al principio las cosas no marchaban bien, hasta que Hewitt consiguió como cliente la petrolera Sun Oil.

Más tarde llegaría la primera sonada campaña de publicidad creada de Ogilvy, para Hathaway, en la que aparecía una modelo con un parche en el ojo y bigote realizando diferentes acciones.



The man in the Hathaway shirt



En 1954 hizo la campaña para Puerto Rico, consiguió cambiar su imagen.

Un año después, desarrolló su teoría de la imagen con Shweppees, utilizando como imagen al comandante Edward Whitehead, gerente de la

empresa en EEUU. La clave fue utilizar el esnobismo inglés que tanto gustaba a los estadounidenses con el barbudo comandante. Las ventas crecieron un 500% durante nueve años.



Un rasgo característico de Ogilvy era su propia imagen, se apartaba de los demás publicistas, ya que no iba en traje, sino que lucía chaquetas de twed y trajes claros con fular, fumaba pipa y llevaba lentes.

En 10 años cosechó un éxito enorme. Tuvo que contratar a Stowell para que controlara la empresa a nivel administrativo. Fueron muchos los interesados en comprar la empresa, pero Ogilvy se negó.

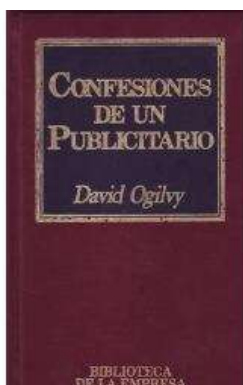
#### VENTA DE PRODUCTOS CON PLANES CONCRETOS



En 1958 diseñó la campaña para Roll Royce donde sólo mostraba hechos, sin adjetivos ni referencias a la calidad de vida. Fue todo un éxito y uno de los ejes de su teoría.

Siguió diseñando campañas, empleando la metodología de los hechos. Investigaba antes de redactar los textos de sus anuncios.

En 1963 su firma tenía contratos anuales por 55 millones de dólares. Publicó un libro célebre: "Confesiones de un Publicista", donde explicaba su teoría sobre la publicidad y del que vendió 800.000 ejemplares en doce idiomas.



LA FIRMA SE OFRECE AL PÚBLICO Y CRECE GLOBALMENTE

Con el tiempo Ogilvy había ido comprando todas las acciones de las empresas británicas que le apoyaron al principio.

En 1966 sacó acciones a la venta para el público. Era la novena compañía más grande del mundo.

La firma crecía y crecía, no tenía ningún mal año.



OGILVY BUSCA LA TRANQUILIDAD

En 1981 la firma tenía contratos por valor de 1700 millones de dólares.

Cuando se retiró seguía pendiente del negocio y aprovechó para escribir su gran obra: "Ogilvy y la publicidad", que hoy en día se utiliza en las universidades como manual.

En 1989 WPP pagó 864 millones de dólares por la empresa de Ogilvy. La publicidad había avanzado mucho desde entonces y parecía que las teorías de Ogilvy comenzaban a quedarse desfasadas.

## RAY KROC, MC DONALD'S Y LA INDUSTRIA DE LAS COMIDAS RÁPIDAS

Ray Kroc fue el creador de Mc Donald a los 52 años de edad. El éxito lo consiguió a base de definir y perfilar exactamente la premisa básica del servicio a ofrecer, dividir el trabajo de tal manera que supusiese una ventaja sin ningún obstáculo.

### DESCUBRIENDO EL FUTURO EN SAN BERNARDINO

En uno de sus viajes como vendedor de máquinas de leche malteada se topó con un restaurante de los hermanos Mc Donald's, que ofrecía un menú a 9 dólares con platos de papel, cubiertos de plástico, y un equipo uniformado que atendía a los clientes con rapidez y eficiencia porque cada miembro tenía una función concreta. Se podían llevar la comida en el coche.

Así lo vio claro y tuvo la idea de crear las franquicias Mc Donald's.

Les propuso a los hermanos vender



franquicias a cambio de una comisión.



Ray Kroc

### LA MARCA DE UN SERVICIO Y UN SISTEMA DE OPERACIÓN

Kroc comenzó su sueño inaugurando el primer restaurante en 1955 con las mismas características de precios bajos, menú limitado y servicio rápido.

Debido a su experiencia sabía que para abrir cadena era primordial implantar procedimientos operativos estandarizados que permitiesen un proceso ágil y sencillo.

Invirtió mucho esfuerzo en diferenciar Mc Donald's de la competencia y cuidaba a los franquiciados como socios. Así puso marca a un servicio.

### LOS EDIFICIOS CON MOTOR FINANCIERO

Aunque el estado estaba plagado de Mc Donald's, los

beneficios eran escasos y la empresa comenzó a caer.

