

Forbes®

Casos de éxito

# Historias de grandes éxitos

Cómo renacer y volver a triunfar  
después de un grave fracaso

ORACLE



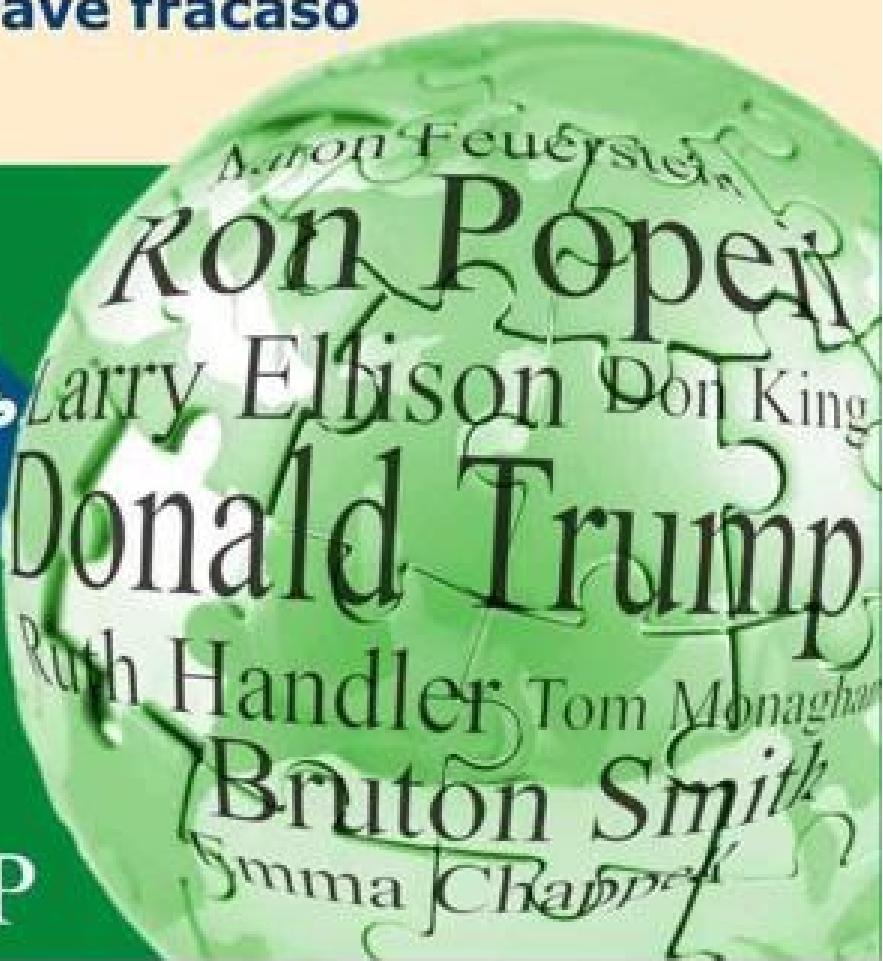
UNITED BANK  
OF PHILADELPHIA



MATTEL



TRUMP



Alan Farnham



PROFIT  
editorial

Historias de grandes éxitos

Cómo renacer y volver a triunfar

después de un grave fracaso



**¿Cómo ser un Millonario?**

Toda forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra sólo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvando la excepción prevista por la ley. Si necesitan fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra, diríjanse a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) – [www.cedro.org](http://www.cedro.org)

La edición original de esta obra ha sido publicada en lengua inglesa por John Wiley & Sons. Inc. con el título *Forbes® Great Success Stories*. Todos los derechos reservados.

Traducción y adaptación: Luppa

© Para la edición en lengua castellana, Profit Editorial, 2012 ([www.profiteditorial.com](http://www.profiteditorial.com))  
Profit Editorial I., S.L. Barcelona, 2012

Conversión ePub: booqlab  
ISBN (ePub): 978-84-15735-33-5

# Referencias

## Sobre el autor

**Alan Farnham**, periodista económico y editor jefe de la revista Forbes, una de las publicaciones empresariales más influyentes del mundo, donde dirigió la sección de estilos de vida.

### [Más información sobre el autor](#)

## Sobre el libro

Este libro explica, no sólo el éxito de sus protagonistas, sino el éxito recogido en las victorias conseguidas después de una derrota. Los protagonistas son famosos pero humildes. Todos fueron humillados por sus experiencias y el libro explica el precio que tuvieron que pagar para conseguir el éxito, no sólo para ganar, sino, una vez perdido, ganar de nuevo. Los obstáculos que superaron incluyen incendios, prisión, cáncer, prejuicios raciales, quiebra, y tal vez, el más difícil de todos, las consecuencias del éxito en sí, incluyendo la arrogancia y la complacencia. Los protagonistas de estas 8 historias no sólo tuvieron segundas oportunidades, sino que algunos de ellos disfrutaron de una tercera y cuarta oportunidad.

### [Más información sobre el libro y/o material complementario](#)

The screenshot shows the homepage of Profit Editorial's website. At the top, there are promotional banners for registration, free shipping (Envío Gratis), and a gift (OBSEQUIO). The main navigation menu includes links for La Editorial, Sala prensa, Manuscritos, Info librerías, Catálogos, Distribución, Títulos, Mi cuenta, Mapa del sitio, and Contactar. On the left, there is a sidebar with sections for 'Últimas' (including a search bar) and 'Últimas Series' (listing categories like Empresa y Negocios, Finanzas, Marketing, etc.). The central part of the page features a section titled 'Colección Management 2.0' displaying five book covers related to management concepts like YouTube, Facebook, Twitter, Wikipedia, and iApple. Below this, there are sections for 'Últimas Ediciones' and 'Últimas Series'. On the right, there are several boxes for 'Gestión digital', 'Catálogo digital', 'Catálogo en papel', 'Usar este servicio', and 'Últimas series'. A small 'Lean Management' box is also visible at the bottom right.

### [Web de Profit Editorial](#)

# Índice

Prólogo

Introducción

**Aaron Feuerstein**

CEO y propietario de Malden Mills

**Tom Monaghan**

Fundador de Domino's Pizza

**Larry Ellison**

Fundador y presidente de Oracle

**Ruth Handler**

Cofundadora de Mattel Toys

**Ron Popeil**

Fundador de Ronco

**Emma Chappell**

Fundadora del United Bank of Philadelphia

**Donald Trump**

Presidente de la Organización Trump

**Don King**

Fundador de Don King Producciones

# Prólogo

El desarrollo de estas biografías –éxito, revés, regreso– es siempre atractivo. Todos conocemos por experiencia propia que la vida transcurre en una línea recta, aunque existen una serie de curvas y subidas y bajadas.

Lo que hace a estas historias fascinantes es que se refieren a personas de carne y hueso que se agarran a crisis profundas que hundirían a cualquiera (problemas financieros y con entidades financieras, competencia intensificada al máximo, cambios radicales en el mercado de un sector concreto, sectores que siempre tienen la amenaza de estar al filo de la ley, huelgas o mala suerte, o incluso problemas o enfermedades físicas).

Cuando se enfrentan a algún revés en la vida, muchas personas pierden su fuerza y valentía, algunas caen derrotadas. Nuestros protagonistas supieron defenderse con fuerza para regresar aún con más éxito, si cabe. Lo que hace que sus historias valgan la pena de ser leídas, es que sus regresos nunca fueron fáciles y normalmente acompañados de desencuentros por el camino.

En los negocios, el éxito es efímero. Nunca es perpetuo. Como a mi padre le gustaba decir, «cuando crees que ya has llegado, resulta que estás a punto de abrir la puerta». Los emprendedores a menudo arrancan sin nada, pero con ambición. Siempre se preocupan por crear nuevos productos, servicios y vías para hacer cosas por y para los demás. Este espíritu innovador e inventor es la fuente del progreso, aunque muchas veces venga acompañado de serios reveses. «Destrucción creativa», es como llamó Joseph Schumpeter al proceso de progreso económico.

Este progreso no es disciplinado. Muchos de los nuevos negocios nunca consiguen sobrevivir, y muchos de los existentes, incluso grandes compañías, de vez en cuando sucumben, acaban siendo absorbidas o en el cementerio. De las 500 compañías que más han destacado durante la vida de la revista Forbes, que en pocos años celebrará su centenario, menos de la mitad permanecen todavía hoy entre las 500 más importantes.

Hace unos treinta años, la lista Forbes de los 400 hombres más ricos de Estados Unidos estaba mayormente compuesta por personas que habían creado su riqueza a partir del petróleo y el sector inmobiliario. Hoy día (y quién sabe mañana) dominan las relacionadas con las nuevas tecnologías.

Mis hermanos y yo fuimos enseñados desde jovencitos que los negocios son muy parecidos a una panadería: no puedes vender mañana el pan de ayer, pues debes ganarte a los clientes cada día. Crecimos con las historias de la revista Forbes. Fundada en 1917 (el mismo año de la revolución rusa) por nuestro abuelo, arruinado inmigrante, B. C. Forbes, la revista consiguió un enorme éxito durante los años veinte. En 1928 el poderoso magnate de la prensa lord William Randolph Hearst ofreció al abuelo el equivalente a decenas de millones de dólares de hoy por comprar Forbes. Inmensamente agradecido y con toda su humildad, descartó la oferta. Después llegó el crac del 29 y la Gran Depresión. En 1932 cayó en quiebra,

pero la cabecera de la revista pudo continuar gracias a los esfuerzos del fundador y sus colegas. Durante años, B.C. Forbes no pudo disponer de dinero ni para pagarse un sueldo.

Algunos piensan todavía que los negocios y la economía son sencillos. Pero bien interpretados, los negocios y las empresas son un drama apasionante. Como cualquier persona sabe, los números son una simple forma de taquigrafía, y los balances son sólo una simple instantánea de una película en constante cambio. Mi abuelo solía decir que aprendes más de los negocios por la talla de un director general de lo que te enseña el balance de una compañía.

Si partimos de la naturaleza humana y el siempre desordenado proceso de creatividad, veremos que no hay negocio maravilloso que tenga una progresión tranquila, por lo menos como quisieran los expertos en negocios.

Como dice uno de los protagonistas del libro, «solo tenemos un derecho en este mundo, y este es el derecho a escoger. No podemos escoger siempre lo que nos ocurre, pero sí podemos escoger siempre lo que vamos a hacer al respecto».

Le recomiendo que lea y vea lo que estas personas «hicieron al respecto», y le sirva de inspiración.

STEVE FORBES

# Introducción

Nuestro tema, aquí, no es «solo» el éxito, sino el éxito recogido en las victorias conseguidas después de una derrota.

Prepárese para conocer a mujeres y hombres de acero, que fueron golpeados por el peor destino y todavía tuvieron fuerzas para sobrevivir. Y lo que es más, prosperaron. Superman no tiene nada en nuestros personajes. Y nuestros vencedores, como podrá descubrir, son sencillos pero superhumanos. Todos cambiaron y fueron humillados por sus experiencias, y la mayoría lleva todavía hoy sus cicatrices. Esto es parte de lo que hace sus historias commovedoras: su voluntad de contar la verdad sobre el precio que tuvieron que pagar por el éxito; no sólo para ganar, sino, una vez perdido, ganar de nuevo.

Tales reveses de la fortuna, como decía Aristóteles, son la causa y el motor de un gran drama. Nadie se preocupa por una persona cuya vida es fácil, cuyo peor accidente de trabajo es que rompa un papel. Sin embargo, el sufrimiento, el verdadero sufrimiento –especialmente si se combina con una auténtica lucha–, siempre cautiva nuestra atención.

En la selección de relatos que siguen, nuestros criterios eran pocos. Buscábamos historias de personas, no de instituciones sin rostro. Las estanterías están llenas, vimos, de casos aburridos que explican cómo unos burócratas de la compañía XYZ cambiaron las cosas. Así, existen empresas únicas que puede encontrar, como las que se explican a continuación, como a Larry Ellison de Oracle o Aaron Feuerstein de Malden Mills, donde el héroe y su compañía son uno y el mismo.

No nos interesa si nuestro protagonista era rico o no, blanco o negro, famoso o desconocido, joven o viejo, hombre o mujer. Por esta razón, encontrará un grupo bastante homogéneo. Hay una banquera, un promotor de combates de boxeo y un pizzero, entre otros. Está, también, el inolvidable millonario Donald Trump. De muchos de ellos, seguramente, no habrá oído nunca hablar... hasta ahora.

No consensuamos el tipo de contratiempo que sufrieron, si bien nos interesó que fueran excepcionales en su género. Los obstáculos que superaron incluyen incendios, prisión, cáncer, prejuicios raciales, quiebra, y tal vez el más difícil de todos, las consecuencias del éxito en sí, incluyendo la arrogancia y la complacencia.

Aunque habría sido bonito si, al igual que Dante, nuestros protagonistas hubieran regresado de sus respectivos viajes por el infierno con un paquete de lecciones poéticamente expresadas, no vamos a insistir en ello.

Entonces, ¿qué nos interesa? Sólo dos cosas, realmente: el drama intrínseco de las historias, y todo aquello que hace de nuestros protagonistas unas personas comunes y corrientes como, por ejemplo, que pudimos conocerlas, estrechar nuestras manos con las suyas, y siempre que fue posible, escuchar sus historias contadas por ellas mismas.

Un comentario final: últimamente se ha convertido en una moda entre los expertos en negocios el hablar de reveses y derrotas como asuntos de poca importancia. Los

fracasos, argumentan, son sólo pequeños frenos en la carrera de cada uno.

¿Es esto realmente cierto? Nuestros supervivientes ofrecen una perspectiva menos elocuente. Es doloroso ir a la cárcel, quedarse ciego, perder un pecho, ver la empresa familiar reducida a cenizas. Uno tiene que hablar con personas que han sufrido estas desgracias para conocerlas realmente.

«He oído», le dijo una vez un visitante educado a William Hearst, «que en el negocio del cine se puede hacer mucho dinero».

«Sí», respondió con tristeza Hearst, que acababa de perder mucho dinero en un negocio cinematográfico, «el mío».

En este libro, el fracaso no es un abstracto. No es algo que ocurre sólo a los demás. Es real y cercano, y su mordedura es temible. Sin embargo, puede ser rechazado y ahí recae el mensaje de este libro.

La célebre frase de Scott Fitzgerald de «no hay segundas oportunidades en la vida» es refutada en cada página. ¿No hay segundas oportunidades? Scottie debe de haber estado con la gente equivocada. Nuestros protagonistas no sólo han tenido segundas oportunidades, ellos disfrutaron en algunos casos de una tercera y cuarta oportunidad. Uno sospecha que van a seguir en escena siempre que su ego, su bolsillo y su nombre estén en peligro.

# Aaron Feuerstein

## CEO y propietario de Malden Mills

### «Sé fuerte y valiente frente a los obstáculos»

La noche del 11 de diciembre de 1995 comenzó en forma estupenda para Aaron Feuerstein, presidente y propietario de Malden Mills, una de las empresas fabricantes textiles más antigua, grande e innovadora de Massachusetts. La ocasión era una fiesta sorpresa por su cumpleaños número 70. El lugar: Café Budapest, uno de sus restaurantes preferidos (y uno de los mejores de Boston). Su familia, sus amigos y sus compañeros de trabajo se reunieron para agasajar a Feuerstein entre brindis y risas, porque había mucho que celebrar.

La empresa había crecido mucho en una década, principalmente, gracias a un sólo producto, Polartec (originariamente, Polarfleece), una tela sintética suave, peluda, del tipo del vellón, patentada por los ingenieros de Malden a finales de la década de 1970 y vendida por primera vez a los clientes en 1981. Para Feuerstein, este vellón había sido literalmente oro.

Sus atributos (abrigadora, liviana, absorbente de la humedad) la hicieron ideal como ropa de abrigo y la usaban todos, desde los atletas profesionales y los andinistas hasta quienes trotaban y los jardineros de fin de semana. Decenas de páginas de todos los catálogos de las tiendas de indumentaria L. L. Bean y Lands' End (para nombrar sólo a dos de los clientes de Malden) se dedicaban en forma regular a vender abrigos y chaquetas, guantes, sombreros, chalecos, botas –e incluso batas de baño y pijamas– hechos con Polartec. La tela no sólo era abrigadora y cómoda, también era políticamente correcta. Estaba hecha con botellas plásticas de refrescos recicladas (80 por ciento); los ambientalistas podían usarla con orgullo. Este era por excelencia un producto que brindaba bienestar. Mediante su promoción agresiva, Malden Mills había creado un mercado minorista de 3.000 millones de dólares. Las ventas llegaron a los 400 millones de dólares el año que Feuerstein llegó a los 70.

La situación de la empresa era única dentro de la industria textil; su defensa por la vida crecía cada vez más a la vez que otras empresas dejaban de hacerlo.

Las empresas textiles tradicionales, que no poseían un producto de su propiedad comparado con Polartec, se vieron obligadas a competir principalmente en el precio. Y por esa causa, las textiles de Nueva Inglaterra, desde la década de 1950, venían perdiendo terreno frente a otras que tenían costos operativos inferiores y que se encontraban en los estados del sur, en México o en Asia. Varios competidores de Malden habían presentado la quiebra, habían cerrado o habían decidido levantar

todo y mudarse. El resultado: no había «Cafés Budapest» en Lawrence, Massachusetts, la ciudad de origen de Malden Mills. El área de Lawrence donde se encontraban los edificios de ladrillos de un siglo de antigüedad donde estaba ubicada la empresa textil de Feuerstein era considerada por los habitantes del lugar una de las áreas con menor actividad económica, un páramo de tiendas cerradas y ventanas rotas. El edificio de aspecto victoriano de Malden ocupaba tres calles de la zona, en la división entre la ciudad Lawrence y la de Methuen.

La vida para los trabajadores de Lawrence nunca había sido muy fácil (la ciudad fue escenario de la huelga de trabajadores industriales conocida como huelga de «pan y rosas», que llevaron a cabo 25.000 trabajadores en 1912), pero, al menos, la ciudad alguna vez había bullido con actividad comercial. Ahora, estaba en el lugar número 34 entre las ciudades más pobres de Estados Unidos y ya no era famosa por su actividad industrial sino por ser la capital del crack y un imán para los inmigrantes que acababan de llegar. Aunque sólo se encontraba a treinta millas al norte de Boston, bien podría haber estado en el tercer mundo. Los empleados de Malden Mills provenían de 52 nacionalidades diferentes, estaban entre los más diversos de la industria textil.

Aun así, Feuerstein se había negado rotundamente a mudarse, en parte porque no lo necesitaba (gracias a Polartec, los márgenes de Malden eran tan robustos que no necesitaba contratar mano de obra barata); en parte, porque sentía una obligación cívica, como el empleador más grande de Lawrence, de seguir estando; y en parte, porque tenía, bueno, 70 años y era un viejo testarudo.

No es que pareciera o actuara como viejo. Las fotos de la noche de su fiesta de cumpleaños lo muestran erguido y lleno de vida, vigoroso, con sus ojos azules vivos y con humor. Desde la niñez, era físicamente incapaz de quedarse quieto sentado. El peso que llevaba en su cuerpo de poco más de metro y medio (alrededor de 70 kilos) era sólo un kilo menos que lo que pesaba cuando iba a la universidad. Hacía ejercicio todos los días y era un poco fanático de la salud.

Aunque Feuerstein acababa de designar un director operativo en Malden Mills, él mismo profesaba que no tenía ningún interés en tomarse la vida con más sencillez y, mucho menos, en jubilarse. Sin embargo, si así lo hubiera hecho, ¿quién de los invitados de aquella noche podría haberle reprendido por un poco más de ocio? Luego de cuatro décadas al mando de Malden, se había ganado mucho más que el derecho a pasar más tiempo con su esposa, Louise; más tiempo leyendo la literatura que amaba, Shakespeare, Shelley, los poetas románticos en general, el Talmud y los Salmos.

Lo que Feuerstein no sabía, cuando se preparaba para soplar la única vela de su pastel, era que en ese momento se estaba desencadenando una tragedia. Sea cual fuera su visión privada del futuro cuando pedía su deseo de cumpleaños, este estaba a punto de eclipsarse, incinerarse, en verdad, por los hechos que sucederían esa noche. Feuerstein sopló la vela.

Cuando los Feuerstein finalmente llegaron a su casa cerca de las once de la noche en un edificio del barrio suburbano de Brookline, el teléfono estaba sonando. Luego se enteraron de que había estado sonando durante horas. Aaron contestó. Una voz le

dijo que había ocurrido un incendio, que Malden Mills se estaba incendiando, desapareciendo.

## Una empresa en llamas

Mientras el automóvil de los Feuerstein se apresuraba hacia el norte en la autopista 93, Aaron y Louise imaginaron el tamaño del incendio mucho antes de aproximarse a Lawrence. Delante de ellos, el horizonte del invierno se veía rojo. Un viaje que debería haber durado treinta minutos se prolongó a una hora pues primero se toparon con humo, luego con el tráfico paralizado y, por último, con una confusión general.