Entonces a Harry Sonnborne, uno de los empleados más brillantes, se le ocurrió la idea de que Mc Donald's alquilara o comprara locales o terrenos viables para potenciales restaurantes y así subarrendarlos a los franquiciados, inicialmente con un 20% de beneficio y luego un 40%. Fue un éxito total.

En 1961 crearon la Universidad de la Hamburguesa para formar a los franquiciados en la marca y procedimientos. La universidad contaba con un departamento de investigación y desarrollo de nuevas formas de cocinar, congelar, almacenar y mecanismos para servir.

Kroc decidía el tamaño y forma de las hamburguesas, pero daba libertad para la creatividad. Así su cronista Jhon Love escribió: "La genialidad de Crock fue construir un sistema que requería que todos sus miembros siguieran normas de tipo corporativo, pero a la vez los premiaba por expresar su creatividad individual."

### EMPRESA ABIERTA AL PÚBLICO MEDIANTE PUBLICIDAD Y OFERTA DE ACCIONES

En 1963 apareció la figura de Ronald Mc Donald como personaje publicitario. El éxito de esta campaña hizo aflorar aún más la empresa. En 1965 sacaron acciones, con el efectivo recaudado se expandieron más, sacando ventaja a los competidores.



### UNA INSTITUCIÓN GLOBAL

En los años 70, Mc Donald's era la cadena de comida rápida más grande y conocida de EEUU.

Ni el movimiento elitista nutricional, pudo frenar el crecimiento y expansión de esta empresa.

En 1977 en Londres se podía ir a un Mc Donald's. Era sólo el principio de la conquista mundial.



Kroc murió en 1984 a los ochenta y dos años con una fortuna de 340 millones de dólares. No pudo ver cuando en 1985 la Bolsa de Valores de Nueva York la incluyó en el Dow, la hamburguesa se colocaba junto a los aviones, trenes y coches, como uno de los grandes de la industria de EEUU.



## AMERICAN EXPRESS Y LA TARJETA DE CRÉDITO

American Express decidió en 1958 apostar por la tarjeta de crédito. Desde sus principios conserva una imagen tranquila, que representa algo de quien la usa, es 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 una medida para dar respuesta a las entregas rápidas entre empresas, para los ciudadanos que estaban

dispuestos a pagar más a cambio de un servicio más rápido que el postal de EEUU.

30 años después American Express contaba con 4.000 mil oficinas distribuidas en 19 estados, permitiendo a sus clientes enviar paquetes, cartas o sobre con dinero con toda confianza y seguridad.

En 1861 se podían enviar giros postales sin necesidad de enviar dinero en efectivo.

Fue creciendo hasta que llegó la Guerra Mundial, pudo sobrevivir debido a las transacciones con cheques que hacían los soldados.

Al acabar la guerra volvió a recuperar su negocio de viajes, llegando en 1957 a obtener unos beneficios de 6,9 millones de dólares.

### AMERICAN EXPRESS OBSERVA LA CRECIENTE INDUSTRIA DE LA TARJETA DE CRÉDITO

Este tipo de tarjetas comenzaron a usarse en pequeños locales en 1914. En 1950 se lanzó la primera tarjeta de viajes y entretenimiento, Dinners Club. Con este lanzamiento American Express se animó

y ofreció su primera tarjeta de crédito.

El uso de la tarjeta de crédito se extendía cada vez más, American Express aprovechaba para captar locales y hoteles de prestigio donde aceptasen su tarjeta. Podía usarse así en hoteles, restaurantes, almacenes, para comprar billetes de avión, barco, tren. Era un sustituto del dinero.



*Diners Club  
International*

Comenzó a tener un número inmenso de clientes, no estaba preparada a nivel interno para hacer frente a esa gestión.

### GEORGE WATERS SE ENCARGA DE LA TARJETA DE CRÉDITO

En 1960 despiden a Ralph Reed y Howard Clark pasa a ser el nuevo director.

Tomó varias medidas para salvar la compañía. La primera fue subir la cuota de la tarjeta Amex de seis a ocho dólares. Otro de los problemas que solucionó fue la





morosidad de los afiliados, en vez de conceder 90 días de pago, lo redujo a un mes enviando avisos de cobro y advirtiéndolos de las consecuencias de no abonar la deuda. La tercera medida fue subir la comisión a los comerciantes, decía: “Si tiene el mejor producto, véndalo caro.” “La gente pagará.”

En 1962 contrataron a Ogilvy para que lanzara una campaña de publicidad, se centró en este mensaje: “la compañía para la gente que viaja.”

American Express siempre se esforzó por diferenciarse de la competencia, así llamaba miembro a los titulares de las tarjetas, por ejemplo.



#### LA TARJETA ADQUIERE POSICIÓN DE PRESTIGIO ENTRE LA COMPETENCIA

En aquella época, la tarjeta de crédito era signo de gente con un buen nivel económico, hasta los años 60 que pasó a ser para la clase media.