Cuando, finalmente, llegaron al complejo de casi 12 hectáreas, que se encontraba en crecimiento, ya era casi medianoche.

«Para cuando llegué al lugar, era un verdadero holocausto. Los edificios quemándose, todos aturdidos y llorando, indefensos», recuerda Feuerstein. Cuenta que logró controlar sus propios sentimientos recitando para sí mismo, en privado, palabras que había memorizado una vez de El rey Lear: él no lloraría, prometió, aunque su corazón «se rompiera en mil pedazos».

Tampoco estaba sólo con tanta desesperación.

Desde un cementerio ubicado sobre una ladera y con vista hacia la fábrica, unas cinco mil personas y trabajadores de la ciudad temblaban en el frío helado y observaban embelesados cómo el fuego alcanzaba su punto máximo. Las llamas azotadas por vientos de más de 70 kilómetros por hora llegaban a 15 metros de altura en el aire. Brasas «del tamaño de pelotas de basquetbol» (según recuerda Louise) difundían el fuego de un edificio a otro. Para ella, parecía que se estaba incendiando Roma. Para Aaron, parecía Dresde. En una sucesión lenta, siete estructuras hechas de ladrillos y madera, que comprendían unos 200 kilómetros cuadrados de fábricas, se incendiaron, se desmoronaron y colapsaron.

Lo que se estaba incendiando era más que unos edificios. Para Feuerstein, representaba una herencia familiar de tres generaciones. A finales del siglo xix, su abuelo Henry Feuerstein, un judío húngaro, había inmigrado a la ciudad de Nueva York y se ganaba la vida vendiendo trapos con un carro. En 1906, Henry fundó la empresa textil Malden Knitting en Malden, Massachusetts y comenzó a producir trajes de baño de lana y suéteres y, luego, durante la Segunda Guerra Mundial, fabricaba indumentaria militar. La compañía se expandió y, en 1956, con Aaron al mando, la fábrica se mudó a Lawrence. Aaron nunca había trabajado en ningún otro lado. Había ingresado a trabajar en Malden cuando salió de la universidad. La fábrica no era un «segundo hogar» para él, era más como su primer hogar. Junto con las toneladas de maquinaria que se estaban incendiando y derritiendo, estaban sus propios recuerdos: sus trofeos de béisbol, que había ganado en la escuela de gramática; los dos óleos de sus padres.

Para los empleados de Feuerstein (3.100 hombres y mujeres), la fábrica representaba el único empleo digno con un buen salario en un panorama que por lo

demás era sombrío. Malden Mills era una empresa que les garantizaba pertenecer a un sindicato, en una ciudad en donde los trabajadores estaban desprotegidos. Lo que era aún menos común, era una empresa que tenía relaciones cordiales y cooperativas entre los trabajadores y los gerentes. Cuando Paul Coorey, presidente de la sección 311 del sindicato local de trabajadores textiles (UNITE), veía la fábrica colapsar, su hijo (que también trabajaba en Malden) se acercó a él y le dijo: «Papá, acabamos de perder nuestros empleos».

Los salarios de Malden estaban dos dólares la hora por encima de cualquier otro salario de la ciudad. Mientras el salario de los trabajadores textiles en toda la nación rondaba los 9,50 dólares la hora, en Malden se pagaban 12,50 dólares. Eso significaba un ingreso de 26.000 dólares por año en una ciudad en la que el ingreso promedio era apenas de 15.000 dólares. La mayoría de los trabajadores de Malden (dominicanos y portorriqueños de primera y segunda generación) vivían de sueldo a sueldo. No tenían ningún respaldo financiero y, para ellos, el incendio no podría haber llegado en un peor momento: dos semanas antes de Navidad. Sin el salario de diciembre, no habría alquiler, ni calefacción, ni comida, ni regalos.

Feuerstein admite que, por un momento, se dejó abatir por una emoción extraña: la pena. «¿Cómo podía ser que me sucediera semejante tragedia? Sí, no puedo negar que sentí eso», cuenta, «pero para mí, esta no era una tragedia monetaria, sino que todo lo que yo quería lograr en los negocios se estaba incendiando justo frente a mis ojos. Se estaba muriendo allí, frente a mí».

### ***«Todo lo que yo quería lograr en los negocios se estaba incendiando justo frente a mis ojos»***

Luego, sus pensamientos cambiaron hacia una dirección más característica: «Pensé: ¿qué puedo hacer para mejorar la situación?». Hizo un recuento rápido de la situación: ¿Qué no se había incendiado?

«Tenía mi oficina, mis registros, mi inventario» (todo eso estaba en edificios separados que todavía estaban en pie). Todavía tenía posibilidades de fabricar gracias a un mecanismo satelital que se encontraba en Maine. Lo único sin lo cual no podía seguir, se dio cuenta, era la capacidad de la empresa de hacer el «acabado» del Polartec: darles a las fibras el pelo y sensación característica al tacto.

«En nuestra empresa», explica Feuerstein, «tejemos una tela que finalmente, luego de teñirse o imprimirse, se convierte en vellón. Y convertirla a este material, que es lo que llamamos el acabado, es una técnica muy especializada, en la que somos superiores a otros de la industria. Sin el acabado, quedo fuera del negocio. Si sólo pudiera salvar esta pequeña planta de acabado; creí que lo iba a poder hacer. Ese edificio pequeño era el “genio” de la compañía». Era una estructura conocida como Fin2, que ahora Feuerstein veía a través del humo y que estaba comenzando a arder. Pero, igual que el arbusto celebrado del Viejo Testamento, se estaba incendiando pero no consumiendo; al menos, no aún.

Feuerstein le dijo al director de ingeniería que creía que había una posibilidad de salvar el Fin2. Se estaba acercando la una de la madrugada y los cuarteles de bomberos de 51 ciudades diferentes se habían unido para combatir el incendio.

«El ingeniero me miró perplejo», recuerda Feuerstein. «“Aaron”, dijo, “siempre has sido un soñador. Ese edificio se va a derrumbar con todos los demás para las siete de la mañana. Se acabó, Aaron.”»

Feuerstein no lo escuchó. En lugar de eso, fue a hablar con el director de seguridad, a quien le dijo lo mismo: «¿Viste? Ese edificio todavía no se destruyó. Pero se va a destruir. Quizás haya alguna forma de salvarlo». Qué era exactamente lo que Feuerstein proponía, preguntó el director. «Bueno, tomaremos a las personas más eficientes... y las colocamos en ese edificio, lo cual es un peligro, por supuesto; siempre hay un riesgo. Los mandamos allí y vemos si podemos prevenir que se propague el incendio; vemos si podemos salvarlo». El director señaló que el cuartel de bomberos no lo permitiría; que habían prohibido que todos se acercaran al fuego. Pero Feuerstein dijo: «No los escuches. Veamos si podemos hacerlo». Louise, con miedo a que su marido intentara combatir el incendio por sus propios medios, junto con los otros hombres, insistió en que volviera a casa con ella y descansara un poco.

A la mañana siguiente, todos estaban igual de devastados. La luz del día sólo reveló el alcance total de la desastación. Según informes oficiales, el incendio se ubicó entre los peores de Massachusetts en el siglo XX y entre los diez peores incendios industriales de la historia de Estados Unidos. Tres edificios enormes, del largo de una calle, habían sido arrasados. Lo único que quedaba era una torre de ladrillos de cinco pisos en medio de vigas ennegrecidas. La nieve sepultó las ruinas.

## La investigación del siniestro

Feuerstein volvió a las siete de la mañana vistiendo el mismo traje marrón de tweed que llevaba en su fiesta de cumpleaños, sólo que ahora olía a humo. Asumió la desastación como un general que investiga los restos de un ejército derrotado, registrando los informes de daños de sus empleados.

Había tres buenas noticias. Primero, nadie había muerto. De las 500 personas que trabajaban en la fábrica esa noche, sólo 33 habían sufrido heridas. De esos individuos, los nueve que habían sufrido heridas más graves habían sido trasladados por aire a las unidades de quemados de los hospitales de Boston. Segundo, la empresa contaba con un seguro de un poco más de 300 millones de dólares. Y tercero, entre los edificios, el que quedó en pie fue Fin2.

Para ese entonces, los empleados empezaban a presentarse para trabajar. Sin trabajo para hacer, deambulaban por el lugar sin un objetivo en medio del frío. Feuerstein les ordenó ir a uno de los edificios sobrevivientes. Y fue allí, en «familia», donde hizo lo que algunos consideraron algo impulsivo: anunció que reconstruiría la fábrica. Eso fue el 12 de diciembre.

El 14 de diciembre, los empleados de Malden Mills, convocados por una

notificación publicada por la empresa en el periódico local, se reunieron en el gimnasio de una escuela secundaria para oír lo que Feuerstein tenía que decir sobre su futuro.

Nadie sabía seguro qué iba a decir él, por supuesto, pero la mayoría lo suponía. En todo Estados Unidos en esa época, los despidos estaban a la orden del día. AT&T sola había reducido una cantidad inmensa de trabajadores. Al Dunlap, famoso por encargarse de despedir empleados y apodado «Motosierra», ganaba puntos con los accionistas pues se deshacía de los empleados como si fueran piel muerta.

Malden, como era una empresa manejada por su dueño, no tenía accionistas a quienes responder. Pero los trabajadores sabían qué era lo que pasaba en las reuniones de directivos. Tenían razones para sospechar que la promesa que les había hecho Feuerstein la mañana siguiente al accidente era algo de lo que la dirección posiblemente habría tratado de disuadirlo.

Coorey, el presidente del sindicato, por ejemplo, estaba listo para escuchar que todo se había acabado, que Feuerstein diría que había decidido, luego de reconsiderar la idea (y con mucho pesar, sin duda), cerrar la fábrica. Se guardaría sus 300 millones de dólares de seguros y se jubilaría. O quizás, si no estaba listo para jubilarse, abriría otra fábrica textil en otro lado, en el sur quizás, o en México; en algún lugar donde los costos (es decir, los costos de mano de obra) fueran más baratos.

Feuerstein ingresó en el gimnasio, se detuvo para quitarse la nieve de su abrigo y, luego, caminó por el pasillo hacia el frente del salón, donde había un escenario. Todos los ojos lo seguían. Para cuando llegó al podio, la sala estaba en silencio.

***«Por encima del dinero, lo más importante que puede hacer Malden Mills es que ustedes vuelvan a trabajar, seguiremos funcionando»***

Las palabras de Feuerstein, cuando finalmente las dijo, fueron breves. «Voy a pasar directamente a mi anuncio», comenzó. «Durante los próximos treinta días, nuestros empleados recibirán la totalidad de sus salarios». También se les pagaría el bono tradicional de Navidad de 275 dólares, como en los años anteriores. La cobertura médica continuaría, también, durante 90 días, igual que otros beneficios. «Pero por encima del dinero», concluyó Feuerstein, «lo más importante que puede hacer Malden Mills es que ustedes vuelvan a trabajar». Les informó de que, para el 2 de enero, la actividad se retomaría. En 90 días, la fábrica estaría funcionando en su totalidad otra vez. Luego, dirigiéndose a los periodistas presentes, agregó: «Seguiremos funcionando en Lawrence. Tuvimos la oportunidad de mudarnos al sur hace muchos años. No lo hicimos en ese momento y no lo haremos ahora».

La sala explotó con un sentimiento contenido. Los hombres lloraban. Las mujeres lloraban. El personal de la televisión, enviado para cubrir el evento, lloraba. Las personas abrazaban y besaban a cualquiera que estuviera sentado junto a ellos. Era

como el Día de la Victoria en Europa, Año Nuevo y el Día de la Independencia, todos juntos en un sólo día. De las 52 nacionalidades representadas entre los trabajadores políglotas de Malden, las exclamaciones de alegría se oían en francés de Quebec y español, en portugués y alemán, en italiano, irlandés, hebreo e inglés. Paul Coorey comentó a los periodistas: «Gracias a Dios que tenemos a Aaron».

Y eso fue sólo el comienzo, la primera demostración espontánea de la familia local de Malden. En el ámbito nacional, en los días siguientes al anuncio, los elogios a Feuerstein crecieron. Todos los grupos de interés lo elogiaban y lo engrandecían, excepto la Hermandad de Pirómanos.

Los sindicatos de toda la nación lo aplaudían. El ministro de trabajo, Robert Reich, dijo que Feuerstein había hecho evidente el tipo de liderazgo que todo principal directivo de una empresa debía emular.

Los periodistas competían por superlativos para elogiar a este hombre de 70 años. Peter Jennings, del canal ABC, lo convirtió en «la persona de la semana» para la cadena. Tom Brokaw, de la NBC, para no quedarse a un lado, llamó a Feuerstein, primero, «el mejor jefe de Estados Unidos», luego, «un santo de los noventa». El titular de la portada de la revista Backpacker declaró: «De las cenizas al vellón: Tras la tragedia, surge un ejemplo perfecto de la compasión». El Reader's Digest lo llamó «un jefe entre un millón».

Durante semanas, los medios lo elogiaron tanto que parecía imposible tomar una revista que no tuviera su foto en ella. Las revistas Parade, People y Reader's Digest incluyeron notas de él. Lo llenaron de invitaciones para dar discursos y pedidos de entrevistas.

Mientras tanto, las donaciones y los ofrecimientos de ayuda para Malden Mills surgían de todos los rincones; de los bancos, los clientes y los proveedores. La empresa de indumentaria Dakota envió 30.000 dólares. Patagonia envió 64.000 dólares. UNITE envió 100.000 dólares. El Bank of Boston envió 50.000 dólares. La Cámara de Comercio del Valle Merrimack envió 150.000 dólares. Feuerstein, abrumado, declaró: «El dinero no es para Malden Mills. Es para sus empleados. Me hace sentir fantástico. Tengo cientos de cartas de gente común en mi casa, cartas hermosas con billetes de dólares, de diez dólares». Fueron muchos los comentaristas de periódicos que tomaron prestadas las imágenes de la película navideña de Frank Capra, *Qué bello es vivir*: de repente, Lawrence se convirtió en Bedford Falls, y Feuerstein en un Jimmy Stewart judío.

Las universidades le otorgaban títulos de honor (doce doctorados en total). Hasta el primer mandatario intervino. El presidente lo llamó para felicitarlo en forma personal e invitó a Feuerstein a desayunar en la Casa Blanca y a asistir a un discurso del estado de la unión como invitado de la primera dama.

No sólo los poderosos lo honraban. Una mujer en Colorado Springs, sentada bajo un secador de cabello en el salón de belleza, estaba tan impresionada por lo que leía sobre Feuerstein en el Reader's Digest que se puso de pie, fue hasta el teléfono, llamó a Malden Mills y preguntó si podía pasar y felicitarlo en persona. «Claro», dijo la secretaria de Feuerstein. Entonces, ella tomó un avión, voló hasta Boston y fue a saludarlo.

En toda la nación aumentó brevemente la cantidad de recién nacidos cuyos padres los llamaban Aaron.

Pero el reconocimiento que emocionó más a Feuerstein fue un edredón hecho de retazos de Polartec por los niños de una escuela hebrea. Incrustadas en este acolchado estaban las palabras «¿Quién es honrado? El que honra a los demás».

Todo esto era bastante vertiginoso para un hombre que, hasta la edad de 70, nunca había sido entrevistado por un periodista ni jamás le habían pedido que hablara en ningún lugar fuera de su propia empresa. Sin embargo, a pesar de todo, se mantuvo noble y logró mantener no sólo su modestia y un sentido de la proporción, sino también su centro de atención en el trabajo, para hacer que Malden Mills volviera a levantarse y que sus empleados volvieran a trabajar.

Trabajó en forma incesante. Durante dos semanas sin parar, insistió en usar el mismo traje marrón de tweed que había usado la noche del incendio. Quizás olía a humo pero él decía que usarlo de alguna forma lo hacía sentir mejor.

Las personas que no lo conocían demasiado estaban maravilladas por su resistencia y su autodisciplina, su dedicación, su fortaleza física y mental. Sin embargo, para todos quienes conocían la historia de los Feuerstein (o de Aaron, en particular), todo parecía perfectamente adecuado a su forma de actuar. La tragedia había encontrado en él a un enemigo muy bien preparado. El rabino de Feuerstein lo dijo de la mejor manera: «Cuando llegó la hora de la verdad, él se encontraba erguido».

¿Quién era ese hombre?

## Cómo logró su objetivo en la vida

La única cosa más impresionante sobre Feuerstein (y lo que lo hace algo sobrecogedor para cualquiera que aspire a emularlo) es que nació erguido: era, y sigue siendo, un hombre moral de nacimiento, bien firme en sus ideas. «Cuando era pequeño, tenía dos o quizás tres años», recuerda, «desarrollé lo que yo llamaría “sensibilidad para con lo bueno” –con una B mayúscula–, lo que un hombre debería hacer en su vida. Descubrí que ese era mi objetivo en la vida: ser bueno». Cuando hace referencia al incendio, se ríe: «Me estaba preparando para eso antes del día uno, cuando estaba en el vientre de mi madre». Y así es.

Nació en Brookline en 1925, a unas pocas calles de donde vive ahora; fue el cuarto hijo de Henry y Mitzi Feuerstein. De ellos, adquirió el amor a la literatura y la religión. Luego de asistir a la prestigiosa escuela de latín de Boston, donde por primera vez conoció a Milton, Keats y Shakespeare, se graduó en inglés y filosofía en el año 1947 en la Universidad de Yeshiva, de la ciudad de Nueva York. Ingresó en el negocio de la familia y trabajó, primero, en control de calidad, y luego como supervisor en la fabricación de hilados.

Su padre lo formó en educación cívica y religión. Henry Feuerstein, un judío ortodoxo, fue uno de los fundadores originarios de la sinagoga Young Israel de

Brookline –en la actualidad, la más grande de Nueva Inglaterra–, que comenzó en la sala de estar de Feuerstein, en los suburbios de la ciudad, en 1926. Mucho tiempo después, Aaron y su hermano ayudaron a reconstruir el templo luego del incendio, con un préstamo de dos millones de dólares, en 1994. En la actualidad, cuando se enfrenta a decisiones difíciles, suele decir: «Sé lo que mi padre habría querido». De su padre también aprendió un aforismo de dos mil años de antigüedad escrito por el filósofo Hillel, que, según él dice, le sirvió más de una vez: «Cuando todo es un caos moral a tu alrededor, haz lo mejor para ser un hombre».

De niños, Aaron y su hermano deseaban que su padre estuviera con ellos cuando jugaban los sábados por la mañana. Pero el sábado era el día en que su padre se reunía con emisarios de las organizaciones de caridad en las que él contribuía. Aaron heredó esa responsabilidad. Antes del incendio, su propio hábito durante una década había sido realizar visitas de fin de año a las organizaciones de caridad locales y donarles, por ejemplo, 100.000 dólares. Incluso luego del incendio llevaba a cabo esta rutina. A finales de diciembre, intentaba huir de los periodistas y enviaba cheques personales por 80.000 dólares a refugios y comedores populares.

Feuerstein practica una autodisciplina estricta tanto en cuerpo como en mente. Se levanta todos los días a las 5:30 y corre ocho kilómetros o realiza una hora de calistenia energética. Su hija, Joyce, dice que fastidia a los familiares que considera tienen sobrepeso: «Ataca a cualquiera que suba un kilo». Monitorea su pulso constantemente, come con moderación y dice que tiene intenciones de vivir hasta los 120 años, la edad de Moisés. Cuando, en una nota que se publicó sobre él tras el incendio, describieron su hábito de comer doce naranjas por día, en su oficina, se empezaron a acumular frutas enviadas por la asociación de productores de naranjas de Florida y por particulares. ¿Sus vicios? Pocos. Le gusta el chocolate y, cada tanto, bebe un poco de whisky.

Y somete su mente al mismo cuidado: los días pares, mientras se ejercita, recita de memoria a Shakespeare, Milton o a los otros poetas ingleses durante una hora; recita en hebreo los Salmos y los profetas o los mandatos del Talmud sobre la ética. Cuando habla en público, lo hace sin notas.

Lo que el auditorio ve es una figura delgada y sabia: ojos azules, cabello blanco, con una pequeña reminiscencia del personaje televisivo Mr. Wizard, de la década de 1950. En cuanto a la vestimenta, se describe como «de la vieja escuela», es decir, prefiere usar un traje de tres piezas para prácticamente todas las ocasiones, incluso para dormir. Luego de pasar diez o doce horas en la fábrica, suele regresar a su casa en Brookline y se acuesta. Joyce dice que duerme «todo vestido, como un cadáver».

En la oficina viste ropa formal, incluso demasiado perfecta, salvo por el calzado. Suele usar zapatillas con el traje. La combinación no es tanto una declaración de moda como una necesidad práctica. Está constantemente en movimiento, caminando por la fábrica para ver qué sucede; durante muchos años, construyó una muy buena relación con los trabajadores. No se cree superior a ellos. Como contó Joyce a la revista People: «Recuerdo cuando era niña que en el verano, cuando había más de 40 grados en la fábrica, él transpiraba durante dos o tres horas allí con los trabajadores de la línea de producción para asegurarse de que las cosas salieran

bien». Practica una verdadera política de puertas abiertas en las pocas ocasiones en que se encuentra en su oficina, sentado quieto. Los empleados, que se refieren a él como el señor A. F., saben que pueden contarle cualquier queja. Uno de ellos dice: «Mataría por el señor A. F.». El alcalde de Lawrence lo llamó «el tipo de persona a quien todos quieren apoyar».

Y es bueno que así sea porque Feuerstein, en su deseo de asumir riesgos, ha llevado a Malden a meterse en aprietos. A principios de la década de 1980, una incursión de Feuerstein en las pieles falsas fracasó e hizo que la empresa entrara en concurso de acreedores. Louise atribuye la confianza en sí mismo y a prueba de todo que tiene su marido al hecho de haber crecido en un entorno próspero y seguro. Ella misma no es en absoluto optimista, cuenta, y según sus propias palabras, es la «encargada de preocuparse» en la familia. Ambos se conocieron en un avión en 1984, poco después de que Merika, la primera esposa de Feuerstein, muriera. Él regresaba a su casa en Boston de un viaje de negocios a Salt Lake City. Ella era la encargada del departamento de alfombras de una casa de subastas de Boston y regresaba de la boda de un amigo. Charlaron e intercambiaron tarjetas. Él le mencionó que su casa estaba llena de alfombras viejas y ella le preguntó si le gustaría acordar una reunión con ella (Louise tenía en mente tasar las alfombras de Aaron). No, dijo él, quería invitarla a cenar. A pesar de que ella tenía once años menos que él y de que había sido educada como mormona, se casaron tres años después, luego de que ella se convirtiera al judaísmo. Louise tenía un temperamento y una formación artística, por lo que se encargó de los temas de diseño y arquitectura cuando comenzó la construcción de la nueva fábrica.

## La reconstrucción de la fábrica y del negocio

El renacimiento físico de Malden Mills había comenzado cuando los días de diciembre empezaron a ser más fríos. La temporada de Polartec (la época pico para entregar nuevas remesas de telas) comenzaba en febrero, así que había muy poco tiempo. Si Feuerstein no podía cumplir con esas entregas, los compradores buscarían otro proveedor. Todo el juego, dijo a sus ejecutivos, estaría perdido.

Mientras los trabajadores retiraban los escombros, encontraron varios remolques llenos de máquinas de fabricación todavía en condiciones, que se habían comprado como parte de una expansión planificada. Si bien los remolques estaban abollados y enterrados bajo los escombros, el contenido se encontraba en buen estado. Otra maquinaria nueva, que era para una de las instalaciones que Malden había comenzado a construir en Alemania, se había trasladado a Massachusetts. Las actividades de teñido e impresión (que generaban una pérdida total) podían tercerizarse a otras fábricas.

Y la empresa aún tenía Fin2.

El décimo día después del incendio, Feuerstein recibió una llamada de los hombres que habían estado trabajando sin cesar para restablecer el proceso de

acabado de Polartec. Le pidieron que fuera al lugar para ver algo.

Fue un gran momento. Todos mis empleados estaban de pie en la línea de producción sonriendo por el logro y con lágrimas de emoción. Y estaban de pie allí mientras la tela salía de la máquina, con el acabado, era tela de primera calidad.

Yo tampoco pude contener las lágrimas. Fui y les di la mano a cada uno de ellos y les di las gracias a cada uno.

Uno de los trabajadores le prometió: «Haremos que recupere diez veces el valor, Aaron». Juntos, superarían todos los obstáculos.

Aunque este logro les dio a todos una enorme fuerza, la producción todavía era sólo ínfima comparada con lo que había sido antes del incendio. Los hombres dijeron a Feuerstein que creían que retomar las actividades «normales» les llevaría dos o tres meses. Eso no era suficiente: «“Tenemos un poco de tiempo”, les dije. “Pero no mucho. Veamos qué pueden hacer”».

Para finales de diciembre, la producción había mejorado tanto que 300 trabajadores (cerca del 10 por ciento del total de la mano de obra) habían regresado a sus puestos de trabajo.

A principios de enero, Feuerstein autorizó a un equipo de arquitectos a comenzar el diseño de una nueva fábrica de última generación que se construiría directamente sobre las huellas quemadas y ennegrecidas de la vieja. El objetivo: terminarla en 13 meses. Para mediados de enero, el 65 por ciento de los trabajadores habían regresado. Feuerstein dijo a los que todavía no habían retomado su trabajo que les seguiría pagando los beneficios y los salarios durante otros treinta días.

Volvió a extender esa oferta en febrero, momento para el cual el 70 por ciento había regresado y sólo 800 no habían comenzado a trabajar todavía. Fue en ese momento cuando algunos articulistas de negocios, autollamados realistas, comenzaron a cuestionar lo que caracterizaban como la generosidad despilfarradora de Feuerstein. Estaba muy bien de su parte que se comportara con responsabilidad pero, ¿no estaba llevando las cosas demasiado lejos? En realidad, ¿no estaba poniendo en riesgo la capacidad de Malden de recuperarse ya que estaba gastando dinero del cual prácticamente no obtenía retorno? En la mayor parte de los medios, esta era una opinión minoritaria.

Cuando se acercaba el día 1 de marzo, Malden Mills tenía mucho de lo que enorgullecerse: no sólo la mayoría de los empleados había regresado a sus puestos, sino que también la planta estaba produciendo más de 180 kilómetros de Polartec por semana (aunque eso era sólo un cuarto de la producción máxima antes del incendio). La mayor parte de los clientes seguía comprando a Malden porque creían en la promesa de Feuerstein de que la fábrica cumpliría con sus compromisos. Si no podían realizarse las entregas con la producción nueva, les dijo, la empresa aún contaba con un remanente de inventario almacenado en sus depósitos. Feuerstein demostró ser un vendedor incansable, que viajaba por todo el país (y el mundo) para tranquilizar a los clientes preocupados.

Con la primavera, el 80 por ciento de los empleados había recuperado sus puestos y la construcción de una nueva fábrica de 130 millones de dólares estaba en

camino. A medida que tomaba forma, las rutas que corrían a lo largo de la frontera entre Lawrence y Methuen se atoraban con camiones que llevaban planchas de materiales de construcción y maquinarias. Las remesas de acero, piedra y concreto retumbaban por las rutas. Lo que se estaba erigiendo sobre las ruinas de la vieja fábrica era algo para observar. Con la ayuda de Louise, Feuerstein estaba reconstruyendo lo que el periódico New York Times llamó «el gran estilo» y restaurando no sólo la sustancia sino también los costosos detalles arquitectónicos de la vieja fábrica. El 2 de junio, los clientes de Malden que habían permanecido fieles y pacientes fueron invitados a un recorrido por la planta, de rápido crecimiento.

Feuerstein parecía revitalizado por los desafíos que enfrentaba y adoptaba una agenda que habría puesto a prueba a un joven de 25 años. No sólo superó las exigencias y las crisis de la construcción, sino que también mantuvo todos sus hábitos: sus trotes por las mañanas y sus recitados de poesía y de los salmos.

El 14 de septiembre de 1997 –exactamente 21 meses después del incendio– la fábrica nueva fue inaugurada con una ceremonia llena de fanfarria y sentimientos sinceros. «Te agradezco, Dios», dijo Feuerstein, mientras las cámaras de televisión hacían su trabajo y una multitud de 15.000 lugareños, empleados, políticos y líderes de los trabajadores observaban. «Te agradezco a ti, Dios majestuoso del universo, por devolver a Malden Mills y a sus empleados nuestra alma y vida». El ex ministro de trabajo Robert Reich guió a la multitud en una ovación: «¡Ovacionemos al mensch número uno de Estados Unidos!». (En yidis, mensch significa una persona de gran integridad.)

La fábrica, de 185 kilómetros cuadrados, estaba absolutamente al día en cuanto a tecnología y, aun así, su apariencia era victoriana, con el frente en cobre y ladrillos rojos. Tenía cielorrasos de nueve metros y estaba llena de luz natural, que pasaba a través de paneles translúcidos. La recreación de los detalles del período era tan buena que la Fundación Nacional para la Preservación Histórica le otorgó el Premio de Honor en 1996.

Ahora, todos los empleados de Feuerstein, excepto 70, habían vuelto a sus puestos de trabajo y las ventas de Polartec habían subido un 25 por ciento desde la época anterior al incendio. Más aún, la promesa que le habían hecho a Feuerstein los hombres del edificio Fin2 (que la fábrica le traería diez veces más ingresos) estaba comenzando a tener sus frutos: la productividad había subido un 25 por ciento y estaba escalando.

## La lucha con actividades poco redituables

Fue en ese momento cuando el mundo le dio la espalda a Malden Mills. El personal de televisión recogió sus cosas y se fue. Las luces se oscurecieron. Un millón de lectores bostezaron todos a la vez, dieron vuelta a las páginas de los periódicos y pasaron a la historia siguiente. ¿Y por qué no habrían de hacerlo? La historia de

Aaron Feuerstein y su fábrica había terminado, ¿no era así? Las personas naturalmente daban por hecho que todo marchaba sobre ruedas ahora que la familia Malden se había vuelto a unir, que el negocio se había restablecido y que todos vivirían felices por siempre.

Este no era del todo el caso. No sólo la historia estaba lejos de terminar, sino que también la versión que se mostraba en la televisión era tan dulce, tan simple, que casi parecía un cuento de hadas: las cosas se veían terribles para Malden Mills; ahora, estaban bien. Un mago amable y de cabellos blancos había matado al dragón lanzafuego, sólo con las armas de la decencia y la amabilidad.

Esta versión omitía algunos hechos importantes: sin lugar a dudas, Polartec estaba creciendo pero Polartec no era todo el negocio de Malden Mills. La empresa tenía también otras dos divisiones: la felpa (un relleno sintético y de bajo costo que se utilizaba principalmente en los automóviles) y tejidos de alta calidad. Estas dos divisiones eran poco redituables y arrastraban el negocio hacia abajo. Es posible que las ventas totales hubieran subido pero la empresa aún no estaba obteniendo nada de dinero. Sin embargo, Feuerstein había prometido volver a colocar a todos los empleados en sus puestos, incluso a quienes trabajaban en esas áreas poco redituables. La lucha que enfrentó para lograrlo (y el precio que pagó) dieron lugar a lo que a Paul Harvey le gusta llamar «el resto de la historia».

Esa historia fue menos simple y menos agradable. Había plazos incumplidos, negocios perdidos, presiones financieras y separaciones tensas entre Feuerstein y tres de sus ejecutivos más importantes. Hasta el clima, en un momento, pareció conspirar contra la lucha de la empresa por recuperarse. La verdadera historia del regreso no fue una escalada energética y sin inconvenientes, sino un ascenso tambaleante y con obstáculos, un paso hacia atrás por dos que daba hacia delante. Esto no fue preparado por Frank Capra, sino por una autoridad muy superior, menos simplista y más incomprendible. Una autoridad que forzaría a Feuerstein, antes de que todo se acabara, a obtener recursos que para él eran dolorosos y desagradables.

«¿Alguna vez leyó el libro de Job?» Era noviembre de 1999 y Feuerstein hizo esta pregunta durante una visita que Forbes le hizo al patriarca en su oficina privada, amueblada con muebles del diseñador Stickley, con ladrillo a la vista y las telas y los tapizados de Jacquard fabricadas por Malden Mills (ambos ya no se fabrican en la actualidad). En la pared, detrás de su escritorio hay una litografía que muestra las fábricas textiles a finales del siglo xix, antes de que el incendio destrozara tanto. Desde aquella noche pasaron cuatro años, pero Feuerstein parece igual de joven. Vestido con un traje gris con rayas color tiza de tres piezas (sin nada de olor a humo), está con un sentido del humor retrospectivo y expansivo e intenta colocar toda la historia de las luchas de su empresa en un contexto mayor.

«¿Alguna vez leyó el libro de Job?» vuelve a preguntar, esta vez con un gesto retórico. «Bueno, regrese y léalo». Y sin saltarse ni un acento, hace su propio resumen de este: «Satanás se acerca a Dios y le dice: "Ya sabes, este tipo, Job, es muy exitoso; es el príncipe de su lugar. Es todo un éxito en los negocios, honrado por su comunidad. Es muy correcto. Hace el bien; ayuda a las personas. Cumple todos Tus mandamientos y objetivos. Es un tipo fabuloso"».

Feuerstein, actuando como el Diablo, continúa: «“¿Sabes por qué es bueno? Es bueno porque le resulta fácil. Nunca le faltó comida, así que le fue fácil hacer caridad con los hambrientos. Nunca tuvo que sufrir en los negocios, entonces le fue fácil hacer lo correcto. Pero quitale sus comodidades y honores y verás que es igual que el resto”».

«Dios objetó: “No... mi Job... es buenísimo”. Y el Diablo dijo: “Está bien. Entonces, déjame ponerlo a prueba”. Y hacen un trato. El libro de Job describe esa prueba, cómo le quitan todo, todos los obstáculos que le colocan en el camino. Esa es la historia de Job: muy pocas personas siguen adelante cuando les pones obstáculos.»

***«¿Sabes por qué es bueno? Es bueno porque nunca tuvo que sufrir en los negocios, le fue fácil hacer lo correcto»***

Él debería saberlo.

Detrás de la escena en Malden Mills, más allá de lo que se observaba en la televisión, en los días después del incendio, Feuerstein tuvo que afrontar obstáculo tras obstáculo, algunos políticos, algunos financieros, todos personales.

## **El conflicto por la promesa de reconstruir**

Feuerstein y uno de sus tres ejecutivos más importantes tuvieron un conflicto sobre el camino que debería tomar la nueva Malden Mills. Patty Fitzpatrick, directora de fabricaciones, pensaba que la reconstrucción era una oportunidad para seguir automatizando las actividades de Malden. Aunque Feuerstein no se oponía a esto en principio, estaba en desacuerdo con ella respecto al nivel de automatización posible o adecuado. Según la opinión de Feuerstein, ciertas partes del proceso de Polartec requerían tanta habilidad y atención que era mejor que las hicieran las personas. Los dos llegaron a un punto sin salida y Fitzpatrick, que había trabajado en la empresa durante diez años, se fue en forma abrupta en mayo de 1996; salió de la propiedad llorando y acompañada por los guardias de seguridad de Malden Mills. Todo eso sucedió más o menos en el mismo momento en que a Feuerstein lo fotografiaron desayunando en la Casa Blanca, un hecho que tuvo mucha más publicidad.

Se habían generado tensiones entre Feuerstein y otros de sus asesores principales. Totalmente decidido a hacer lo correcto, procedía en parte sobre los hechos y en parte sobre la fe. La parte de la fe molestaba a los pesimistas. Por ejemplo, Feuerstein dio por hecho que el seguro de Malden sobraría para cubrir los costos de reconstrucción. Y también dio por sentado que si la producción podía retomarse con rapidez, podría mantenerse un nivel de ventas cercano al nivel del año 1995 (400 millones de dólares).

Con estos objetivos en mente (y para cumplir su obligación moral), había

planeado originalmente continuar pagando los salarios y beneficios a todos los trabajadores inactivos por tiempo indefinido. Esto no sólo era lo correcto; además, para él, tenía sentido desde el punto de vista de los negocios: garantizaba que la mano de obra muy cualificada de Malden, esencial para las actividades de alta tecnología y altos márgenes de la empresa, no se dispersara. Cuando fuera necesario, se los podría reincorporar sin previo aviso.

Sin embargo, los más cautelosos entre los directores de Feuerstein se mostraban preocupados por que Malden Mills propusiera pagar lo que no tenía; al menos, no todavía. Le insistían en que fuera un poco menos específico sobre el tiempo durante el cual Malden seguiría pagando salarios a quienes estaban inactivos. Ellos estimaban que esos pagos podrían costarle a la empresa entre 10 y 14 millones de dólares en una época de pocos ingresos y cero ganancias. Feuerstein dejó de lado ese consejo y se mantuvo al pie del cañón.

Un obstáculo resultó ser en especial desalentador y sucedió de forma inesperada. «Nos topamos con muchos problemas», recuerda Feuerstein. «Pero el tema del seguro, ese fue un gran infierno que habría derrotado a cualquiera».

La principal aseguradora de la empresa, Commerce and Industry Insurance (CII) detuvo los pagos de la póliza en el momento exacto en que Malden Mills más necesitaba el dinero. Además de estar pagando un millón y medio por semana en salarios y beneficios, la empresa comenzó a gastar mucho dinero en materiales para la fábrica nueva. CII exigía cada vez más documentación respecto a la causa del incendio y a los investigadores les resultaba difícil definir esa causa. (Nunca se definió una causa definitiva, además de una combustión accidental de partículas de fibra sintética. Sin embargo, el informe del jefe de bomberos absolvio a Malden Mills de toda culpa.)

Siete meses después del incendio, Malden había recibido sólo 78 millones de dólares del total de 303 millones que establecía la póliza. Para cumplir con las deudas y los salarios, Feuerstein tuvo que pedir un préstamo. El importe que debía a los bancos rápidamente escaló a más de 100 millones de dólares; una suma muy importante para una empresa cuyas ventas antes del incendio ascendían a 400 millones de dólares (las ventas de 1997 sólo serían de 240 millones).

Durante el verano de 1996, crecieron las presiones financieras. Las ventas comenzaban a repuntar pero la empresa aún no generaba dinero. La tercerización de las actividades de teñido e impresión debilitaba los márgenes aún más. Feuerstein tuvo que cancelar una fiesta organizada para inaugurar la fábrica nueva. La empresa apenas podía pagar los costos de la fiesta, ya sea en dinero o en tiempo inactivo.

Hacer que la producción de Polartec se recuperara era sólo uno de los imperativos de Feuerstein. Estaba intentando rehabilitar a la vez otras dos divisiones de Malden Mills, la felpa y los tejidos. Aunque estas divisiones hicieron una contribución significativa a las ventas, ninguna de ellas había sido redituable antes del incendio.

Los esfuerzos para reactivar el negocio de la felpa se toparon con varios inconvenientes. Finalmente, los retrasos le costaron la temporada de compras de 1997 y el director financiero de Feuerstein advirtió que seguir adelante con la

reconstrucción del área de felpa (gastando 45 millones de dólares en maquinaria nueva y 60 millones para construir un lugar donde colocarla) era más de lo que la empresa podía pagar. Otro de los asistentes principales de Feuerstein asumió la responsabilidad de los retrasos en forma personal y renunció.

Finalmente, llegó un día negro: el 11 de julio, cuando Feuerstein se vio obligado a decirles a los 400 empleados del área de felpa que seguían sin regresar a sus puestos, que ya no podía garantizarles el trabajo. Desde el punto de vista emocional, les dijo que había cometido «un gravísimo error» al intentar poner todo en su lugar de inmediato. Si bien algunos de esos empleados fueron contratados otra vez para puestos nuevos, otros nunca regresaron.

En octubre de 1997 (el mismo mes en que la publicación comercial Textile World eligió a Feuerstein como Líder del Año y publicó que Malden Mills era «más sólida que nunca»), las ventas aún estaban por debajo de los 400 millones de dólares, cifra anterior al incendio. En 1997 y 1998, los vientos extrañamente suaves empeoraron las cosas porque la demanda de Polartec se redujo.

Luego, el 25 de febrero de 1998, llegó un segundo día negro: Feuerstein tuvo que anunciar el cierre de la división de tejidos, que no generaba ganancias, y esto produjo una pérdida de 400 puestos más. El total de las ventas de la empresa en 1998 cayó a 228 millones de dólares y Malden registró una segunda pérdida.

Y así siguió, cada paso hacia adelante iba de la mano con un contratiempo.

Los trabajadores regresaron a sus puestos pero, luego, fueron despedidos otra vez. Una muestra de la fábrica nueva estaba ya funcionando pero las actividades, que Feuerstein había luchado con todas sus fuerzas por recuperar, habían cerrado sus puertas.

Entonces, como un atleta, había tenido un rendimiento variado: se había mantenido en curso; había sido valiente; había hecho lo mejor. Pero no pudo superar todas las vallas.

## «Sé fuerte y valiente»

Feuerstein aquí ofrece su punto de vista, ganado con esfuerzo:

Una persona se enfrenta a un obstáculo, pierde la confianza en sí mismo y abandona. Muy pocos pueden seguir adelante. Aumenta los obstáculos y muy pronto habrás eliminado a casi todos. Excepto algunas personas que están tan... tan... convencidas de que su elección es justa y que tienen tanta confianza en su capacidad de hacer el bien, que no puedes derrotarlos. Y esa es la historia de Job. Exactamente la historia de Job.