Bank of America lanzó su tarjeta visa y un consorcio de bancos la tarjeta Master Charge. American Express

siguió manteniendo su filosofía de exclusividad cobrando una cuota lata de afiliación y remitiéndose a la cantidad de negocios en los que estaba presente.

Siguió creciendo, debido a la diversificación del negocio, Howard Clark se concentró en nuevas áreas por explorar, compró así una compañía de seguros Fireman's Fund, la firma de fondos mutuos Equitable Securities y una revista.

A finales de los 60 American Express tenía el 60% del mercado de cheques del viajero. Siguió invirtiendo en publicidad, hasta llegar a convertirse en un símbolo de prestigio.

Recientemente ha cambiado su posicionamiento en el mercado, redefiniéndose como un conjunto de servicios financieros.

#### MARY KAY ASH Y SU CULTURA CORPORATIVA PARA MUJERES

En 1976 la corporación de Mary Kay se convirtió en la primera empresa dirigida por una mujer incluida en la Bolsa de Valores de Nueva York.



Creó una cultura basada en la educación, participación y preparación de la mujer, dotando a las mujeres de la capacidad de dirigir pequeñas empresas, gracias a la estructura desarrollada.

#### NACE UNA VENCEDORA

Mary Kay nació en 1818 en Texas. Su madre era la persona que mantenía a la familia, ya que su padre quedó inválido por tuberculosis.

Se casó muy joven y tuvo tres hijos, necesitaba un trabajo flexible que generara ingresos elevados para mantener a la familia.

Un día llamó a su puerta una vendedora de libros, que le prometió dinero si conseguía venderlos. Así descubrió su habilidad comercial.

Comenzó a trabajar en una empresa de utensilios caseros como vendedora a



domicilio. En 1937 fue la mejor vendedora de la compañía.

Cuando su marido volvió de la Segunda Guerra Mundial, le pidió el divorcio y tuvo que hacerse cargo ella sola de sus tres hijos. En 1959 comenzó a trabajar en World Gift Company, donde ocupaba un buen puesto. Se casó en 1960 con un hombre de negocios, George Hallenbeck.

Consiguió ser directora nacional de entrenamiento, pero en 1963 a la vuelta de un viaje se enteró de que habían ascendido a sus asistente aparentemente por el hecho de ser un hombre. No paraba de oír cada vez que se acercaba al éxito “sólo hombres”. Renunció. Entró en depresión, para combatirla se le ocurrió escribir un libro donde dibujase la empresa ideal hasta que se planteó crear la suya propia.

#### LA CREACIÓN DE UNA NUEVA COMPAÑÍA ORIENTADA HACIA LA MUJER

Mary Kay creó su propia empresa, ofreciendo flexibilidad a las personas que quisieran trabajar a media jornada o conciliar su vida personal. Compró las fórmulas originales a una casa

de cremas que había probado.

Su competencia directa era el gigante Avon, con 77 años de experiencia en el mercado. Pero Mary Kay detectó dos fallos de la estructura de Avon, no tenía productos para cuidar la piel y el sistema de venta a puerta fría estaba pasada de moda.

**AVON**  
the company for women

Mary Kay inventó un sistema basado en reuniones de belleza, donde se hacían las demostraciones a un grupo de mujeres interesadas y se les enseñaba cómo cuidar la piel. Las trabajadoras decidían el número de sesiones que querían impartir.

Justo cuando iba a dar un paso importante, se murió su marido. Se volcó de lleno en el trabajo y sus hijos la apoyaron. No necesitaba mucho dinero porque su sistema se basaba en que las vendedoras compraban los productos al 50% y así no se endeudaba.

Mary Kay prosperó durante los años 60, a medida que crecía la reunión anual se

hacía cada vez más



glamurosa. Miles de vendedoras acudían a ver quiénes eran las premiadas. El premio máximo era un Cadillac rosa.

Mary Kay pensaba que la liberación de la mujer empezaba por lo económico y su empresa les daba esa oportunidad. Cuidaba los detalles personales, les enviaba tarjetas por sus cumpleaños o las llamaba cuando algún familiar enfermaba. Este trato humano atraía a miles de mujeres a querer registrarse como vendedoras. Además ofrecía un descuento del 50% en los productos, superaba los 30 o 40 % que ofrecían otras firmas. Las vendedoras ganaban comisiones sobre los pedidos conseguidos por otras mujeres reclutadas por ellas. Las mejores vendedoras eran nombradas directoras de venta y con el tiempo directoras de venta nacional. Así Dalene White se convirtió en la primera millonaria Mary Kay, obtuvo un millón de



dólares en comisiones.

### LA COMPAÑÍA EXTIENDE SUS ALAS

En 1968 obtuvo 2,34 millones de dólares de beneficio, que se invirtió en compra el control del proceso de manufactura. Construyó una fábrica con la que pudo elaborar todos sus productos.