Como lo muestra su propio caso, es posible tropezar con un obstáculo aquí y allá y aun así manejarse con honradez. Lo que te llevas, comenta él, es el orgullo justificado de que cuando pasaste por momentos muy malos, «no dejaste que nada de eso te decepcionara y no perdiste la visión y la esperanza y no te degradaste viviendo como un animal».

Si alguien que sufre un contratiempo (o que quizás está por sufrir uno) lo llamara hoy, ¿qué consejo le daría Feuerstein?

## **«Hay que desarrollar o fortalecer el deseo de superar la dificultad»**

Creo que lo mejor que le podría decir es que debe desarrollar o fortalecer el deseo de superar la dificultad; debe tener una determinación tan fuerte para mover paredes. Y debe asociar eso con pensamientos emprendedores muy creativos. [Por ejemplo, el tipo de pensamiento que Feuerstein mostró tener cuando la fábrica se estaba incendiando frente a él: ¿Qué no se había quemado todavía? ¿Qué podía salvarse todavía?]

Por qué algunas personas tienen determinación y otras no, constituye una pregunta muy muy difícil. ¿Por qué el ciclista estadounidense [Lance Armstrong] que tenía cáncer y a quien le habían dicho que tenía los días contados tuvo una determinación que superó el cáncer y que superó todo lo demás y pudo ganar? ¿Por qué tiene determinación para participar en una carrera (una maratón de tres días) que pondrá a todos a prueba hasta las últimas fuerzas, cuando sus propias fuerzas ya se debilitaron por la quimioterapia? Así y todo, él estaba decidido a ganar y así fue.

¿Es posible fortalecer nuestra determinación?, preguntamos. Sí, piensa Feuerstein, mediante una revisión rigurosa de nuestras creencias más profundas:

Planee detenidamente su objetivo y su visión, así sabrá con claridad por qué el esfuerzo... si vale la pena hacer tanto esfuerzo y pagar el precio. Tienes que sentirte satisfecho por dentro de que lo que estás haciendo es bueno e importante y vale la pena en esta vida. Y luego, hay que unir eso con la confianza en uno mismo. Cómo se desarrolla la confianza en uno mismo, no lo sé. Pero puedo decirle esto: al final del libro del Deuteronomio, Moisés le da un consejo a Josué, el líder más joven que lo va a suceder: «Sé fuerte y valiente». Eso es todo lo que le dice a Josué. Dios no prescribe una determinada forma de actuar. No le dice «quiero que tengas este tipo de fusil, en lugar de aquel» o «creo que deberías ir al norte, en lugar de al sur». Dios no le dice nada excepto que sea fuerte y valiente. Y como Josué lo tomó con seriedad, tuvo éxito. Esta persona que supuestamente me llama por teléfono, si tiene la capacidad de ser fuerte y valiente en situaciones imposibles, entonces probablemente logrará superarlas.

Feuerstein destaca que la confianza en uno mismo suele surgir en forma natural, como un producto secundario del ejercicio que él recomienda: reexaminar y revalidar las propias creencias. Ese ejercicio puede realizarse en cualquier momento y en cualquier etapa. Como la memorización, se hace más fácil con la práctica. Feuerstein cree que su propia fuerza, a la cual recurrió cuando atravesó las pruebas, era grande porque él comenzó cuando era joven: «Estaba preparado desde que era muy niño porque estaba convencido de que, sobre todo, podría superar los obstáculos».

Mediante la ejercitación del músculo en forma proactiva, usted puede asegurarse –al igual que Feuerstein– de que se mantendrá erguido cuando lleguen las malas épocas.

El momento crucial en la recuperación de Malden Mills puede haber sido cuando Feuerstein y los hombres del edificio Fin2 se miraron a los ojos y prometieron todos juntos superar todos los obstáculos: «A partir de ese momento, yo sólo era quien alentaba a todos», comenta. Y luego de pensar agrega:

No, yo era más que eso. Yo creé la chispa, la esperanza, el deseo de superar y salvar una situación que parecía imposible. Pude influir sobre los demás para que participaran en ese sueño. No sólo con las pocas palabras que dije esa noche. Tenía que ver con una historia en la que todos juntos tratáramos a los humanos como a criaturas de Dios, mi confianza en que todos tenían una chispa en ellos y de que todos podían hacerlo. Mi confianza en que todos tenían la chispa divina.

# **Tom Monaghan**

## **Fundador de Domino's Pizza**

### **«Todos los obstáculos fueron herramientas para aprender»**

Las vidas de muchos emprendedores exitosos de Estados Unidos suelen compararse con las historias de personas que pasaron de la pobreza a la riqueza escritas por el novelista estadounidense del siglo xix Horatio Alger. Las historias reconfortantes de Alger prometían que cualquier muchacho estadounidense –con agallas, trabajo arduo, valor y perseverancia– podía superarse desde los comienzos más humildes, escalar hacia el éxito y obtener una gran riqueza. Los muchachos de las historias, en general, pertenecían a los estratos más bajos de la sociedad (niños abandonados, limpiabotas, repartidores de periódicos o repartidores a domicilio) y sus libros siempre reflejaban sus primeros años humildes en novelas como *Ragged Dick* o *Tattered Tom*.

La vida de Tom Monaghan es la historia de Alger perfecta: huérfano a los cuatro años, multimillonario a los 33. Pero al mirar hacia atrás una vida vivida en forma espectacular, uno ve otras historias literarias, como *Oliver Twist* y su constante búsqueda de «más». O también otra obra más moderna también nos viene a la mente, la película *El graduado*, en la cual al joven Benjamin, recién graduado en la universidad, le ofrecen la llave del éxito en los negocios con sólo una palabra: plástico. Tom Monaghan también haría caso a una sugerencia de una sola palabra para hacer una fortuna. Y esa palabra era pizza. El nombre de la pizza que Tom Monaghan hizo famosa era Domino's.

### **La clave del gran éxito**

En su autobiografía, *Pizza Tiger* (el tigre de la pizza), Monaghan escribió sobre la importancia de tener sueños en la niñez: «Tengo muchísimos sueños y no creo que alguna vez los pueda realizar a todos. Espero que no. No me gusta pensar en el día en que deje de tener sueños nuevos». Finalmente, el sueño convertiría tres pequeñas pizzerías locales en una gigante con más de 5.000 sucursales en todo el mundo.

***«Espero no realizar todos los sueños, no me gusta pensar en el día en que deje de tener sueños»***

El idealismo también fue el trampolín que permitió a Monaghan obtener éxito. Pero fue idealismo mezclado con el poder de una persona que tomaba las decisiones. En la etapa de inicio de su negocio, cuando era pequeño, su forma proactiva de tomar decisiones demostró ser esencial para el éxito de la empresa. Luego, los críticos, en especial los ejecutivos, que parecían ir y venir uno detrás de otro, dijeron que no tenía capacidad de delegar y eso le costó a la cadena millones de dólares debido a que los competidores redujeron en forma significativa la participación dominante (y en un momento, casi monopolística) en el mercado del segmento de entregas a domicilio del negocio multimillonario de pizzas.

Monaghan percibió que el éxito era una mezcla de idealismo, sueños y autodeterminación:

Para mí, la verdadera sustancia de la vida y el trabajo estriba en una batalla constante por ser mejor. Estoy decidido a ganar, a superar a la competencia. Pero yo creo que ganar en los negocios no significa nada a menos que lo hagas estrictamente siguiendo las reglas. Los ideales son lo que salvaron a la compañía. Mantuvieron viva la esperanza. A la larga, fueron el combustible que impulsó el crecimiento de nuestra empresa.

El esplendor de Monaghan al comienzo de su carrera, cuando sólo tenía tres pizzerías, se concentraba en hacer un uso más eficaz del tiempo para elaborar y entregar una pizza horneada fresca y de calidad. Luego, esas tres primeras pizzerías tendrían un papel simbólico en el logo de la empresa.

Desde ese comienzo humilde con tres tiendas, Monaghan comenzaría el rápido ascenso hacia la riqueza más allá de su imaginación o de la de cualquier otro. Haría realidad todos sus sueños y fantasías de la niñez y despilfarraría dinero como un rey indio. A lo largo del camino, su viaje a veces se parecería al mito de la Grecia antigua sobre los juicios de Sísifo, una persona destinada a empujar perpetuamente una piedra gigante hasta la cima de una montaña sólo para luego caer con ella de nuevo hasta abajo. Sin embargo, después de cada contratiempo, Monaghan se quitaba el polvo de encima y continuaba escalando la colina.

Para algunos de los fundadores de un negocio, perder el control de la compañía una vez marca un gran trauma, pero Monaghan casi perdió Domino's cuatro veces. «A lo largo del camino hacia el éxito», contó él, «probablemente haya enfrentado ocho o nueve contratiempos, de los cuales dos o tres fueron graves y el último fue el más grave. Los otros sólo fueron obstáculos en el camino comparados con el último. Pero nunca perdí las esperanzas de que las cosas funcionaran a mi favor. Nunca». Siguió siendo un eterno optimista y un hombre de mucha fe.

Una de las claves de su éxito fue que amaba trabajar. Nunca le molestó trabajar cien horas por semana o, años después del éxito, arremangarse y amasar si era necesario: «Creo que las personas están en su mejor momento cuando combinan el amor y el trabajo. La vida es muy preciada para malgastarla haciendo un trabajo que no amamos». Su entusiasmo por involucrarse cuando era necesario también se contagió en otros. «No existe un sólo ejecutivo en Domino's que se detenga y se ponga a mirar cuando hay escasez de personal», comentó Monaghan. «Una mancha de salsa de pizza en el traje durante las inspecciones no es un signo de desaliento; es

un distintivo de honor».

Finalmente, su escalada meteórica a la cima del reino de la pizza a domicilio lo convirtió en multimillonario, calificado por Forbes como uno de los individuos más adinerados de la nación. Y luego de cuarenta años de un éxito sin precedentes en los negocios y con muchísima riqueza, hizo planes para donar casi todos sus millones a caridades e instituciones católicas nuevas y respetables.

## Los valores de la niñez de un huérfano

Cuando Monaghan tenía cuatro años, su padre murió en Nochebuena. Su madre, Anna, intentó mantener a la familia unida pero no pudo mantener a sus dos hijos varones. Entonces entregó a los niños a un orfanato católico, el hogar para niños St. Joseph, en Jackson, Michigan, donde Tom y su hermano menor Jim serían criados por curas y monjas. Monaghan recordó la triste historia de la muerte de su padre: «Mi vida hubiera sido completamente diferente si mi padre hubiera vivido. Recuerdo que intentaba subirme al ataúd y tocarlo y sacudirlo».

Monaghan comenzó a imaginar una vida después del orfanato y, con frecuencia, soñaba despierto mientras lustraba los suelos de roble del hogar. Se sentía muy orgulloso por su trabajo. Solía frotar los pisos con envoltorios de pan hechos de papel y con una capa de cera y luego les sacaba brillo con una manta. El hogar resaltaba el valor católico del fuerte sentido de la ética, un modelo que Monaghan adoptaría durante el resto de su vida.

En el hogar St. Joseph también descubrió el amor por los objetos artesanales, en especial, la escalera de estilo victoriano tallada en forma ornamentada. Él deseaba que su gusto lo llevara a ejercer la profesión de arquitecto. En el hogar, donde los coros diarios generalmente se interponían a los momentos de juego, no podía jugar al béisbol con frecuencia. Sin embargo, siempre fantaseaba con que algún día sería el parador de su equipo preferido, el Detroit Tigers. También guardaba un álbum de recortes: de automóviles, que representaban otra pasión de niño. Desde muy temprana edad, Monaghan mantuvo funcionando la máquina de sus sueños.

## Pasos falsos hacia el ascenso en su carrera

Convertirse en sacerdote fue uno de sus primeros sueños, que se perdió cuando una lucha con almohadas en el seminario concluyó con la búsqueda de Monaghan. Se enroló en la infantería de marina y le dieron de alta en 1959 con 2.000 dólares en ahorros. Un promotor de petróleo le ofreció una inversión que lo volvería rico con rapidez y lo estafó, y sus ahorros desaparecieron. Sin un centavo y sin hogar, Monaghan regresó a Michigan, donde trabajó en un puesto de periódicos para recaudar dinero para estudiar en Ferris State College, en Big Rapids, Michigan.

Poco tiempo después se inscribió en la Universidad de Michigan pero enfermó y

abandonó los estudios. Trabajó durante un tiempo y volvió a inscribirse pero tuvo que abandonar los estudios porque era muy difícil. En lugar de eso, asistió a la escuela secundaria nocturna en Ann Arbor. Su sueño seguía siendo ser arquitecto.

Luego, su hermano Jim le sugirió que compraran una pizzería a un dueño de restaurantes de Ann Arbor llamado Dominick DiVarti. El local estaba ubicado en Ypsilanti, en el campus de la Universidad de Eastern Michigan, y el precio de venta era de 500 dólares más una comisión de algunos miles de dólares de la deuda. Los hermanos decidieron intentarlo y abrir una pizzería aunque ninguno de los dos había estado jamás en el negocio de los alimentos. Decidieron dejarle el nombre de Dominick porque Monaghan Brothers Pizza no sonaba ni italiano ni auténtico. Se hicieron cargo del negocio en diciembre de 1960.

Pero ocho meses después, Jim, el hermano de Tom Monaghan, que en ese entonces tenía 23 años, se marchó en el Volkswagen Beetle que habían comprado juntos. Jim le había comprado a Tom su 50 por ciento del local de pizza a cambio de la titularidad del automóvil. Fue la habilidad de Jim de pedir un préstamo de 900 dólares a la organización de créditos de la oficina de correos lo que había financiado el VW año 1959. Tom no tenía ni dinero ni crédito. La realidad de los hechos era que Jim había perdido la esperanza de obtener éxito financiero con la pizzería. Prefería el trabajo estable y el salario estable de la oficina de correos.

## «Si tiene que ser, depende de mí»

Para Tom, la partida de Jim representaría el primero de todos los obstáculos que se le presentarían a lo largo de su carrera de negocios y que detendría temporalmente su espíritu interno y su deseo de triunfar, aunque nunca lo haría disuadir. Se habituó a los obstáculos tanto pequeños como grandes que impedían su camino. Sobre la partida de su hermano, escribió lo siguiente: «Fue un contratiempo pero me lo tomé con calma y fui optimista. Pensé en todos los sueños que tenía de ser rico y exitoso y me dije “Si tiene que ser, depende de mí”».

Incluso cuando otras derrotas en el ámbito de los negocios aumentaron en magnitud con el tiempo a medida que el negocio de Monaghan prosperaba (aun cuando el banco tomó el control de su empresa y él siguió adelante como un empleado con unos míseros 200 dólares por semana), no se desesperó. Tampoco recriminó a Dios como Job se había lamentado en la Biblia. De hecho, la fe de Monaghan, su sólida creencia católica, fue una de las muchas fuentes de donde obtuvo su fortaleza y, años después, su salvación espiritual, como él lo admitió.

La verdad es que Monaghan no podía echarle la culpa a la decisión de su hermano. El local de pizza había sido un negocio medianamente bueno durante la temporada cuando los estudiantes iban a clase desde septiembre hasta junio. Pero en los meses de verano, los ingresos del restaurante habían caído en la gran cifra de 75 por ciento, haciendo eco de la famosa frase sobre el comercio minorista: «Sin tráfico no hay ingresos».

Como su hermano y único compañero de trabajo se había ido, Tom tuvo que desempeñar todas las tareas intensivas él mismo. El negocio de elaboración de pizzas requería horas de preparación para garantizar que la masa hecha a mano, los rellenos frescos en cubos y las salsas originales se encontraran alineados y listos para la llegada de los clientes. Con frecuencia, Tom trabajaba 18 horas por día; comenzaba a las diez de la mañana y terminaba a las cuatro de la madrugada limpiando la cocina y repasando los suelos. Lo que le molestaba ese verano era pensar que estaría muy ocupado trabajando en el local de pizza y no podría continuar los estudios y cumplir la ambición de su vida de convertirse en arquitecto como su ídolo de la niñez, Frank Lloyd Wright.

## La expansión y la mejora del pequeño negocio de las pizzas

Debido a que la necesidad suele ser la madre de la invención, Tom buscó y encontró un nuevo socio: un cocinero local que hablaba con rapidez, tenía experiencia en el negocio de las pizzas y conocía una salsa de tomates especial. Ese cocinero también había sido uno de los primeros en ofrecer entregas a domicilio sin cargo, una idea que nadie había puesto en práctica hasta ese momento. El hombre quería que el negocio se dividiera en un 50 por ciento y ofreció 500 dólares como pago de su parte. Monaghan aceptó y dejó el negocio a su propio nombre porque su nuevo socio había estado en quiebra. Dejó de lado el título de arquitecto. La pizza lo estaba llamando.

Una vez que organizó el método de entregas a domicilio, Monaghan luchó con diferentes ideas para mejorar todo el sistema de elaboración de pizzas con el fin de garantizar que la pizza llegara sin daños. Al comienzo, ideó dos innovaciones en el negocio de la pizza: la caja cuadrada y corrugada de lados múltiples (fuerte y fácil de apilar) y la «caja caliente» o valija de aislamiento, para mantener la pizza caliente durante la entrega. También se lo conoce por haber creado la cinta transportadora para el horno, las bandejas de pizza y una cuchilla vertical, todos elementos que dinamizaron el proceso de elaboración de pizzas frescas, que era complicado y llevaba tiempo.

Monaghan abrió dos pizzerías más en la universidad de Ypsilanti bajo el nombre de Pizza King y su compañero se encargaba de dos restaurantes con nombres diferentes. Monaghan trabajaba muy arduamente durante cien horas por semana para poder cumplir con las demandas de los tres locales de pizza. En cualquier tiempo libre que tuviera, pensaba en formas de hacer que la actividad fuera más eficaz sin reducir la calidad de la pizza. Sobre todo, buscó maneras de reducir el tiempo necesario para producir y entregar una pizza recién horneada.

Monaghan ahora tenía tiempo para reflexionar sobre la actividad. Se dio cuenta de que las ciudades con universidades eran una ubicación óptima para la rentabilidad de las pizzerías, en especial si las pizzas se entregaban a domicilio. Los alumnos (la mayoría de ellos, sin automóvil) podían quedarse en sus apartamentos y

ordenar pizzas para compartir con amigos. Para los estudiantes universitarios, la pizza era una comida económica, un respiro de la cuota universitaria que era predecible y monótona y la comida ideal para tomar con las manos y comer con cerveza.

Monaghan no había tenido en cuenta la mentalidad universitaria, práctica y bromista. Los estudiantes conspiraban para llamar al local a la misma hora de la noche porque sabían que la pizzería no podía hacer tantas pizzas en un tiempo breve. Peor que eso, cuando Monaghan aparecía para entregar una pizza, los bromistas robaban las otras pizzas del automóvil. Él esperaba en el automóvil con un bate de béisbol para desalentar a los ladrones.

El único lado positivo de entregar pizza en los apartamentos de universitarios fue que conoció a su esposa, Margie, una alumna de la Universidad Central Michigan en Mount Pleasant. Lo irónico fue que nunca la habría conocido si no hubiera pensado en la expansión de las pizzerías en las universidades. ¿Cómo la cortejó? En la segunda cita, le obsequió una pizza con forma de corazón para el día de San Valentín.

## Evitó la quiebra y volvió a comenzar

Lamentablemente, mientras Monaghan estaba ocupado haciendo crecer sus tres locales de pizza, su socio, que no era supervisado, estaba llevándose dinero de los dos restaurantes. El cocinero comenzó a gastar en forma desmedida; se compró automóviles y propiedades y hacía mejoras costosas en su casa. Aunque los amigos le decían que era evidente que su compañero estaba estafándolo con los recibos, Monaghan, ingenuo y confiado, no prestó atención a sus advertencias. Dijo: «Yo creía que no iba a salir lastimado si actuaba con justicia. Yo era ingenuo y confiaba en él. Era más viejo que yo y muy adulador, entonces quizás tenía un poco de miedo por su edad y su experiencia».

Finalmente, en 1964, Monaghan disolvió la sociedad, se quedó con las pizzerías y le dejó los restaurantes al cocinero. Un año después, el cocinero se declaró en quiebra pero Monaghan sufrió el golpe financiero porque todos los negocios estaban todavía a su nombre. Le quedó una cuenta de 75.000 dólares en impuestos inpagados, que tuvo que pagar o perdería su buen nombre. Contó: «Trabajé tanto para construir este negocio, para hacerlo crecer, que no me podía imaginar perderlo». Al abogado que le sugirió que la manera más sencilla era declararse en quiebra, Monaghan le dijo con empatía: «Odio la palabra quiebra. Así que olvídense de eso. Quiero solucionar esto. Sé que puedo hacerlo».

Monaghan prometió pagar a todos los acreedores y también decidió deshacerse de la asociación negativa con el nombre Dominick, que le traía mala suerte. Al principio pensó en el nombre Pinocchio's, que tenía un sabor italiano y era fácil de recordar. Pero ese nombre fue rechazado. Invitó a sus empleados a que pensaran en nombres nuevos; finalmente, un gerente sugirió el nombre Domino's. Monaghan pensó que era perfecto porque no confundiría a la clientela ya existente con un

nombre totalmente nuevo. También tuvo la inteligencia de pensar que el cambio dejaría intacto el comienzo del nombre, «D-O-M-I-N» y en el mismo orden alfabético en el directorio telefónico.

Animado por este nuevo comienzo, el renacimiento de un negocio y la segunda ocasión para despedirse de un socio muy poco productivo, Monaghan se puso a trabajar, redujo los costos y consiguió una ganancia de 50.000 dólares en 1965. También habló con una agencia de publicidad por primera vez: le recomendaron un logo epónimo de un dominó con tres puntos, uno por cada local. La idea era que cuando Monaghan abriera otros negocios, los puntos adicionales reflejarían el crecimiento. En ese entonces nadie sabía que si la empresa seguía esa idea ingeniosa, en la actualidad el logo tendría miles de puntos.

Monaghan también se dio cuenta de que los gastos extra debidos a ingredientes premium y el trabajo arduo de sus empleados no servirían de nada si las pizzas se entregaban tibias o frías. Para mantener un objetivo para que los locales se esforzaran, sugirió la meta de entregar las órdenes a los clientes en menos de treinta minutos. Al principio, esta idea de treinta minutos era sólo una meta a la que debían apuntar. Más adelante, se convertiría en el sello distintivo de la franquicia Domino y transformaría una cadena local de pizzerías en una marca reconocida en Estados Unidos.

Dos de los tres aspectos del predominio futuro de la pizza Domino's ya se habían establecido: un logo y nombre familiares y fáciles de reconocer y la promesa de recibir a domicilio una pizza caliente en treinta minutos. La única variable que faltaba para generar mayores ganancias era abrir más locales. Esto representaría la próxima fase del negocio. Pero primero, Monaghan atravesaría otra catástrofe y caería de la cima otra vez.

En 1967, un incendio destrozó el local principal y produjo pérdidas por 150.000 dólares sólo recuperadas en parte por un mísero seguro de 13.000 dólares. El golpe financiero fue sólo parte de la catástrofe; Tom y Marge vivían en una casa conectada a la pizzería. Monaghan ordenó que los otros locales se organizaran mediante la elaboración de un sólo ingrediente: un local hacía la masa, otro cortaba el queso y el tercero hacía las salsas. Esto permitía que todos los locales estuvieran abiertos sin recibir suministros del local principal.

## **La expansión de franquicias causó enormes problemas de dinero**

Para 1968, Monaghan creía que había encontrado la combinación mágica para el éxito de las pizzas y estaba decidido a expandirse con la mayor rapidez posible. Pensó que las franquicias –en la década de 1960 cuando los periódicos estaban llenos de oportunidades de franquicias– eran el modelo de negocio para expandir la historia de Domino's. Intentó armar un sistema de franquicias como los de Kentucky Fried Chicken y McDonald's. En esos días fervorosos de expansión de las cadenas

de comida rápida que brotaban en todos los rincones, parecía que todo lo que tenía que hacer una empresa era abrir una tienda y esperar a los clientes. Este no era el caso con Domino's.

Monaghan también disfrutaba de su fama, dado que se había ganado la reputación de ser el chico maravilla de la comunidad comercial de Ypsilanti. Todos en la ciudad habían oído hablar de la expansión de Domino's y Monaghan se convirtió en el ejemplo del muchacho trabajador que había tenido éxito. Él se deleitaba con la nueva adulación.

Los primeros diez meses de 1969, Domino's abrió 32 locales nuevos, lo cual produjo una cantidad de 40 pizzerías. Todos los locales nuevos tuvieron un muy mal desempeño y los más establecidos tuvieron que renunciar a las ganancias para mantener a los nuevos a flote. Parte del problema yacía en que Domino's era una cadena desconocida fuera de las áreas centrales de Michigan. En Ohio o Indiana se la consideró un nuevo negocio familiar, no como parte de una cadena exitosa.

Los problemas de dinero aumentaron con la expansión demasiado rápida. Monaghan no podía pagar las primas del seguro y la empresa estaba retrasada con los pagos impositivos. Lo peor finalmente llegó cuando los cheques de la empresa comenzaron a ser rechazados. Para empeorar las cosas, un error con una cifra decimal resultó en un pago de la retención fiscal a la oficina impositiva por 4.000 dólares en lugar de 40.000. Monaghan, el optimista, escribió lo siguiente: «Creí que resolver nuestros problemas impositivos nos colocaría en un buen estado. Pero teníamos tantos locales que perdían dinero, era como estar en arenas movedizas».

Cuando Monaghan finalmente evaluó las pérdidas financieras, se asombró de descubrir que la deuda total de la empresa era de un millón y medio de dólares. Al banco acreedor no le interesaba el extremo optimismo del fundador de la empresa y principal accionista. Una frase autobiográfica resumió la posición de Monaghan: «Perdí el control de Domino's el 1 de mayo de 1970». El banco y los acreedores permitieron a Monaghan seguir siendo el supervisor para las doce tiendas. En una año, como contó él, «El niño maravilla de Ypsilanti se había convertido en el idiota del pueblo».

Lo que Monaghan no sabía en ese entonces era que todavía no había una luz de esperanza brillando al final del túnel de la desesperación. Todo el problema de las franquicias de Domino's y el final de sus sueños era humillante pero aún lo esperaban contratiempos peores. Su confianza en sí mismo y en las pizzerías franquiciadas se vería puesta a prueba en forma severa.

## **La recuperación luego de la deuda de un millón y medio de dólares**

El primer paso para Monaghan fue aceptar un plan aprobado por el banco mediante el cual otra persona asumiría la propiedad durante dos años mientras que su parte se colocaría bajo fideicomiso. El arreglo sirvió para evitar la quiebra y redujo algunas

de las demandas de la gran cantidad de acreedores furiosos, muchos de ellos, proveedores de Domino's. Todos los que habían hecho negocios con Domino's maldecían su nombre y despotricaban contra su fundador porque creían que había dejado que sus propios sueños irrealistas de fama y fortuna lo cegaran y no lo dejaran percibir su falta de juicio sólido en los negocios.

En un año, Monaghan había negociado para que le devolvieran toda su parte y el nuevo propietario se hizo cargo de una pizzería con buenos ingresos y de la propiedad que venía con ella. La mayoría de los acreedores se pusieron nerviosos con este movimiento, pues tenían miedo de que Monaghan se declarara en quiebra si su supervisor financiero se retiraba. Monaghan tenía toda la empresa pero no contaba con la confianza de los dueños de los locales ni los acreedores. En su autobiografía, recuerda esas épocas funestas: «Planeé pagarles a todos hasta el último centavo de lo que les debía. Pero no había manera de que pudiera hacerlo todavía». Algunos acreedores aceptaron seguir adelante con su plan pero fue sorprendente que los propietarios de las franquicias, que habían sido leales en un momento, presionaran para llevar a cabo un juicio antimonopolio contra la empresa. Esto representó el peor momento de la vida de negocios de Monaghan. Él contó: «Cuando me notificaron de que iniciarían un juicio en mi contra, me senté en mi escritorio y lloré».

De alguna manera, Monaghan encontró el coraje interno para confrontar a los propietarios rebeldes y litigiosos. Visitó todas las instalaciones y persuadió a todos los que lo escucharan de que demandarlo judicialmente era en vano: si Domino's caía, ellos, los dueños de las franquicias, perderían todo porque no había ni dinero ni bienes para pagar el juicio. Su discurso fue en parte un ruego, en parte un negocio, pero durante los próximos tres años, todos los juicios de las franquicias se retiraron. Algunos propietarios vendieron sus locales a Monaghan a un precio aumentado pero, en el largo plazo, volver a recuperar los locales generaría dividendos para Domino's en los años venideros. El primer gran obstáculo en el camino se había superado.

Para finales de 1972, Monaghan había realizado una lista final de los errores que casi le habían causado la pérdida del negocio. Él comentó: «Nos expandimos demasiado y agregamos locales nuevos en territorios antes de que los primeros locales se hubieran establecido bien. También cometimos el error de enviar a gerentes no capacitados y sin experiencia para dirigir los locales nuevos y llenamos de personal nuestra oficina principal. Un error final y, a mi entender, posiblemente fatal fue la falta de buenos estados contables en el momento oportuno».

***«Nos expandimos demasiado y agregamos locales nuevos en territorios antes de que los primeros locales se hubieran establecido bien»***

Al expandirse de más sin un plan sólido, la franquicia pareció ser otro paso en una serie de errores casi fatales. Monaghan parecía estar atrapado en un patrón en el

que volaba demasiado alto y luego se estrellaba. Con el correr del tiempo, aprendería a tomar decisiones más sólidas respecto de sus negocios. Aun así, acechando en las cercanías, se encontraban otros errores de juicio graves, así como un juicio por la marca que le costaría millones a la empresa.

La nota recurrente durante todo el proceso doloroso de reestructuración era el optimismo de Monaghan y la confianza en sí mismo. Estaba orgulloso de alardear sobre sus propios logros; era quien alentaba al equipo a ganar: «Veía que Domino's apenas había llegado a la superficie de su potencial. Sabía que teníamos la pizzería mejor manejada del país; cualquiera de nuestros competidores tendría que admitirlo. No nos veían muy bien en los círculos financieros pero eso tenía que cambiar». Y tenía razón.

## Llega la atención nacional y el negocio da un vuelco

En 1971, el local que se encontraba en East Lansing experimentó una producción fantástica durante un día cuando promocionó la pizza por un dólar el domingo del Super Bowl. Este campeonato anual de fútbol profesional todavía no era un ritual para la televisión estadounidense, un pasatiempo como lo era mirar la entrega de los premios Oscar o el concurso de Miss America. Pero para los hombres que estaban ansiosos de ver el partido con sus amigos, ¿qué podría ser más rico que pedir una pizza o dos o tres a domicilio? Esta promoción de un día resultó ser una asombrosa venta de 3.500 pizzas.

Un año después, en 1972, Monaghan y algunos de los propietarios de los locales se reunieron en el local de East Lansing para colaborar con la demanda estimada para la segunda promoción del domingo de Super Bowl. El local contaba con el horno Big Red, uno de los más grandes en Estados Unidos para esa época. La empresa contrató la cantidad inaudita de 37 conductores para realizar las entregas. Monaghan invitó a uno de los ejecutivos de la Asociación Estadounidense de Pizzas para que observara el furor de los pedidos. El acontecimiento produjo 5.000 pizzas en cinco horas, una producción del tipo del libro Guinness de récords. El ejecutivo de las pizzas escribió un comunicado de prensa publicado por las agencias de noticias Associated Press y United Press International y, rápidamente, todos en Estados Unidos se enteraron de la avalancha de pizzas que había caído sobre East Lansing. Lo que fue aún más importante para Monaghan es que el país entero leyó el nombre Domino's Pizza por primera vez.

El acontecimiento del Super Bowl de ese día, que llegó tras esos años terribles y de búsqueda interna, llenos de juicios y cuentas por pagar, fue como un estímulo para el alma cansada de Monaghan. Escribió con entusiasmo sobre la camaradería: «Reúne a un grupo de personas con salsa en sus venas y hazlos trabajar juntos en una situación como esa y obtienes el sueño de un hombre respecto de las pizzas». Finalmente, fue una alegría para él estar rodeado de empleados positivos y comprensivos en Domino's.

Monaghan contrató al ejecutivo de la asociación de pizzas como consultor de media jornada y el primer paso que dio este nuevo empleado fue recomendar la primera reunión de toda la empresa. Se llevó a cabo en los modestos alrededores de la cadena de restaurantes Howard Johnson's en Ypsilanti. Años después, Monaghan habló con ironía sobre la elección de la que alguna vez fuera una cadena famosa: «Cuando era niño, Howard Johnson's era el único lugar en la ruta donde podías detenerte para comer al este del río Mississippi. En la actualidad, han desaparecido todos. En un momento, Domino's fue la única cadena de pizzerías a domicilio en Estados Unidos y dos veces estuvimos muy cerca de desaparecer».

En esa primera reunión de la compañía, Monaghan dio el mensaje de apertura con un mensaje vital para transmitir a los gerentes y dueños de las franquicias: entregar en treinta minutos. Hizo hincapié en este plazo y les dijo: «Cuando los dueños de las franquicias piensen en mí de aquí en adelante, quiero que me recuerden por mis iniciales, TSM (Thomas Steven Monaghan), pero en ese orden, TMS, que representa la frase thirty-minute service» (que en inglés significa «servicio en treinta minutos»).

Monaghan recuerda las risas que siguieron pero él hablaba muy en serio sobre los tiempos de entrega y notificó a varios locales que para él eso era un negocio. Fue en la primera asamblea de la empresa cuando todos se dieron cuenta de que Monaghan estaba en buen estado de nuevo y seguía adelante con su negocio.

Para 1973, Domino's contaba con 76 tiendas en 13 estados y registraba pocas ganancias. Monaghan se dio cuenta de que contaba con un as en la manga para que la cadena explotara a nivel nacional: un sistema exitoso de franquicias que reemplazaba al que había fallado años atrás. Por casualidad, se encontró con un ejecutivo de Kirby Vacuum Cleaner Company, que describió el exitoso plan de su empresa para lanzar líneas de distribución nuevas: un programa de patrocinio en el que gerentes de cargos superiores recomendaban a empleados de categorías inferiores como valiosos para llevar adelante una franquicia. Para Monaghan, esta fue la solución clave: «Crearía nuestros propios programas de patrocinio por los cuales los franquiciados alentarían a sus mejores gerentes a abrir sus propias tiendas Domino's. Esto significaba un beneficio doble para los franquiciados, porque no sólo les daba ingresos adicionales, sino que también les ofrecía una herramienta nueva y poderosa respecto de sus esfuerzos para la contratación».

Inherente a este sistema de promoción se encontraba el sistema inteligente de Monaghan para recompensar a los buenos trabajadores que nunca podrían generar capital por un sueldo bajo en una franquicia y que, de otra manera, podrían haber aceptado ofertas de gerencia de los competidores. Este método también mantiene a los fieles dentro de la familia de Domino's. Una persona fiel, un creyente verdadero, era un empleado de Domino's cuyo mantra era el «STM: servicio en treinta minutos».

Monaghan creía que el «reparto fiable» era la variable más importante en las mentes de los consumidores, cuando decidían ordenar pizza:

La calidad, el sabor y el valor eran importantes para el consumidor. Sin embargo, si no podías entregar una pizza en menos de treinta minutos, no importaba cuán buena era la

pizza ni cuánto se había pagado por ella. Estoy convencido de que el éxito de Domino's era la garantía de que una pizza podía llegar a un hogar en menos de treinta minutos.

Corría el año 1972 cuando Domino's se presentó para enmendar el contrato constitutivo. La enmienda se trataba de agregar la apelación «Pizza» al nombre de la empresa. De ese momento en adelante, se llamaría Domino's Pizza, Inc. Monaghan registró ese momento diciendo: «Nunca más pediré disculpas por ser lo que soy, un hombre del mundo de la pizza. Estoy orgulloso de que Domino's sea una empresa de pizzas».

Dos años más tarde, en 1974, cuando la oficina de patentes de Estados Unidos publicó en el boletín oficial el listado nuevo para el público, la empresa Amstar, productores del azúcar Domino, presentó una demanda por incumplimiento de los derechos de marcas. La batalla por el nombre de la empresa con otra poderosa constituiría el segundo gran obstáculo en el camino de Monaghan, que se prolongaría durante cinco años. Justo cuando podía ver las ganancias en el horizonte, tuvo que gastar tiempo y dinero valiosos, para luchar contra lo que parecía en la superficie una demanda absurda: ¿quién iba a confundir una cadena minorista de pizzas con cajas de azúcar en las estanterías? Visualmente, no había ni una pizca de similitud entre la caja amarilla de azúcar y el cartón rojo y azul de la pizza. Sin embargo, Amstar consideraba que utilizar el nombre Domino había hecho que el patrimonio de Monaghan aumentara, debido a años de publicidad (54 millones de dólares desde 1947 hasta el momento de la demanda) y de ventas (alrededor de 300 millones de dólares por año), cosa que en cualquier caso de similitud de marca registrada – incluso en un producto tan dispar como la pizza – representaba la dilución de la marca comercial establecida.

Monaghan percibía que Amstar creía que resolvería la demanda rápidamente. Por un momento, jugó con la posibilidad de cambiar el nombre a Red Domino. Sin embargo, los gastos por alterar cada signo, cada servilleta y cada guía telefónica parecían prohibírselo. Monaghan estaba desconcertado respecto a qué decisión tomar, porque contaba con dos grupos de abogados con opiniones diferentes. Finalmente, dijo: «No cambiaremos el nombre por Red Domino. Pelearemos para registrar el nombre Domino's Pizza, y si perdemos y Amstar nos demanda, lucharemos contra ellos por lo que creemos valemos».

Para 1976, en medio de la disputa con Amstar, Monaghan despidió a su vicepresidente, que había intentado convencerlo para que vendiera y dejara la empresa. El vicepresidente tenía habilidades organizativas excelentes, pero no creía que las franquicias maximizaran las ganancias: quería que los puntos de venta de Domino's fueran tiendas de propiedad de la empresa. Naturalmente, cuando los dueños de las franquicias supieron de este intento de quitarles de en medio, dirigieron todo su enojo hacia Monaghan. Una vez más, se enfrentó con el amotinamiento de los fraquiciados, y nuevamente la malevolencia se expresó en una demanda. Los dueños reclamaron que estaban pagando regalías por el nombre Domino's, y que la empresa ya no podría utilizarlo debido a la demanda de Amstar por la marca registrada.

Para Monaghan, la pelea por la franquicia fue otro gran obstáculo a enfrentar, cuando aún no había solucionado el problema de la marca comercial. El problema de la franquicia representaba otra pérdida posible de la empresa. Entonces, Monaghan se subió a su auto y visitó a todos los disidentes; les explicó que había regresado el viejo modo de operaciones. Seis meses después, Domino's era otra vez una familia feliz, aunque insegura en lo que podría llamarse legalmente.

En noviembre de 1978, Domino's abrió su tienda número 200, y la cadena añadió 28 tiendas más ese año. Pero la guillotina cayó en 1979, cuando el juez del caso anunció que Amstar se había impuesto: se prohibió que Domino usara en forma permanente ese nombre. Monaghan calculó que el cambio de nombre costaría a Domino's dos millones de dólares.

Como la apelación siguió adelante, la empresa quedó atrapada en un limbo curioso: podía utilizar el nombre Domino's en los estados en los que ya estaba operando, pero las tiendas que se abrieran en estados nuevos tenían que llevar el nombre Pizza Dispatch. Un año después, la corte de apelación invalidó la decisión del juez y la revirtió. Domino's Pizza podía mantener su nombre. Monaghan estaba rebosante de alegría y dijo: «Tenía una gran sonrisa en mi rostro y, luego, exploté en llanto. Abracé a Margie y lloré durante veinte minutos. Estaba completamente fuera de control». Monaghan había saltado dos grandes obstáculos, y era tiempo de disfrutar de los frutos de su trabajo.

## Gastar generosamente para él y la sociedad

A principios de la década de 1980, Monaghan no había hecho planes sobre lo que compraría para él y su esposa, ahora que todos los problemas legales y las dificultades de las franquicias se habían terminado. Sin embargo, una vez que sacó la billetera y comenzó a obtener los objetos que deseaba o con los que había soñado alguna vez, no hubo final para estas adquisiciones materiales flagrantes –y ocasionalmente, ostentosas–. El hombre con la mano de Midas en el rubro de la pizza, quería toda la riqueza del rey Midas y más.

Debemos recordar que Monaghan poseía el 97 por ciento de la empresa; por lo tanto, cuando el dinero comenzó a fluir en las oficinas durante los años 1980, millones y millones terminaron en su cuenta bancaria. Dijo: «no podía creer el flujo de caja de esa década. Nunca había tenido tanto dinero que proviniera de todos los puntos de venta. Sentí que era tiempo de gastar algo más del dinero ganado con tanto esfuerzo».