En 1972 Mary Kay era uno de los mayores empleadores de mujeres de EEUU.

En 1976 Mary Kay entró en la Bolsa de Valores de Nueva York.



En 1980 con la incorporación masiva de la mujer al mercado laboral, comenzó a perder fuerza. Fue entonces cuando decidieron comprar el 70% de las acciones de la compañía que no tenían, ella y su hijo Rogers. Ofrecieron comisiones más altas y Mary Kay se vino arriba otra vez. Actualmente Mary Kay Cosmetics tiene el 10% del mercado estadounidense de cuidado facial y el 8,5 % del mercado de maquillaje.

En 1993 se estimó su fortuna en 320 millones de dólares.

### EL MICROPROCESADOR DE INTEL Y LA REVOLUCIÓN DE LOS ORDENADORES

Quizás la frase que resuma por qué Intel sigue a la cabeza es la frase de su presidente Andy Grove: “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 fue el creador del microchip que permitió el desarrollo del ordenador personal.

Intel sigue siendo líder en tecnología y dedica un gran presupuesto a la investigación y desarrollo, mil millones de dólares. Justifican esta cantidad dos conocidos supuestos en la compañía, uno, la Ley de Moore: “el poder y la complejidad del chip de silicio se duplica cada 18 meses”, y otro, el corolario de Grove: “Sólo los paranoicos sobreviven.”

### LA INVENCIÓN DE UNA NUEVA INDUSTRIA

Gordon Moore nació en San Francisco, en 1954 se



doctoró en química y física en Instituto Tecnológico de California. En 1956 comenzó a trabajar en Semiconductores Shockley como investigador químico. Allí conoció a su colega Roberte Noyce, un ingeniero brillante. Shockley había recibido premios por su contribución al desarrollo del transistor. Pero abandonaron a Shockley por su tiranía.

Conocieron a Arthur Rock, un banquero inversionista de San Francisco que hizo de intermediario para que la Fairchild Camera and Instrument Corporation abriera un departamento de investigación, colocando a Noyce como gerente y Moore como director de ingeniería.

En 1959 Noyce inventó el circuito integrado con un chip de silicio.

Mientras Moore estudiaba las posibilidades del chip, en 1963 conoció a Andrew



Grove, ingeniero químico que se incorporó como su ayudante.

En 1968 cansados de la poca innovación que les permitía Fairchild, Noyce y Moore decidieron crear su propia compañía, junto con Rock. NM Electronics tenía a Rock como presidente del consejo administrativo, Noyce presidente y Moore vicepresidente. Reclutaron a varios empleados de Fairchild, incluyendo a Grove. Querían crear una nueva industria. Apostaban por los chips de memoria en lugar de los campos magnéticos.

En 1970 Intel (NM Electronics) lanzó su primer producto de éxito, el chip 1103. En 1971 las ventas de la compañía fueron 9,43 millones de dólares. Ese mismo año decidieron sacar acciones a la venta para reforzar la situación financiera.



#### PERFECCIONAMIENTO DEL PROCESO

Se concentraron en fabricar los chips de silicio a bajo coste y lo consiguieron

gracias a la organización industrial de Grove.

#### ESTRENO DEL MICROPROCESADOR

El microprocesador fue el invento que dio paso al ordenador personal y fue el resultado del esfuerzo por hacer un chip más inteligente y reducir el tamaño de los aparatos que alimentaban los ordenadores.

En 1969 el ingeniero Ted Hoff inventó el microprocesador Intel 4004, que comenzó a emplearse en relojes y calculadoras.

En 1972 Intel sacó al mercado el microprocesador 8008, de ocho bits, sería en un futuro la base para los ordenadores personales de los 70.

La empresa crecía y crecía, fue entonces, en 1973 cuando decidieron invertir en investigación y desarrollo.

Noyce concluyó que los chips de memoria servían para todo y prepararon su expansión. Se reorganizaron de la siguiente manera: Noyce presidente, Moore, director ejecutivo, Grove

vicepresidente y Rock vicepresidente del consejo administrativo.

Cada vez que Intel sacaba un producto nuevo, la competencia burlaba los derechos y sacaba clónicos, pero Intel estaba constantemente actualizándose e innovando.

En 1978 los ingresos de Intel eran de 400 millones de dólares.

#### MARKETING DE PRODUCTOS EN PLENA REVOLUCIÓN DEL PC



A finales de los 70 tenían varios competidores, así que decidieron diseñar una campaña que les permitiera convertir sus chips en estándar de la industria. De ahí salió la campaña de publicidad "Comprimir", que ponía énfasis en el papel de Intel en la creación del microprocesador, para ganar 2000 diseños en la competencia; ganaron 2500. Fue un éxito, IBM escogió el microprocesador Intel 8088 como base para su ordenador personal.

#### ADMINISTRACIÓN DE ALTO RENDIMIENTO





El modelo de administración de Grove se basaba en una administración de alto rendimiento, en el que cada empleado era responsable ante sus jefes y compañeros.

Intel apostaba por el trabajo en equipo y cuidaba el espacio de trabajo, no había despachos cerrados. El propósito principal era que aprendieran unos de otros. Fomentaban la creatividad.

#### MARKETING DE ALTA TECNOLOGÍA EN UNA ERA DE COMPETENCIA

En los 80 surgieron competidores, los beneficios bajaron considerablemente y se vieron obligados a despedir al 30% de la plantilla, pero Intel sacó al mercado en 1985 un nuevo invento, el procesador 386 y salvó su situación financiera.

Intel se dio cuenta de que el marketing era necesario para promocionar los productos y ganar cuota de mercado, así que creó una imagen distintiva para la nueva generación de productos.

#### INTEL SIGUE EN LA CARRERA

Siguió inventando nuevos productos, en 1992 la cuota de mercado del ordenador personal de IBM de Intel era del 75%.

En 1989 empezó a desarrollar el procesador Pentium.



En 1995 Intel vendió 16.200 millones de dólares y obtuvo 4.900 millones de dólares en beneficios.

La clave de Intel es estar en movimiento acelerado continuo.

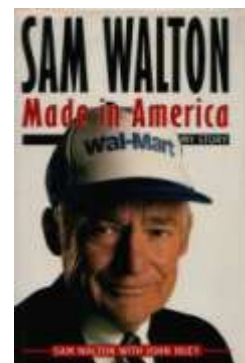
#### SAM WALTON, WAL- MART Y LOS ALAMACENES DE DESCUENTO

Sam Walton, el fundador de los almacenes Wal-Mart era un hombre de negocios sencillo que llamaba a sus empleados "asociados", basaba su filosofía de empresa en el respeto profundo por sus empleados y clientes.

#### WALTON, BUSCAVIDAS

Sam Walton se licenció en la Universidad de Misuri en Columbia en Administración de empresas en 1940.

Cuando acabó la guerra pidió un préstamo y montó su primer negocio, un almacén Ben Franklin en Newport, Arkansas. Así conoció a Hewitt, quien sería su amigo inseparable. En 1950 era el almacén de mayor éxito, pero perdió el contrato. Fue entonces cuando compró otro almacén al que llamó Walton's Five and Dime. Durante esa década comenzó a cosechar éxito y aprendió lo que resultaba atractivo a los clientes de pueblos de menos de 5.000 habitantes para que fuesen clientes de sus almacenes.



Expandió su negocio, tenía almacenes en multitud de pueblos. Abrió nuevos almacenes con autoservicio, con precios más económicos.

Cuando se enteró de la apertura de los nuevos almacenes E.J. Korvette que tenía por lema: "comprar a bajo precio,



almacenar mucho y venderlo barato.”, fue a visitarlo para hablar con los administradores y conocer lo que funcionaba y lo que no.

Así surgió Wal-Mart, su primer almacén con productos con descuento. Al principio no tuvo mucho éxito, pero Walton siguió insistiendo en lo que creía que funcionaría, crecía lentamente. Necesitaban financiación para darle un empujón a lo que sabían que era una buena fórmula para el éxito.



#### SE SUBE EL ÁNIMO

En 1970 Wal-Mart puso acciones en el mercado, ganó 5 millones de dólares, con los que construyó seis almacenes y finalizar el centro de distribución de la empresa. En los 80 construyó 1.237 almacenes.

Impuso un sistema de bonificaciones para los empleados del 5% sobre su salario anual. Los trabajadores de Wal Mart se mostraban simpáticos, colaboradores y entusiastas

con sus clientes, lo que le distinguía de otros almacenes.

Alton se preocupaba por motivar a sus empleados, procuraba visitar todos los almacenes y felicitaba a todos sus asociados por el buen trabajo. Además estaba accesible para que cualquier empleado con problemas le contactase.

#### REDUCIENDO LOS PRECIOS

La estrategia de Walton fue no negociar con los representantes de los fabricantes, quería eliminar la comisión destinada a los representantes y así abaratar costos y bajar el precio de los productos.

Otro elemento diferenciador fue el diseño de los centros de distribución Wal Mart, que reducían los costos. La flota de Walton recogía los productos en la puerta de la fábrica. En 1992 había catorce centros de distribución totalmente automatizados, recibían informes desde las cajas registradoras.

En 1981 instaló un sistema electrónico de control de sus almacenes que enviaba mensajes a los clientes y permitía analizar la forma

en que compraban los clientes.



En 1980 fue el primero en instalar un escanógrafo UPC que mejoró el rendimiento de los cajeros en un 50%.

En 1991 Wal-Mart era el minorista más grande de EEUU, algo que nunca pensó alcanzar.