Y así lo hizo. Compró un auto deportivo raro, un Bugatti, por 22 millones de dólares. Compró una colección de objetos de interés de Frank Lloyd Wright a un valor de 40 millones de dólares, lo que incluía Snowflake, una casa que Wright había diseñado en Plymouth, Michigan; vidrieras, y un juego de living de la casa Husser en Chicago. También compró un barco de 52,73 metros de alto, que llamó Efecto Dominó. Y luego, en la manifestación final: «¡Miren lo que he logrado!»,

compró aquello con lo que cualquier niño sueña, un equipo de béisbol. En 1983 compró su amado equipo, los Tigres de Detroit, a su dueño legendario, John Fetzer, por 53 millones de dólares. El huérfano había amasado todos los sueños de su juventud y, en un final que ni siquiera Hollywood habría escrito mejor, los Tigres de Detroit ganaron la Serie Mundial en 1984, un año después de que Monaghan comprara el equipo.

El amor y la veneración por Frank Lloyd Wright hicieron que Monaghan construyera las oficinas centrales de su empresa en Ann Arbor, Michigan, y con el estilo del gran arquitecto que había muerto en 1959. Originalmente, Monaghan había deseado construir las oficinas como una versión más grande de una casa sin terminar, que Wright había diseñado para Edith Rockefeller McCormick en 1900. Pero Gunnar Birkitts, el arquitecto a cargo del proyecto, manifestó que esa casa no había sido pensada para ser el edificio de una gran organización.

El edificio terminado fue un acuerdo, una colaboración entre Wright y Birkitts, más elegante que la mayoría de las casas de Wright y más reservado que los edificios anteriores de Birkitts. Monaghan inclinó la memoria a favor de Wright y llamó a la estructura Prairie House (La Casa de la Pradera). El propio dúplex de Monaghan en el edificio costó 2,5 millones de dólares y tenía paredes de caoba africana, baldosas con cuero y techo abovedado con láminas de oro. El complejo también contaba con una granja de trabajo, museos y un centro para mimos dirigido por Marcel Marceau. El costo total del edificio fue superior a 150 millones de dólares.

Monaghan siguió gastando generosamente en él y en la sociedad. Eventualmente, acumuló más de 150 automóviles clásicos por un valor superior a 150 millones de dólares. También hubo un Hotel Domino al norte de Michigan, donde Monaghan y su esposa ocasionalmente invitaban a huéspedes con un gasto de hasta un millón de dólares, organizaban fiestas de tres días y presentaban objetos de Tiffany a los invitados. El proyecto de un edificio concebido en los años 1980 nunca fue realizado. Fue otra idea de Monaghan llamada «la Torre Inclinada de Pizza», un centro de conferencias de 35 pisos que estaría 15 grados inclinado hacia el este.

Cuando se le preguntaba sobre sus extravagancias, Monaghan contestaba: «Puedo tener pasatiempos. Y también a mis franquiciados. Creo que he hecho un trabajo bastante bueno al hacer que mis pasatiempos se complementen con Domino's».

La obsesión de Monaghan por Frank Lloyd Wright no puede ser simplemente un caso de sueños juveniles irrealizados. Los sentimientos de Monaghan por el maestro eran más viscerales. Manifestó: «Lo que me gusta de la arquitectura de Wright es difícil de explicar. Te hace sentir bien. Por momentos, te hace llorar». Luego, durante muchos años, Monaghan hizo planes para completar los diseños que Wright no había terminado, pero nunca llegaron a realizarse.

## Luchar con la desesperación: la decisión de vender la empresa

Durante la década de 1980, los millones de dólares de las compras de Monaghan lo ubicaron en el centro de atención del público. Esto tuvo dos consecuencias diferentes: los medios lo describieron como el niño presumido que había actuado de manera impulsiva en la tienda de dulces; sin embargo, la reacción del público ante el nuevo millonario, que mostró tanta pasión y aprecio para que sus sueños se hicieran realidad, fue positiva. Todos anticipaban que como la fortuna de Monaghan aumentaba, también lo harían sus adquisiciones.

Nadie preveía lo que estaba por suceder. Monaghan leyó un libro que transformó su vida. Era el año 1989 y el libro era Mero cristianismo, escrito por C. S. Lewis, autor británico. El capítulo sobre la soberbia, «el gran pecado», fue un «despertar duro» para Monaghan. De pronto, se sintió atrapado por la enormidad de sus posesiones y reflexionó: «Estuve despierto toda la noche y me di cuenta de que tenía más soberbia que cualquier persona que conocía. Entonces, tomé el voto de pobreza de un millonario».

Motivado por una devoción nueva y sincera hacia Dios, Monaghan decidió vender su 97 por ciento de acciones de Domino's. Si existía una decisión terrible que calificara como la peor, la de 1989 se gana la medalla de oro en una vida de decisiones erróneas. La razón principal de este error era que, como Monaghan estaba intentando salir del negocio de la pizza, Pizza Hut estaba intentando introducirse en el segmento del reparto, compitiendo directamente con Domino's. Esta crisis sería la última para probar la habilidad de Monaghan para surgir de las cenizas; esta crisis era más que una piedra en el camino.

Monaghan estaba seguro de que podía vender sus acciones e invertir el dinero en obras de caridad para la Iglesia católica. Utilizó como agentes dos de las firmas de adquisición y fusión más astutas de Wall Street, Coldman Sachs y J. P. Morgan. Como él mismo dijo, «pensé que encontrarían un comprador en menos de dos meses. En ese momento no anticipé ningún tipo de daño a corto plazo para los negocios de Domino's».

Los dos años y medio siguientes serían una calamidad de proporciones horribles: las ventas nunca se materializaron y, a medida que disminuían, el negocio, alguna vez rentable, comenzó a descender en picado. Monaghan dijo: «La razón mayor por la que el negocio no prosperó fue que no era el momento oportuno. Esto sucedió dos años después de la crisis de 1987 y no había compras apalancadas en ese momento».

Algunos números importantes para recordar: en 1989, el mercado de acciones de Domino's respecto al segmento del reparto de pizza era del 54 por ciento; tres años más tarde cayó drásticamente a un 16 por ciento, o perdiendo con Pizza Hut y viéndose opacada por la estrategia comercial brillante de Little Caesar, que ofrecía dos pizzas al precio de una.

Mientras Monaghan esperaba confiado que se realizara la venta, pasaba el tiempo haciendo trabajos filantrópicos para obras de caridad de la Iglesia católica. Y dejó que un grupo gerencial operara la empresa. Pero durante su ausencia, Domino's naufragó. Analistas financieros estuvieron de acuerdo en que parte de la razón por la que no se presentó ninguna oferta fue que las finanzas y los bienes de Monaghan estaban tan mezclados con la empresa que ningún contable pudo llegar a una

estadística real de cuánto valía la empresa. Las oficinas de Wright también dejaron de ser un hito, ya que las rentas no cubrían la hipoteca.

Los expertos en marketing también citaron el hecho de que el capitán había abandonado el timón del barco y nadie sabía hacia qué dirección orientarlo. El equipo societario no estaba dispuesto a gastar millones de dólares en promoción y publicidad sin saber quién sería el nuevo comprador. Monaghan dijo: «Todo se detuvo. Muchas cosas que debían haber estado hechas no lo estaban, como el desarrollo para el futuro y la modernización. Todo se detuvo demasiado y ni siquiera había un programa de expansión. Lo que era peor, nuestra gente estaba perdiendo la confianza en Domino's».

## Confrontar el desastre: el cierre de tiendas y la venta de bienes

Durante los dos años y medio posteriores, Domino's se hundió en el mar revuelto de la indecisión y la ausencia de los propietarios. Parecía que en esta coyuntura de la vida, con la gran crisis que amenazaba su fortuna y reputación, Monaghan podía haberse derrumbado y vuelto a surgir. Sin embargo, confió en su fe renovada para confrontar el desastre.

Sin una venta a la vista, Monaghan no tuvo opción; tuvo que volver a tomar el timón y volver al puesto de director general. Para 1992, la empresa enfrentó un incumplimiento técnico de casi 200 millones de dólares de deuda. Por segunda vez en la historia de Domino's, los bancos lanzaron bengalas rojas de duda sobre la supervivencia de la empresa. La venta de bienes estaba reduciendo los costos, pero las cuotas bancarias por el incumplimiento estaban dificultando la habilidad de la empresa para mantenerse a flote.

«Lo que me mantenía todos los días era creer que, tarde o temprano, todo saldría bien», dijo Monaghan. «Tuve que luchar y estar en pie de guerra con un equipo de ejecutivos y franquiciados nuevo. No creían ni en el sistema ni en mí. Las ventas eran bajas y los bancos no me dejaban hacer ningún movimiento. No podía tomar dinero ni moverlo de una cuenta a otra».

Lo único que lo reconfortaba en esos tiempos era trabajar incansablemente en blocs de notas, haciendo predicciones sobre el flujo de caja para el futuro, hasta tener una visión de la empresa volviendo a generar ingresos. Este ejercicio diario demostraba parte de su salvación: «Escribía escenarios diferentes de todos los indicadores promedio clave que tenían que ver con las ventas por tienda, las ganancias por tienda y las deudas internas en el presente. Luego, me proyectaba tres meses, seis meses, un año, dos años o cinco años hacia adelante y encontraba una ganancia. Con este método, pude vivir con la situación actual, sabiendo que la empresa dejaría de estar en rojo algún día. Y con el tiempo, esto sucedió; mis proyecciones se hicieron realidad».

El objetivo del presidente reacio que había regresado era doble: reestructurar la empresa y despedirse de todos sus bienes personales. Con dolor, todos los juguetes y

todas las posesiones fueron al mercado por una fracción de su precio original. Monaghan instaló un sistema de software de computadoras que proveía mejor información sobre rentabilidad. Los datos nuevos tuvieron como consecuencia el cierre de muchas tiendas de la empresa que no estaban cumpliendo objetivos de venta.

En medio de esta crisis, Domino's fue golpeada con una demanda de una mujer de Saint Louis que había sido herida por un conductor del reparto de la empresa. El jurado concluyó que con el apuro de entregar la pizza en menos de treinta minutos, el conductor había sido negligente. La suma de dinero hacía un total de 78 millones de dólares y, lo más grave, Domino's debía abandonar el lema establecido de la firma, entrega garantizada en menos de 30 minutos.

Durante la reestructuración, Monaghan cambió su vida para siempre. Renunció a muchos y la mayoría de los bienes materiales que había acumulado. Para sorpresa de los norteamericanos, el ahora millonario se despojaba de la inmensa fortuna que había amasado. Dijo adiós al helicóptero Sikorsky S-76, el avión de la empresa, los autos clásicos y caros, el barco gigante, los Detroit Tigers y, finalmente, a su amada colección perteneciente a Frank Lloyd Wright. Nunca nadie hace las cosas tomando medidas a medias; Monaghan, con su camisa de crin, anunció al mundo: «En mí, todo era soberbia; volviendo a mi niñez, siempre fui muy competitivo en los deportes. ¿Por qué? Porque quería impresionar a la gente. No lo hacía porque Dios quería que lo hiciera. Llegué a la conclusión de que debía impresionar a Dios y no a las personas».

Después de cinco años de recortes de gastos y realinear la empresa, Domino's logró un crecimiento constante en las ventas. Monaghan había logrado otro milagro, salvar a su empresa de las garras de la derrota.

## «No puedes renunciar»

En 1998, Monaghan vendió con éxito la empresa por 1.000 millones de dólares a Bain Capital, una sociedad de capital de riesgo de Boston. Esto le dejó una fortuna personal de 900 millones de dólares. En el gran movimiento del boom económico de los años 1990, la empresa encontró comprador, y Monaghan, finalmente, pudo salir con orgullo y dinero.

Con una gran cantidad de dinero, fundó organizaciones católicas nuevas, con el paso de los años. Entre ellas se encuentran Legatus, una organización para líderes corporativos católicos; el Centro de Estudios Jurídicos Tomás Moro; Credo, una revista del seminario para los hogares católicos; la escuela de derecho Ave María; y organizó misiones en Honduras, para mejorar la vida de la gente de ese país. Nunca había estado más ocupado y más feliz.

## «Hay que seguir adelante. Deben hacer proyectos una y otra

## *vez. Escapen al mundo de la fantasía si les es útil»*

Cuando se le preguntó qué consejo dar a aquellos empresarios que experimentan descensos ocasionales en sus carreras, Monaghan respondió: «No pueden renunciar. Hay que seguir adelante. Deben hacer proyectos una y otra vez. Escapen al mundo de la fantasía si les es útil. Luego de hacer proyecciones, traten de lograr los resultados».

En la actualidad, Tom Monaghan dedica todo su tiempo a las muchas instituciones católicas que fundó. Hace cola en los aeropuertos como cualquier pasajero de clase turista e intenta llevar una vida de servicio, sin soberbia. Sin embargo, la empresa que él creó creció de manera soberbia, al juntar 100.000 dólares para donar a un franquiciado de Domino's en una entrega de premio anual. Este premio se llama Premio Thomas S. Monaghan a los Emprendedores.

# **Larry Ellison**

## **Fundador y presidente de Oracle**

### **«Cuando nos damos con la cabeza contra la pared, nos golpeamos muy fuerte»**

En 1991, Larry Ellison, cofundador y presidente de una empresa de software informático de California, Oracle, y una de las personas más ricas del mundo, decidió pasar las vacaciones de invierno en Hawái. Había sido un año agotador para él. Contra todos los pronósticos, Oracle se había establecido como una empresa exitosa en la industria norteamericana más caliente; pero, mantenerse en lo más alto en Silicon Valley es casi tan difícil como llegar a la cima. Durante los últimos dos años, Ellison había estado ocupado apagando incendios y lidiando con los problemas que surgen por el crecimiento demasiado rápido y los controles poco estrictos. Para tomarse un descanso de la competencia voraz y los problemas internos, Ellison estaba buscando un poco de sol, arena y diversión junto con su por entonces novia, Kathleen O'Rourke.

En la Navidad de 1991, en la gran isla de Hawái, fue a practicar body surf. Debió haber prestado atención a las señales que indicaban que la playa estaba cerrada o las banderas rojas que señalaban la amenaza de olas de 3-5 metros. Sin embargo, Ellison no había llegado al lugar donde estaba en la vida prestando atención a las reglas o siendo tímido ante situaciones potencialmente peligrosas. Estaba a favor de los automóviles veloces, pilotaba su propio avión, y su cuerpo de 1,85 metros estaba en una condición física notable, considerando que tenía 47 años.

Las únicas personas que hacían frente a las condiciones climáticas de ese día eran tres adolescentes hawaianos. Pero Ellison sabía lo que era el infierno e iría por él. Esta había sido siempre su actitud, ya sea en los negocios o en su vida personal. Entonces, se lanzó con su tabla hacia el mar. Por un momento breve, fue excitante. Una ola de 4 metros atrapó a Ellison y su tabla, y lo expulsó como una bala. «Durante una milésima de segundo pensé: esto es increíble. No podía creer la aceleración de esa ola», Ellison recordaría más tarde.

El entusiasmo se desvaneció de repente. La ola enorme que impulsaba a Ellison comenzó a empujar más rápido, con más fuerza, haciéndolo caer, completamente fuera de control. «Dios mío. Sabía que debía salir de esa ola antes de llegar a la orilla o, quizás, iba a matarme. Entonces, me sumergí. Llegué abajo e intenté salir de debajo de la ola. La ola me hizo descender. Estaba llevando mi cabeza hacia la arena y la hubiera partido como a una rama, pero, finalmente, rodé y volví sobre mi hombro derecho».

Ese esfuerzo reflexivo salvó su vida, pero a un precio tremendo. «En un par de segundos, comencé a escuchar un sonido, como si alguien estuviera triturando trigo». Lo que oía era su propio cuerpo partiéndose en dos. Oí tres huesos fracturados en mis hombros. Fue una experiencia surrealista. La tabla explotó en tres pedazos; uno de ellos pegó en mi cuello y lo quebró, quebró la decimosexta vértebra», dijo. «Luego, oí mis costillas golpeando unas con otras y, finalmente, una de ellas perforó mis pulmones y los hizo colapsar. Cuando la ola decreció, mi hombro derecho estaba donde se suponía estaba mi cintura».

Ellison no se dio cuenta de que se había quebrado el cuello hasta cuatro días después del accidente. Fue llevado al hospital donde recompusieron la clavícula. Los médicos no pudieron hacer mucho por las costillas rotas. Afortunadamente para el magnate del software, el cuello tenía una fractura estable que no amenazaba el funcionamiento neuromotor.

Ellison volvió a la oficina poco tiempo después, pero era incapaz de evitar llevar las cosas a extremos. Mientras andaba en bicicleta, como parte del régimen de terapia física por los daños que su cuerpo había sufrido durante el contratiempo del surf, Ellison rehusó disminuir la velocidad cuando golpeó las vías del tren. Golpeó las vías y la bicicleta se puso en posición vertical. Ellison voló por el aire. Cuando golpeó contra el suelo, lo hizo con su codo izquierdo, y se destrozó la mayoría de los huesos del codo y el brazo. Una vez más, fue llevado al hospital, esta vez a la Universidad de California, en Davis. «El médico que me curó dijo que parecía una herida de guerra, como si me hubieran disparado con un rifle de alta potencia», expresó Ellison.

De nuevo, la suerte y la competencia médica estuvieron del lado de Ellison. Los médicos reconstruyeron cuidadosamente la masa de esqueleto destruida del brazo izquierdo. La operación fue un éxito, y Ellison recuperó el uso total del miembro superior. Estaba tan feliz con los cirujanos del Davis que, de hecho, donó cinco millones de dólares a la escuela, para el desarrollo de un instituto musculoesquelético nuevo.

En ambos incidentes, Ellison actuó de acuerdo a su carácter. Disfrutaba ampliando los límites, ya sea en la actividad comercial o la física. Casi en el mismo momento en el que una ola lo estaba sacudiendo y se estaba estrellando contra el piso, la empresa Oracle, la fuente de su vasta fortuna y la empresa que había gobernado como un líder guerrero medieval, sufría el peor contratiempo de su existencia. Muchos de sus problemas eran fáciles de explicar, por su tendencia a llevar las cosas a extremos. Oracle había duplicado sus ventas en 11 de los 12 primeros años de existencia (fue fundada en 1977 y lanzó su primer producto en 1979) y había duplicado tanto las ventas como las ganancias operativas todos los ejercicios, desde 1983 hasta 1990. Ellison se hizo rico, en parte, porque siempre había sido reacio a financiar el crecimiento vendiendo acciones adicionales, lo que, en efecto, equivalía a tomar socios nuevos. Sin embargo, no estaba a punto de disminuir el crecimiento sólo porque no tenía dinero para financiarlo adecuadamente. Siguió insistiendo a su gente para que aceptara oportunidades.

Ellos aceptaron demasiadas. A comienzos de la década de 1990, la gran ola

golpeó y los huesos de la empresa comenzaron a quebrarse como trigo triturado. En el primer cuarto fiscal de 1991 (que había finalizado el 31 de agosto de 1990), la empresa registró su primera pérdida, que llegaba a casi 36 millones de dólares. Ese no era el fin de las malas noticias. Durante todo el ejercicio de 1991, Oracle registró su primera pérdida anual, de alrededor de 12,4 millones de dólares. Como en aquella playa de Hawái, Ellison había sido empujado muy lejos.

Los accionistas demandaban; las críticas pedían la expulsión de Ellison; y la SEC se involucraría en una investigación de la empresa. Para empeorar las cosas, Ellison pronto sería demandado por una empleada de Oracle, con quien había tenido relaciones sexuales, por «una terminación errónea del contrato, discriminación y angustia mental negligente».

Esto sucedió, bastante a menudo, en la alta tecnología en los años 1990. Muchos fundadores brillantes de empresas exitosas ascendieron a lo más alto en pocos años, sólo para caer en el olvido. Por ejemplo, Edson de Castro, de Data General, y Ken Olson, de Digital Equipment. Un gran amigo de Ellison, Steve Jobs, presidente de una empresa, había sido despedido de la empresa que había cofundado, Apple Computer (por supuesto, Jobs ha emprendido desde entonces un regreso dramático a la misma empresa).

Los inversores estaban ansiosos por castigar a Oracle por su desliz. La capitalización de mercado de la empresa se desplomó de cerca de 4.000 millones de dólares a 700 millones de dólares; las acciones –de las cuales Ellison poseía el 24 por ciento– cayeron de 25 dólares a alrededor de 5. Según palabras de la publicación *Which Computer?* (¿Qué computadora?), «la burbuja explotó» en Oracle. La publicación industrial *Tech Street Journal* (publicación sobre tecnología) comparó a Oracle con Donald Trump, otra celebridad empresarial que quebró casi al mismo tiempo. Forbes escribió más tarde sobre Ellison: «Parecía que otra leyenda de Silicon Valley se había extinguido».

En el momento en el que Oracle comenzó a caer, Stephen Imbler, vicepresidente de finanzas de la empresa, visitó el espléndido gimnasio interno de la empresa, que estaba provisto de bicicletas fijas, canchas de basquetbol y otras cosas que esperan encontrarse en un gimnasio de primera clase. Al mirar a su alrededor, a los aparatos impresionantes, Imbler sólo sintió un frío terror. «Tuve esa sensación de fin de siglo. Era como estar en un salón de baile austriaco en Viena antes de que estallara la guerra», recordó. La personalidad de Ellison, que detestaba los obstáculos, no le permitió disminuir la velocidad de la bicicleta en las vías ni permanecer en tierra firme cuando el surflo estaba llevando por un camino peligroso. ¿Por qué esperar que dirigiera los negocios de manera diferente?

Tomar riesgos era lo que había llevado a Ellison donde estaba. No se trataba de dejar de tomarlos. Cuando asumes riesgos, a veces, puedes perder. Lo que hizo a Ellison diferente a la mayoría fue que no permitió que los contratiempos lo hundieran. Después de todo, gran parte de su vida había sido batallar contra el desaliento.

## «Nunca llegarás a nada»

Lawrence Joseph Ellison nació el 17 de agosto de 1944, de una madre soltera, Florence Spellman, en Lower East Side, Manhattan. Aunque hoy día Lower East Side es el hogar de bares y tiendas de moda, en la década de 1940 era tierra de inmigrantes de clase trabajadora, especialmente judíos, que habían venido a Estados Unidos a buscar una vida mejor para ellos y sus familias. No era un buen lugar para criar a un niño sin padre, en esos días; el padre de Ellison no se encontraba por ninguna parte, y Spellman casi pierde a su bebé por una neumonía.

Por lo tanto, Spellman tomó una decisión que nunca es fácil para una madre. Decidió dejarlo. Sin embargo, en vez de dejar a su hijo librado a los caprichos de un orfanato o una agencia de adopción, Spellman envió a su bebé a la costa sur de Chicago, para que lo criaran su tía, Lillian Ellison, y el esposo, Louis.

Los Ellison no eran ricos. Louis era un judío ruso que había escapado de su país natal en la parte trasera de una carreta de heno, en 1950. Su nombre ruso fue anglicanizado a «Ellison» cuando llegó, como puede imaginarse, a la isla de Ellis, el punto de llegada de millones de inmigrantes al puerto de Nueva York, durante el cambio de siglo.

Larry Ellison no supo que era adoptado hasta los 12 años, ni supo que sus padres adoptivos eran parientes de sangre hasta que fue adulto. Naturalmente, obsesionado con sus orígenes, Ellison contrató a un investigador privado para localizar a su madre biológica en 1991. (El resultado fue que Florence Spellman estaba viviendo en New Haven, Connecticut; Ellison le compró una casa en California y mandó a su media hermana a la universidad. Nunca supo qué había sucedido con su padre biológico.)

Louis Ellison no era un tutor amable. Era un operador inmobiliario a tiempo parcial que, eventualmente, perdió su negocio y fue a trabajar a una agencia de viviendas públicas como auditor. Se las arreglaba para dar a su familia un hogar decente en un vecindario respetable, aunque modesto, de Chicago; sin embargo, era un hombre amargado, y sacaba gran parte de esa amargura con el joven Larry. La familia ocupaba un apartamento de dos habitaciones y un baño en Clyde Street y Eighty-second.

Más tarde, a Ellison le gustaba decir a los periodistas que había crecido en un vecindario difícil en la parte sur de Chicago. «La verdad», según Mike Wilson, biógrafo de Ellison, «era que Ellison no había crecido en una casa alquilada, su familia no era pobre, y el vecindario no era tan violento –al menos, cuando él vivía allí–. South Shore, a orillas del lago Michigan, fue alguna vez uno de los vecindarios más codiciados de South Side». Un amigo de la infancia de Ellison recordó: «Fue un modo bastante bueno de crecer».

Ellison ha convertido su niñez en ficción para hacer que su ascenso sonara más dramático, pero, en un sentido importante, tuvo una crianza difícil. Quizás, amargado por su propia falta de éxito en la vida, Louis Ellison a menudo fastidiaba a Larry e intentaba hacerlo sentir insignificante. Una vez, durante un juego de basquetbol –

Ellison era un apasionado del deporte de toda la vida, lo practicaba cuando sus horarios se lo permitían y seguía siendo fanático de los Chicago Bulls—, Ellison marcó accidentalmente un doble para el equipo contrario. El diario local tomó nota y registró ese hecho. Ellison dijo a su padre que recortara la nota y la guardara, de manera que pudiera avergonzarlo. ¿Construir la autoestima del niño? Louis Ellison no era bueno para eso. El saludo habitual para Larry era «Nunca llegarás a nada». Esa humillación continua y degradación mordaz parecen haber jugado un papel importante para moldear al hombre en el que Ellison se convertiría. Lejos de desesperanzarlo, esto lo convirtió en un hombre determinado, para probar una y otra vez que era valioso, tanto en el surf como en los negocios. Cuando intentas probarte continua y habitualmente, corres riesgos de fallar algunas veces. Ese impulso constante para ser excelente en todo es tan responsable de las victorias como de los fracasos de Ellison. Mike Wilson observa: «Desde el comienzo, sintió que tenía algo que probar».

Y lo haría por sus propios medios y con sus propios métodos. Aunque la familia de Ellison era judía, él rehusó que celebraran su bar mitzvá a la edad de 13 años. Aparentemente, Ellison sentía que no necesitaba la aprobación religiosa para probar que era un hombre. (Aunque se identifica como judío y está interesado en la historia judía, especialmente el Holocausto, no asiste a la sinagoga. Y, aunque es amante de la cultura japonesa, parece no haber caído nunca en el budismo u otras creencias orientales.) Mientras otros necesitan causas y religiones, Ellison creía esencialmente en sí mismo.

Ellison se graduó en la escuela secundaria de South Shore de Chicago en 1962, y se inscribió en el campus principal de la Universidad de Illinois de Urbana-Champaign. Se mostraba en su moto Harley-Davidson de tres ruedas, que había adquirido por un precio muy bajo en una subasta de la policía. Sin embargo, los gustos y objetivos de Ellison parecían conservadores, muy distintos a la Harley; planeaba seguir medicina y convertirse en médico. Pero probablemente era inevitable que Ellison nunca siguiera un camino tan establecido. Nunca obtuvo un título de la Universidad de Illinois. Las razones no son claras. Se ha dicho que se le pidió que se fuera por no llegar a un promedio de C —lo que, dado su desagrado por las reglas y críticas de otros, es completamente posible—. Sin embargo, Ellison dijo que dejó la universidad porque su madre adoptiva, Louise, murió durante la semana de finales. La pérdida, expresó, fue tan agobiante que simplemente no pudo continuar con los estudios.

Ciertamente, la pérdida de la madre adoptiva, que debió de haber sido la intermediaria entre el joven Ellison y el marido criticón, durante la juventud, debió de afectarle mucho. Pero no queda claro que esta haya sido la razón por la que Ellison dejó la universidad. De hecho, uno queda con la sensación de que Ellison reacomodó la cronología de la muerte de su madre, para dar a su biografía una buena razón por haber dejado los estudios. Este es el clásico Ellison: reinventar su propia historia y, de ser necesario, reinventar los hechos para hacer que la historia sea vendible. Como una persona que esencialmente se ha inventado, Ellison parece no ver nada de malo en traer trozos de dramas para hacer que la invención sea más

interesante.

Luego de dejar la Universidad de Illinois, Ellison se inscribió en la Universidad de Chicago. Nuevamente, no pudo graduarse. Su fracaso para graduarse pudo haberse debido o no a que se negó a dar la evaluación de competencia de francés que se requería. Incluso si la verdad es algo diferente, este rechazo parece típico de Ellison. De cualquier modo, en vez de continuar intentando en el campo académico, el futuro director general de Oracle hizo otros planes: «En 1966, se fue a California, donde intentó probar que su padre estaba equivocado», escribe Mike Wilson.

## El comienzo de una carrera: programación informática

Una vez en la costa oeste, Ellison estaba un poco a la deriva. Apareció en un Ford Thunderbird color aguamarina y fue llevado, como muchos otros de su generación, al área de la bahía de San Francisco, que era el invernadero de la agitación cultural. Pero en vez de quedarse atascado en la escena contracultural que Berkeley y sus entornos ofrecían, Ellison se sintió atraído por un aspecto diferente de la vida del área de la bahía, que tendría un impacto más positivo en Norteamérica que la rebelión liberal de los años 1960: Ellison se metió en la revolución cibernetica.

Tomando las fortalezas que tenía en ciencias, Ellison comenzó a enseñar el arte de la programación informática. A finales de 1966, fue a una agencia de empleo para conseguir un trabajo en programación. La demanda de programadores no era lo que es hoy, pero la agencia le ofreció un trabajo como asesor de carrera.

Ellison tomó el trabajo pero permaneció allí sólo lo suficiente hasta conocer a una joven llamada Adda Quinn. Se había graduado recientemente en la Universidad Estatal de San José, con un título en historia china, y estaba trabajando en la agencia para pagar las cuentas y llegar a fin de mes. Ella atrajo la atención de Ellison o, mejor dicho, ambos se trajeron mutuamente. Para enero de 1967, justo cuando la rebelión joven de Norteamérica estaba cerca de la cima, Larry Ellison y Adda Quinn se habían casado. «Me casé con él porque era el hombre más fascinante que había conocido en mi vida», Quinn dijo. Aunque la pareja estuvo junta durante solamente siete años y sin tener hijos, siguieron siendo amigos con el paso de los años.

Con el matrimonio, Ellison comenzó a tener éxito. Finalmente, se metió en la programación informática; y en los años 1960, empezó a trabajar para una serie de bancos y empresas importantes, como Wellsco Data Systems y Fireman's Fund Insurance. Mayormente, programaba las computadoras centrales de la gran IBM que, luego, fueron la columna informática de muchas empresas. Hacía de todo, desde colocar las cintas que hacían las copias de seguridad de la información hasta reparar y mantener los sistemas en general. Para finales de los años 1960, Ellison vivía bien: tenía su propia casa, un automóvil deportivo caro y un velero. «Gastaba más de lo que tenía», recuerda Adda Quinn. El matrimonio estaba comenzando a deshacerse.

«Si te quedas conmigo, seré millonario», Ellison prometió a Quinn durante una sesión con un terapeuta que los estaba ayudando con su matrimonio debilitado. Al

final, ella no se quedó con él, pero él sí continuó su camino para hacer una fortuna con una ganga. Incluso cuando los problemas de Oracle estaban en su peor momento, a comienzos de la década de 1990, era multimillonario.

## **«Como la mayoría de los informáticos, Ellison iba de un trabajo a otro»**

Como la mayoría de los informáticos, a comienzos de los años 1970, Ellison iba de un trabajo a otro. Eventualmente, permanecía en una empresa de tecnología de Silicon Valley llamada Ampex, ubicada en Sunnyvale, a unos 48 kilómetros al sudeste de San Francisco. Aunque no duró mucho en Ampex, encontró a dos hombres que interpretarían un papel gigantesco en su vida futura: Bob Miner y Edward Oates. Miner y Oates eran técnicos informáticos; en consecuencia, Ellison fundaría Oracle con ellos.

Miner, en particular, era un jugador clave. Durante gran parte de la historia de Oracle, Miner daba un equilibrio fundamental a Ellison. Si Ellison se mostraba arrogante e iba más allá de los límites, Miner era un ingeniero pensante con gustos simples y una mentalidad sensata. Mientras Ellison empujaba a los subordinados debajo de él, Miner los alentaba para que llevaran vidas equilibradas. «Si Larry Ellison iba a ser el cerebro detrás de Oracle Corporation, Bob Miner seguramente sería el corazón de la empresa», dice Mike Wilson.

## **Nombre clave: «Oracle». La creación de una empresa nueva**

En Ampex, Ellison encontró su verdadera vocación: ventas y marketing. Uno de los clientes de Ampex, la Agencia Central de Inteligencia (CIA), necesitaba ayuda con un proyecto llamado en clave «Oracle». Ellison, Miner y Oates desarrollaron el software que haría que el sistema de Ampex trabajara para la CIA. La CIA no sólo dio, sin darse cuenta, el nombre de su futura empresa (y su producto principal) a Ellison, sino que resultó ser el primer cliente de Oracle, en 1977.

En ese momento, Ellison estaba claramente en ascenso, y su rumbo perdido de juventud iba tras él. Se fue de Ampex y fue a trabajar a Precision Instrument, una empresa especializada en productos para el almacenamiento y la recuperación de información. En Precision Instrument, Ellison fue ascendido y se convirtió en el vicepresidente de desarrollo de sistemas. En el momento en el que Ellison entró en la empresa, Precision Instrument estaba intentando lanzar al mercado un mecanismo nuevo llamado PI 180, que almacenaba datos visualmente y lo hacía de manera más eficaz que un microfilm o una microficha. El problema era que el PI 180 necesitaba un software para funcionar correctamente, pero nadie en Precision sabía crearlo.

Este fue un momento crucial para Ellison. Llamó a Ed Oates y Bob Miner, sus excolegas de Ampex, y les sugirió que formaran una empresa y presentaran una

oferta. Así lo hicieron, y la organización nueva, llamada Software Development Laboratories, Inc. (SDL), ganó. SDL, que pronto se llamó Relational Software, Inc. y que, eventualmente, se convertiría en Oracle, tuvo su primer día de trabajo el 1 de agosto de 1977; Ellison pronto dejó Precision Instrument. SDL emitió 100.000 acciones en el momento de su creación; Ellison compró el 60 por ciento de las acciones a 2 centavos cada una, lo que hacía un total de 1.200 dólares. Ese dinero fue el capital inicial para una empresa cuyas ganancias eran, en el año 2000, casi 10.000 millones de dólares y cuya capitalización de mercado excedía los 200.000 millones de dólares. Pero en el momento de la inauguración de SDL, esas alturas debían de ser inalcanzables, incluso para el fanfarrón Ellison.

En junio de 1970, un investigador de IBM llamado Edgar H. «Ted» Codd había publicado un artículo sobre bases de datos en una revista técnica. Ese artículo impulsó a Ellison hacia su gran momento. Codd proponía básicamente que la información podía almacenarse en grandes tablas de datos, y que esas tablas podían unirse; de esa forma, se relacionaba la información de una tabla con la información de otra. La ventaja de un sistema como ese era que ofrecía la posibilidad de transformar datos sin procesar en información utilizable. Podías hacerle todo tipo de preguntas específicas y proveería las respuestas de manera rápida y fiable. Este modelo «relacional» de bases de datos puede parecer poco impresionante, dadas las capacidades de las computadoras de hoy día; sin embargo, era una mejora remarcable –aunque en teoría– respecto a los tipos de bases de datos en red que existían en esa época. Debían desarrollarse computadoras más rápidas para hacer que las bases de datos relacionales se convirtieran en realidad; y eso es exactamente lo que sucedió.

Para mediados de la década de 1970, IBM estaba bastante interesada en la teoría de Codd, y asignó a un grupo de ingenieros y programadores para que trabajaran en el proyecto de una base de datos relacional que funcionara. Para ello, el grupo de IBM tenía que acercarse a un lenguaje que permitiera a los usuarios comunicarse con la computadora. En consecuencia, lograron crear un lenguaje nuevo y simple que utilizaba caracteres sencillos del inglés. Llamaron a este lenguaje informático nuevo Lenguaje de Consulta Estructurado (SQL, por sus siglas en inglés). Con SQL, los usuarios podrían hacer directamente preguntas desde su computadora a una base de datos relacional y voilà!, la computadora daría toda la información solicitada. Una base de datos relacional almacena información en varias tablas relacionadas, en vez de hacerlo en una tabla más grande. Esto hace que la información sea más fácil de utilizar.

El lenguaje SQL era la fórmula mágica que convertiría a Ellison en billonario. Ellison y sus colegas no inventaron el lenguaje mencionado ni la idea de una base de datos relacional. En realidad, tomaron una buena idea y la aprovecharon, haciendo caso omiso de los obstáculos y de la insolencia de competir con compañías como IBM. Si bien dicho préstamo de ideas contradice el mito popular del gran inventor que trabaja arduamente y en soledad en el laboratorio, en realidad, este concepto ha sido bastante común en el desarrollo de la tecnología de la computación. Bill Gates y sus socios no inventaron el Sistema Operativo de Disco (DOS) que era el origen

del éxito inicial de Microsoft. Se lo compraron a una tercera parte. Ni siquiera Apple inventó el ratón o la valiosa interfaz gráfica que millones de usuarios de computadora asocian con la Macintosh y su descendencia. Esas innovaciones provenían de Xerox. Lo que Ellison y Miner aportaron a la fiesta fue una comprensión temprana del poder de la idea, más un rechazo a preocuparse demasiado por los riesgos. Comenzaron a comercializar la base de datos relacional tres años antes que IBM. Fue una medida valiente, pero tales apuestas audaces son grandes hacedoras de éxitos.

El primer cliente de Ellison y Miner fue la CIA, que pagó 50.000 dólares por un producto de base de datos. La Fuerza Aérea fue otro de sus primeros clientes. Pero Ellison sabía que el gran mercado para las bases de datos relacionales sería el sector privado. Él y su equipo sabían que las corporaciones se sentirían atraídas por bases de datos de funcionamiento correcto y que fueran fáciles de usar, así como los tornados ponen su mira en un campamento de casas rodantes. Así, usando el lenguaje SQL, inventaron un producto llamado Oracle. Oracle permitiría que las empresas recuperaran datos basándose en cualquier parámetro que quisieran. Si, por ejemplo, los ejecutivos de una compañía querían averiguar qué vendedor de objetos gráficos de una región en particular había vendido más de un millón de dólares en objetos gráficos durante un trimestre específico, ahora podían hacerlo.

Ellison y sus colegas también tomaron otra decisión al desarrollar Oracle que contribuiría enormemente a su futuro exitoso y que probaría que ellos tenían una visión de futuro sorprendente. Aunque Oracle había sido creada inicialmente para ser ejecutada en la computadora Virtual Address Extension (VAX; extensión de dirección virtual), inventada por la Digital Equipment Corporation, Ellison se encargó de que el programa se extendiera para ser ejecutado en una variedad de plataformas. Una medida inteligente: Digital Equipment, que alguna vez fue segunda detrás de IBM en la industria de las computadoras, cayó en picado permanente, y en realidad la VAX nunca se impuso. Ellison había diseñado el software Oracle para que se ejecutara en todas las plataformas de las computadoras, una rareza entre programas de bases de datos. De esa manera, Oracle 2 no dependía del éxito de ninguna plataforma de computación. El mismo paquete de software podía viajar de un tipo de computadora a otro y trabajar igual de bien (por lo menos, en teoría). En la actualidad, si bien Digital Equipment es sólo un comentario al margen en los libros de historia de las computadoras, el software Oracle trabaja en las computadoras centrales de IBM, los servidores Unix diseñados por Sun Microsystems, IBM y Hewlett-Packard, y los servidores de PC de los fabricantes de computadoras Myriad que utilizan el paquete de software Microsoft Windows NT.

Además, Ellison se aseguró de que el producto de su compañía fuera altamente conectable, es decir, que los usuarios pudieran sincronizar a la perfección las bases de datos Oracle que se ejecutaran en diferentes máquinas. Esta también resultó ser una decisión brillante. En cierto modo, ahora la gente podía acceder a los datos almacenados en varios puntos remotos en una red de computadoras como si estuvieran almacenados en un único servidor, incluso si esos datos provenían de un tipo diferente de computadora, en lugar de hacerlo de la computadora que estaba

siendo utilizada para extraerlos. Oracle se creó para ser totalmente compatible con el software de base de datos relacional de IBM. Esto era especialmente importante en el momento de la fundación de Oracle, porque IBM dominaba el mundo de las computadoras centrales y las compañías que deseaban competir en ese mercado tenían que lograr que sus dispositivos fueran compatibles con la marca mencionada.

Así, con este software de base de datos portátil, conectable y compatible, Oracle tenía un comienzo promisorio. Ellison envió su primer producto en 1979 y registró ventas de dos millones de dólares en 1982 (el mismo año en que IBM envió su primer producto de base de datos relacional). Durante los años siguientes, Oracle fue un éxito arrollador. Acumuló ventas por 55 millones de dólares para 1985 y 1.000 millones de dólares a principios de la década de 1990. Más y más grandes compañías recurrieron a Oracle para resolver sus necesidades sobre procesamiento de información. Ford Motor, Boeing, General Electric, Texaco, Shell Oil, Sara Lee, American Airlines, Pacific Bell y otros, todos se transformaron en usuarios de Oracle a su debido tiempo. Como para ilustrar la popularidad del producto en diversos medios, tanto los jefes de estado mayor como los cuerpos de paz comenzaron a usar el software Oracle. Para 1999, Oracle se vanagloriaba de contar con 120.000 clientes en 145 países alrededor del mundo. Esos clientes pudieron usar Oracle para almacenar y recuperar información sobre todas sus funciones vitales, desde listas de clientes e información sobre contabilidad hasta registros financieros y datos sobre los empleados.