Al año siguiente falleció de cáncer. David Glass, presidente de la empresa recordó las palabras que le había dicho justo la tarde antes de morir: “me dijo que sus mejores días habían sido cuando visitaba a sus asociados y fieles clientes en los almacenes.”

Cuando los empleados se enteraron de su muerte, rompieron a llorar. El Times de Nueva York estimó su fortuna en 28.000 millones de dólares. Una cajera que llevaba trabajando con él 24 años, tenía un fondo de retiro de 262.000 dólares.



## WILLIAM MC GOWAN Y MCI: EL NUEVO MUNDO DE LAS TELECOMUNICACIONES

MCI luchó contra AT&T para conseguir su cuota de mercado. AT&T era el operador telefónico más grande del país y de mayor emisión de acciones. Pero el presidente de MCI Bill McGowan acabaría con eso.



Bill McGowan

### ORIGEN DE UNA COMPAÑÍA ADVENEDIZA

MCI comenzó cuando Jhon Goeken pidió permiso a FCC para instalar líneas telefónicas privadas entre San Luis y Chicago. El sistema se basaba en ondas de radio. AT&T sin embargo trabajaba con cables de cobre.

MCI necesitaba fondos y un abogado recomendó a Goeken que contactara con William McGowan, un millonario.

### VISIÓN SOBRE EL FUTURO DE MCI

Goeken contactó con McGowan, que en ese

momento estaba aburrido y le pareció un reto interesante buscar la licencia de FCC.

McGowan quería hacer de MCI una red nacional con servicios a larga distancia a bajo costo para el mercado empresarial.

En agosto de 1969 consiguieron la licencia para hacerlo. McGowan controlaba la compañía y traba-jaba enérgicamente para conseguir su objetivo.

En 1972 comenzó a negociar con AT&T por el acceso a sus líneas locales.

En 1985 el Wall Street Journall escribió: “El señor Mc Gowan ha dicho, más o menos jocosamente, que él dirige la compañía observando cómo lo hace AT&T y haciendo después todo lo contrario.”

### SE DECLARA LA GUERRA

En 1973 McGowan se presentó para dialogar con el presidente de AT&T, Jhon debuts, pero estalló el conflicto. McGowan atacó el sistema de precios altos/bajos y pedía participación en el mercado. McGoan acabó diciéndole: “Tengo suficiente dinero. Puedo gastar en litigios, o

puedo gastarlo en construir algo. Preferiría gastarlo en construir algo.” La imagen que AT&T tenía de MCI, cambió completamente.



Aunque MCI no conseguía despegar y acumulaba problemas financieros, McGowan seguía con su plan.

### AMIGOS ADECUADOS

McGowan buscó maneras legales de vencer los obstáculos que le ponía AT&T, hasta que consiguió un servicio que permitía a sus clientes usar teléfonos de AT&T usando la línea de MCI. Pero AT&T se oponía y entraron en una guerra de litigios durante años.

La división antimonopolio del Departamento de Justicia llevaba tiempo analizando las prácticas de AT&T, esto unido a la demanda de Ford presentada alegando mono-polio, hizo que el gobierno tomara la determinación de separar las compañías telefónicas.



McGowan había gana-do y ahora MCI parecía que podía despegar.

En 1980 MCI ofrecía servicios para los hogares de sus clientes.

En junio de 1980 un jurado federal decidió a favor de MCI en la demanda de antimonopolio, AT&T tuvo que pagar 1.800 millones por daños y perjuicios, pero a McGowan no le bastaba y pidió una indemnización mayor. Cuando el tribunal revisó la sentencia obtuvo solamente 300 millones.

### LA CAÍDA

El departamento de Justicia de EEUU condenó a AT&T en 1981 a desprenderse de 22 compañías locales.

Así MCI fue la mejor posicionada y despegó definitivamente. En enero de 1983 McGowan dijo que el único límite para su crecimiento era la habilidad de MCI para construir la red. En 1984 invirtió 1960 millones para construir y mejorar su red.

En 1984 se disolvió el sistema Bell, que suponía vía libre para el acceso de larga distancia. La FCC ordenó además a AT&T bajar el precio de sus tarifas. Esto

perjudicó a MCI porque le subió la tarifa que pagaba al mes, perdió 498 millones en 1984. Redujo los gastos de la red y de personal, y buscó nuevos clientes importantes. En 1988 dio beneficios por 356 millones de dólares.

Con todo esto la salud de McGowan se resintió y sufrió dos infartos, el último acabó con su vida a los 64 años de edad en 1992. MCI tenía por aquel entonces 31.000 empleados, 10.500 millones en ventas y 609 millones de dólares en beneficios. Fue todo un ejemplo de las posibilidades de competencia en las telecomunicaciones.

### EL CAMBIO DE HARLEY DAVISON

A principios de los 80 Harley Davison estaba la borde del fracaso, pero gracias a un grupo de ejecutivos que tomaron el poder y control de la empresa a través de un apalancamiento financiero, fue salvada. Las claves fueron la adaptación del control y calidad de los competidores japoneses, rediseñaron y mejoraron los

procesos, dieron más poder a los empleados y aplicó una estrategia de marketing de éxito.

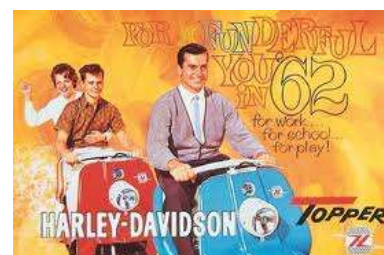


Fundadores de Harley Davidson

### TEMPRANOS COMIENZOS

William S. Harley y Arthur Davidson construyeron su primera moto en 1903. Diez años después estaban vendiendo 28.000 motos al año.

La empresa sobrevivió a la crisis de los 30 y después de la Segunda Guerra Mundial rebrotó debido al suministro de motos a los soldados. En 1953 Harley era el único fabricante de motos, ya que Europa estaba destruida por la guerra.





### EL LÍDER DEL MERCADO CAE VÍCTIMA DE LA COMPETENCIA EXTRANJERA

Con la reconstrucción de la industria en los 60 los japoneses absorbieron el mercado y en 1969 Harley Davidson fue comprada por la AMF.

En 1974 no tenía competidores de motos pesadas, empezaron a descuidar los detalles y desapareció el control de la calidad. Así se ganó la fama de mala calidad. AMF había conseguido subir las ventas durante un tiempo pero desprestigiar la marca también.

En 1981 el problema de la calidad se resintió en las ventas cuando las motos pesadas japonesas entraron en acción, hasta que Harley llegó sólo a un 5% de la cuota de mercado.

AMF comenzó a buscar comprador pero no había interés. Los ejecutivos de Harley Davison fueron quienes compraron la empresa, sólo ellos podían salvarla.

William G. Davidson, nieto del fundador, le dio el aire retro que necesitaba la moto y que tuvo tanta aceptación.

En 1981 el país pasaba por un mal momento que afectó a la nueva empresa. El apalancamiento financiero para recuperar la compañía había dejado con fondos insuficientes para afrontar el bajón económico. En 1982 despidieron a 426 trabajadores, recortó un 12% el salario de los directivos, congeló salarios, suspendió las aportaciones a los planes de ahorro de los empleados y redujo la producción.

### MEJORA DE LA CALIDAD POR IMITACIÓN DE LOS PRODUCTORES JAPONESES

No parecía que con las medidas mejoraran los resultados de la empresa y la calidad seguía siendo un problema. En 1980 la mitad de las motos que salían de fábrica no pasaban la inspección y había que repararlas.

Los ejecutivos visitaron la fábrica de Honda y descubrieron el sistema de producción tan eficiente que tenía, sin apenas robotización. Simplemente había que prestar atención a los detalles.

Antes de visitar la fábrica, la empresa había empezado a implantar un modelo JIT piloto basado en los

conceptos japoneses. A pesar de reducir los costes no era suficiente.

Se decidió además dar mayor poder a los empleados, así los jefes y trabajadores diseñaban juntos las cadenas de montaje y de distribución en la fábrica. De esta manera los empleados se implicaban en la búsqueda de soluciones.



Harley Davidson había reconocido la necesidad de cambio y se había puesto a implantarlo, pero no era suficiente y en 1982 la empresa pidió a la Comisión del Fondo Internacional para afrontar las prácticas de competencia desleal de Honda y Yamaha. La Comisión respondió a favor de Harley Davidson.

### REHABILITACIÓN DE LA IMAGEN DE UN PRODUCTO MEJORADO

La resolución de la Comisión Internacional dio un pequeño respiro a Harley, pero tenía que



resolver un problema serio de imagen, la mala fama permanecía.

Lanzó una campaña de marketing para potenciales clientes, invitándoles a probar las motos en concesionarios. 400.000 personas aceptaron la invitación.

En 1983 lanzó el grupo de propietarios Harley o HOGs (Harley Owner's Groups). Cada comprador tenía derecho a la afiliación durante un año del grupo local de motoristas, una suscripción gratis bimensual a la revista Hog Tales y una por seis meses a American Iron. También tenían privilegios en eventos relacionados con el mundo de las motos, seguros, asistencia en carreteras, etc.

Las ventas aumentaban y los HOGs también.

#### LA REPARACIÓN DE UN VEHÍCULO FINANCIERO ESTROPEADO

A mediados de los 80 los esfuerzos hechos en cuanto a calidad y marketing empezaron a dar sus frutos, pero la situación financiera seguía siendo mala.



En 1986 sacó a la venta acciones que le reportaron 90 millones de dólares.

Entre 1981 y 1985 se duplicaron los ingresos por empleado y la producción un 50%.

A medida que la economía del país mejoraba, también lo hacían las ventas de Harley Davidson. En 1959 tenía el 59% del mercado.

Siguió aplicando la triada de calidad y tomó como lema la mejora continua de la calidad.

#### BILL GATES Y EL PREDOMINIO DE MICROSOFT

En 1995 el mundo del marketing y la publicidad esperaba impaciente el sistema operativo para IBM Windows 95.

Bill Gates fue el hombre que se dio cuenta de la importancia de los ordenadores personales antes que los demás y pudo predecir la importancia para los negocios de los sistemas operativos y las aplicaciones. Fue la persona que llevó al éxito a Microsoft.



Bill Gates

#### UNA MARCA TEMPORAL PARA UNA INDUSTRIA JOVEN

Bill Gates nació en 1955, hijo de un reconocido abogado y madre maestra. Ya en su infancia mostró problemas de adaptación, mostraba interés por las máquinas y su funcionamiento. Él junto con otros cuantos autodidactas se entretenían aprendiendo programación y haciendo juegos.

A finales de los 60, eran expertos en programación. En 1971 una empresa les contrató para desarrollar un programa de pagos de nóminas.

Cursando la educación secundaria, la empresa TRW contrató a Gates y su amigo Allen para trabajar en un sistema de control de ordenador en una central eléctrica.

Gates fue estudió en Harvard, hasta que se marchó a Cambridge tras



recibir una llamada de Allen para trabajar en Honeywell. MITS acababan de sacar al mercado un miniordenador llamado Altair 8800.



### LA VENTA Y DISTRIBUCIÓN DE PROMESAS

Cuando Allen y Gates leyeron el artículo en “Electrónica Popular” se dieron cuenta de que Altair no podría tener éxito sin un lenguaje operativo. Así comenzaron a diseñar el lenguaje con BASIC para este ordenador. En ocho semanas estuvo listo.

Gates no terminó la universidad y en 1975 junto con su amigo Allen fundaron MicroSoft, con una participación del 60 Gates y del 40 Allen. Enseguida hizo un acuerdo para MITS que les aportó royalties por valor de 16.000 dólares el primer año. Invirtieron parte del dinero en publicidad para dar a conocer su empresa.

En 1977 la corporación Tandy lanzó el ordenador TRS-80. Microsoft le dio la licencia para instalar su lenguaje

BASIC. Las ventas de Microsoft subieron.

Gates de 22 años echaba de menos a sus padres, así que decidió trasladar las oficinas a Washington. Aún era muy joven, trabajaba a destajo y hacía trabajar duro a sus trabajadores.

Cuando IBM comenzó a buscar alguna firma para escribir programas para ordenadores personales, encontraron a Gates. En 1980 firmaron un acuerdo mediante el cual Microsoft desarrollaría un sistema operativo para IBM a cambio de royalties y pertenecía de los derechos de propiedad.

Con la llegada de las firmas que sacaban clónicos de IBM llegaban las ofertas a Gate para instalar el sistema operativo en sus ordenadores. Gate se convirtió en la referencia, suministraba los sistemas operativos del 80% de los ordenadores vendidos cada año.



Durante los años 80 la empresa tuvo un

crecimiento espectacular. En 1983 Allen tuvo que abandonar debido a una enfermedad y Gate adquirió más responsabilidades.

En 1986 Microsoft contaba con 1.500 empleados y ventas de 200 millones de dólares.

### LA REVOLUCIÓN ESTÁ AQUÍ Y ES SOFTWARE

Gates tomó mediadas ante el crecimiento de la empresa, como dividir la empresa en grupos de productos y contrató a directivos profesionales.

Además del dominio en el mercado con los sistemas operativos, quería ampliar con aplicaciones software.

Así lanzó Excel por ejemplo, para hacer competencia a Lotus.

En el camino se encontró con un fuerte rival: Apple, que daba menos fallos que Windows.

Pero Gates sacaba versiones mejoradas de Windows, en 1990 las ventas fueron de 1.183 millones de dólares.



## SE LOGRA EL DOMINIO DEL MERCADO, ¿PERO POR CUÁNTO TIEMPO?

En 1990 la investigación de la Comisión Federal de Comercio puso su foco en la política de Microsoft de presionar a aquellos que quisieran tener una licencia a para pagar royalties por cada ordenador fabricado.

Después de una investigación de 30 meses el gobierno decidió no enfrentarse a Gates pero obligó a terminar con los royalties.

En 1995 aprovechando la introducción de Windows, aprovechó para suministrar internet y en 1996 comenzó una red de televisión con NBC.





## EXECUTION PLAN

### Ideas Clave del Libro para mi Trabajo

--

### Plan de acción

Idea fuerza	Actividad	Plazo	Responsable