## Primeros problemas: una contabilidad desprolija y vendedores excesivamente agresivos

El increíble crecimiento de Oracle no ocurrió sin ningún costo. Un gerente más prudente podría haber reducido la velocidad de crecimiento con el fin de crear una organización más profunda y de acumular más capital. La prudencia no es el estilo de Ellison, ni en el surf ni en los negocios. Sin embargo, las decisiones tomadas para contribuir a que la compañía acumulara rendimientos cada vez más grandes tuvieron como final un efecto casi fatal en la organización. Por poner énfasis en el crecimiento a cualquier costo, Ellison prestó poca atención a cuestiones fundamentales como los controles de contabilidad, los procedimientos de ventas y las necesidades de flujo de caja. «Yo sabía que al final eso sería perjudicial para nosotros; en algún momento invertiríamos para obtener un crecimiento rápido y nos íbamos a dar un golpe. Y cuando nos chocamos contra la pared, chocamos muy, muy fuerte», dijo.

**«Yo sabía que en algún momento invertiríamos para obtener un crecimiento rápido y nos íbamos a dar un golpe»**

Por ejemplo, estaba el tema de las cuentas por cobrar. Ellison presionó a sus vendedores para que alcanzaran cuotas cada vez más altas cada trimestre. Con el fin de satisfacer los mínimos, el personal de ventas de Oracle a menudo otorgó a los clientes plazos extremadamente laxos. Eso no molestó a los vendedores. Tenían que satisfacer las cuotas, pero no tenían que liquidar los sueldos. Después de todo, se les permitía registrar los futuros ingresos de una venta instantáneamente, aun si el hecho de cobrar esos ingresos llevaba meses, o incluso años. «Las prometedoras prácticas contables de Oracle... inflaron los estados de ingresos trimestrales con las cuentas por cobrar que demostraron ser difíciles o imposibles de cobrar», escribió la Management Review (Revista sobre Gestión) en 1992. Y la publicación comercial Information Week (Información Semanal) observó que los «vendedores de Oracle promocionaron productos que aún no existían, una práctica común en el negocio del software». En muchos casos, se concedió a los clientes un plazo de 150 a 200 días para pagar el costoso software Oracle (el plazo promedio de la industria era de 60 días).

Todo esto creó grandes problemas de flujo de caja. Dicho sencillamente, aunque el negocio estaba floreciendo, el efectivo salía más rápidamente de lo que ingresaba, y uno no puede liquidar los sueldos con efectivo por cobrar. Pero a Ellison no le importaba. Su ojo idealista se concentraba siempre en el futuro, en el crecimiento, en las fortunas cada vez más expansivas de su imperio electrónico. Para él, cosas tales como cuentas a pagar y a cobrar eran asuntos de los contables burocráticos, personas que no compartían su visión alejandrina.

En 1989, Oracle chocó contra la orilla. En ese año, registró ingresos por 584 millones de dólares y aun así estaba sometido al yugo de las cuentas a cobrar que ascendían a 262 millones de dólares. Al año siguiente, los ingresos aumentaron a 971 millones de dólares, pero las cuentas a cobrar se engrosaron en 468 millones de dólares. Oracle continuaba registrando ingresos y pagando comisiones por la venta de los productos de software que aún estaban en etapas tempranas de investigación y desarrollo. Nuevamente, las prácticas mencionadas eran comunes en esta industria de crecimiento explosivo, pero eran peligrosas. Sin embargo, ¿alguna vez el peligro disuadió a Ellison?

Ellison da un número de razones por la falta de controles financieros más estrictos y por la bola de nieve que significaba el problema de las cuentas a cobrar. «Éramos una compañía adolescente», dijo. «Nuestra meta era el crecimiento, como la de los adolescentes. Cada año éramos más mayores y doblemente grandes». No todos estaban dispuestos a perdonar a Ellison por difundir una actitud «adolescente» en Oracle. La revista Software Magazine sostuvo que la empresa demostraba una clara «falta de mentalidad adulta en el área financiera».

Para empeorar las cosas, Ellison había asignado a Jeff Walker, un hombre del software, para que se hiciera cargo de las finanzas de Oracle, en lugar de contratar a una persona con capacitación formal sobre contabilidad. Durante un tiempo, Ellison incluso reestructuró la empresa de manera tal que el departamento de ventas se encargara de revisar y aprobar los términos y los contratos, en lugar de poner a cargo de ello a un departamento objetivo y sin el control de una comisión. Stephen

Imbler, el vicepresidente de finanzas de la empresa, dijo con posterioridad que hacer eso era equivalente a «poner al zorro a cargo del gallinero».

Para finales de la década de 1980, «en este excitante empujón hacia el crecimiento por encima de todo, a las órdenes de puesta en marcha del fundador Lawrence J. Ellison, Oracle prestaba poca atención a cosas tales como los controles de gestión. Así que nadie estaba preparado para el momento en que las cosas empezaron a ir mal» escribió Business Week. De manera similar, Fortune afirmó: «Como director ejecutivo, condujo Oracle de la misma manera que conduce su Acura NSX: con el acelerador al máximo». Forbes simplemente dijo que Ellison había «vendido humo» para impulsar su compañía. Está bien, pero vender humo es una estrategia común en empresas de economía nueva, sin experiencia.

## Más problemas: control de calidad, ganancias insignificantes y el precio de las acciones en picado

Por supuesto que Ellison no era responsable de cada error cometido por su agresivo personal de ventas. Pero sin duda él transmitió su personalidad de cowboy a la compañía. Siempre y cuando su personal de ventas alcanzara las cuotas, Ellison prestaba poca atención a los métodos. Se lanzó por lo menos un paquete Oracle, llamado Oracle Financials, antes de que se solucionaran todos los errores. Un correo electrónico gracioso recorrió el mundo de la alta tecnología: imaginense cómo sería si ciertas compañías de la industria de las computadoras fabricaran tostadoras en lugar de software o hardware. Si Oracle hiciera tostadas, «ellos reclamarían que su tostadora era compatible con todas las marcas y estilos de pan, pero cuando te la llevaras a casa, descubrirías que la máquina de hacer bagels aún estaba en desarrollo, faltaban tres años para diseñar la extensión para la medialuna, y en efecto, todo el aparato echaba humo».

Como de costumbre, el humor se había adueñado del espíritu de la situación. Los vaporware, productos anunciados pero aún no perfeccionados, son una constante en la vida de Silicon Valley, y Ellison y Oracle produjeron una gran cantidad. Scott McNealy, fundador y presidente del directorio de Sun Microsystems, dijo sobre Ellison: «Hay algo de F. T. Barnum en él». Mira quién habla: un showman consumado en persona, McNealy tiene mucha experiencia en el arte de utilizar la publicidad para alcanzar sus metas empresariales. Sin embargo, no había duda de que Ellison había llevado su suerte demasiado lejos.

El 27 de marzo de 1990, Oracle publicó sus resultados financieros del tercer trimestre del año fiscal 1990. La consecuencia: mientras que los ingresos aumentaban un 54 por ciento y alcanzaban un récord de 236,4 millones de dólares, las ganancias se incrementaban por un asombroso e insignificante 1 por ciento. Esto era notorio para una compañía que había presumido de ganancias récord durante casi cada trimestre de su existencia. Temeroso de lo que podría pasar y de la reacción de Wall Street, Ellison comenzó a hablar de «crecimiento convencional» y a emplear

otros términos modestos que no eran característicos de él, en absoluto. El día subsiguiente a que se anunciaron las decepcionantes ganancias, la comunidad inversora asentó un golpe a Oracle que equivalía a una caída en la Federación Mundial de Lucha. Las acciones de la empresa sufrieron un brusco descenso de alrededor de 8 dólares y bajaron a 17,50 dólares. En un sólo día, la fortuna personal de Ellison se redujo en 366 millones de dólares.

Las malas noticias continuarían: durante el primer trimestre del ejercicio económico de 1991, la empresa Oracle anunció su primera y única pérdida, que alcanzó unos 36 millones de dólares. En todo ese año fiscal, la compañía de Ellison tuvo un resultado negativo en cuanto a ganancias por 12,4 millones de dólares. Además, tuvo que reformular sus resultados financieros durante varios trimestres de 1990, porque estaba claro que Oracle no sería capaz de recuperar millones en cuentas a cobrar. Los accionistas demandaron. Las acciones se hundieron aún más (menos de 5 dólares, o sea, menos de la quinta parte de su precio más alto, de 25 dólares). Durante un tiempo, pareció que todo lo que Ellison había construido se encontraba al borde de la extinción, tanto como la vida de Ellison había pendido de un hilo en esa playa hawaiana. Sin embargo, en ambas instancias, Ellison se recuperó y fue tras cosas aún más grandes. Reconcibió y reestructuró la empresa Oracle, de manera tal que reflejara la habilidad de los médicos que habían soldado su cuerpo nuevamente después de los accidentes de surf y de ciclismo. La tarea no era fácil. No ayudó que la economía estadounidense se hallara en recesión, que el dinero fuera escaso y que el mercado para el software de Oracle se hubiera saturado. Jeff Henley, actual director financiero de Oracle, incluso admitió que la compañía iba a entrar «en suspensión de pagos» si las cosas continuaban su curso como hasta ese momento.

## **El camino hacia la recuperación financiera: enfrentar los problemas**

Probablemente haya sido difícil para él admitirlo, pero lo primero que hizo Ellison fue reconocer que había algunos problemas en la manera en la que su empresa hacía negocios. En lugar de hacer caso omiso de asuntos como cuentas a cobrar y controles financieros, o dejarlos en manos de sus contables, comenzó a verlos como cosas de las que tenía que ocuparse, como problemas que había que resolver, al igual que una vez tuvo la visión de crear el software de la base de datos o la necesidad de quitarles las ventas a sus competidores. Además, comenzó a admitir que tenía problemas de calidad con el software Oracle. En definitiva, el cambio de actitud favoreció a Oracle, porque para 1992, se la describió como la compañía que «había hecho un mea culpa, se había redimido y había llevado a cabo uno de los actos de transformación más notables que la industria de la informática había visto alguna vez».

Ellison anunció despidos, alrededor de 400 personas lo que equivalía al 10 por

ciento de la plantilla de la compañía, que constituyó el primer recorte de personal a gran escala orientado al crecimiento que Oracle jamás haya hecho. Pero si bien estaba reduciendo los números de Oracle, Ellison tenía sentido común y, asombrosamente, la humildad de admitir que necesitaba ayuda para manejar la compañía. No debería pasarse por alto el aplomo de Ellison para tomar tal decisión. Una de las cosas más difíciles de hacer para los empresarios es consultar a personas externas a la empresa que ellos ayudaron a construir sobre cómo mantenerla en pie. Ellison contrató a Jeff Henley, que había sido director financiero de Pacific Holdings, para que se convirtiera en el jefe de finanzas de Oracle y para que ajustara los libros de la compañía. Esta resultó ser una decisión sabia y muy aplaudida.

Además, Ellison contrató al general de las Fuerzas Armadas James Abrahamson, que había sido jefe del programa del transbordador de la NASA, para que ejerciera como presidente y para que remplazara a su exaltado ego (Ellison se aferró al título de presidente de la empresa y desde entonces reclamó el título de presidente del consejo). Posteriormente, sedujo a Ray Lane, que había sido vicepresidente senior en la consultora Booz Allen & Hamilton, para que se convirtiera en el presidente, con la promesa de darle 300.000 opciones de compra de acciones. Desde entonces se considera a estos tres hombres como los salvadores de Oracle. En definitiva, Ellison reemplazó a 6 de los 12 ejecutivos de la empresa. Se había dado cuenta de que la gente que había contribuido a que Oracle creciera en un principio no eran los mejores para que manejaran y condujeran una gran compañía en vías de crecimiento. «La gente que estaba a cargo», dijo el vicepresidente senior de marketing, Terence Garnett, «se había hecho desde abajo. Un día dirigían un grupo de diez personas y al año siguiente doscientas. En muchos casos, no tenían experiencia. Los analistas de Wall Street incluso comenzaron a emitir calificaciones más altas que las acciones de Oracle, basándose en buena medida en la incorporación de Ray Lane y de los otros nuevos profesionales al personal de la compañía. La industria consideraba estas designaciones de cargos ejecutivos de Ellison tanto admirables como sagaces. En realidad, el gerente de sistemas de información de la cercana Argonaut Insurance diría más adelante: «Si Oracle vuelve a ser una empresa manejada por Larry Ellison, mejor que se vaya a pasear».

Ellison, que también se había enorgullecido porque nunca había tenido que tomar un centavo del capital de riesgo, algo notable para una compañía de Silicon Valley, hizo algo aún más extraordinario: fue a buscar efectivo fuera de Oracle. Al principio, acordó (en realidad, lo hicieron el vicepresidente de finanzas, Stephen Imbler, y el tesorero, Bruce Lange) una línea de crédito de 250 millones de dólares de un consorcio bancario para contener el déficit. Entonces, después de algunas negociaciones, tomó 80 millones de dólares de la compañía japonesa Nippon Steel a cambio de la opción de comprar el 25 por ciento de la filial japonesa de Oracle. Finalmente, Ellison coordinó sus esfuerzos para mejorar la calidad de los productos Oracle.

El tema de la calidad había sido una espina clavada en el negocio de Ellison. Para mediados de 1992, Oracle había puesto en marcha un programa de garantía de calidad por la que los productos no tenían que registrar ningún defecto en ninguna

etapa del ciclo de desarrollo para que se les permitiera avanzar a la siguiente fase. El software que salía por la puerta se probaba exhaustivamente. La compañía comenzó a otorgar bonificaciones a los desarrolladores de software basándose en la poca cantidad de defectos que contenía su trabajo en lugar de la cantidad de ventas que realizaban. En definitiva, la versión 7 de Oracle, lanzada en 1992, estaba sujeta a pasar la prueba de calidad diez veces más que la versión 6.

La reconstrucción que Ellison hizo de la compañía y su nueva buena disposición para admitir sus errores quizá se hacían más difíciles, ya que coincidían con su recuperación de dos accidentes físicos serios. Quizá, incluso, estuvieran relacionados. Quizá los accidentes, de su cuerpo y de su negocio, lo convirtieron, si bien no en una persona prudente, por lo menos en alguien más dispuesto a aceptar el consejo de los demás. Como su recuperación de sus percances con el surf y el ciclismo, los contratiempos en los negocios obligaron a Ellison a ocuparse de toda su persona y de las cosas que había producido de manera diferente. Es posible que su cuerpo estuviera seriamente deteriorado, pero no era irreparable, y Ellison adoptó un papel rápido y activo en su recuperación. E hizo más o menos lo mismo con la deteriorada empresa Oracle.

Además de lanzar productos de alta calidad, Oracle comenzó a registrar ingresos procedentes de esos productos de forma más tradicional, generalmente durante el plazo de un contrato en lugar de hacerlo totalmente por adelantado, antes del pago total de un cliente. Los plazos también se hicieron más rígidos: el tiempo que a los clientes les llevaba pagar comenzó a reducirse y a alcanzar los promedios de la industria. Ellison estaba especialmente complacido con el equipo de ejecutivos experimentados que, ahora, componían su gabinete. Como si quisiera compararlos con sus altos ejecutivos en aquellos días de «adolescente» en Oracle, comenzó a llamar a Henley, Lane y a sus pares «los adultos».

Para el verano de 1992, el San Francisco Chronicle informaba que «los cambios más grandes son filosóficos, no técnicos... Ahora Oracle declara ser una compañía más gentil y amable con una nueva religión: calidad del producto, servicio al cliente y una contabilidad conservadora». La empresa Oracle emergió triunfante de la crisis. A mediados del año 2000, la muy respetada publicación Red Herring, de Silicon Valley, nombró a Oracle la Compañía Resurgida del Año. La inversión de 1.200 dólares de Ellison se había convertido en una compañía con un ingreso de 10.000 millones de dólares, con un valor de mercado de más de 200.000 millones de dólares, y el tamaño de la fortuna personal de Ellison, que constaba de 27.500 millones de dólares a mediados del año 2000, desafiaba los ahorros de su viejo rival de Microsoft, Bill Gates. Oracle contaba con más de 43.000 empleados (muchos de los cuales eran accionistas millonarios de la empresa) en Estados Unidos y en otros 55 países. Red Herring se maravillaba: «La base de datos, la empresa y las aplicaciones de comercio electrónico [de Oracle]... una vez más se están apoderando de la economía».

**«Oracle está genial nuevamente. Tenemos la oportunidad de**

## *superar a Microsoft y de convertirnos en la número uno»*

Lo mejor de todo fue que los productos Oracle son esenciales para las aplicaciones de negocios entre empresas de desarrollo rápido que prometen revolucionar la economía mundial por medio de Internet: Oracle ha firmado con clientes de alto perfil como Wal-Mart, Sears y Ford Motor. En mayo del año 2000, una portada de Business Week que hacía mucho hincapié en las fortalezas relativas a Internet de Oracle, proclamó: «Oracle está genial nuevamente». Ellison dijo a Business Week: «tenemos la oportunidad de superar a Microsoft y de convertirnos en la compañía de software número uno. Si hubiera dicho esto hace dos años, me habrían sedado y encerrado. Pero ahora estamos en Internet y ellos no». Eso es claramente una exageración, pero el bombo publicitario, e incluso los intercambios de insultos, son cuestión de rutina en la atmósfera combativa de Silicon Valley. Pero la cuestión sigue siendo que Internet no pertenece a Microsoft de la manera en que le pertenece el escritorio y probablemente eso nunca cambie.

El yate de Ellison, Sayonara, fue el ganador de su clase en la carrera de Sidney a Hobart en febrero de 1998, pero de acuerdo con todos los informes, Ellison pasa menos tiempo con sus juguetes estos días y más tiempo dirigiendo su negocio. «Es posible que Ellison haya madurado, pero no ha sido humillado», observó Information Week. «La diferencia entre Dios y Larry Ellison», Mike Wilson escribió una vez, «es que Dios no cree que él es Larry Ellison». Pero eso pasó hace años. En la actualidad, se puede decir con seguridad que Ellison sabe que él no es Dios.

# Ruth Handler

## Cofundadora de Mattel Toys

**«Toda la vida me he estado probando a mí misma, todavía lo hago»**

Cuenten dos veces. Recuerden cómo funciona: «uno, mil». Bueno, en ese segundo, en algún lugar del planeta se vendieron dos muñecas Barbie. Multipliquen esos segundos por compras, y las matemáticas indican que Barbie se ha convertido en una muñequita que vale miles de millones. Específicamente, más de un millón y medio de muñecas Barbie se venden cada semana, lo que hace que esta muñeca sea el juguete más popular del mundo. Pero Barbie es más que un juguete, es más que una vaca lechera que produce dinero en efectivo en forma interminable para el gigante fabricante de juguetes Mattel Corporation: Barbie se ha transformado en un ícono para generaciones de niñas del pasado y del futuro.

Como una de las ironías más patéticas del mundo de los negocios en Estados Unidos en el siglo xx, un tribunal superior federal separaría drásticamente a la madre de Barbie de su creación, y soportaría la vergüenza y la turbación de una acción judicial y una acusación por parte de un enconado accionista. Desde el mismo momento en que comenzaran a girar los engranajes de la justicia, la madre y la «hija» iban a ser separadas comercialmente para siempre. Como una película lacrimógena de Joan Crawford con un triste final, la bella hija seguiría disfrutando de fama y riquezas, mientras que la «malvada» madre quedaría sumida en las sombras. Pero no quedó para siempre sumida en las sombras, por el contrario, siguió buscando otros negocios totalmente separados de Mattel, aunque financieramente exitosos y que dieron lugar a un gran orgullo personal.

## Creación de Barbie, y de Mattel

Ruth Handler fue la creadora, para el negocio minorista y responsable de marketing, de Barbie en 1959. Ella la creó, la alimentó y lo que es más importante, la equipó con accesorios. Todo comenzó en 1944, cuando fundó una pequeña compañía de juguetes con Harold «Matt» Matson. Para crear un nombre, ella usó Matt y el nombre de su esposo Elliot, que formaron Mattel. Matson se retiró en 1947, no tenía las agallas necesarias para desarrollar un nuevo producto todos los años en el volátil y arriesgado negocio de los juguetes. Su retiro dejó a los Handler dirigiendo la nueva compañía ellos mismos.

Para ser más precisos, fue Ruth, audaz, activa y conocedora del negocio minorista, quien manejó las decisiones de ventas y marketing. El tímido Harold, un artista creativo y genio en el diseño industrial, prefería la vida de artesano en su estudio. Ruth siempre sostuvo que la relación que tenían era una combinación hecha en el cielo. El matrimonio duró más de 60 años. La colaboración en los negocios se basa en la admiración mutua. Dijo Ruth: «Desde el día en que conocí a Elliot admiré su inmenso talento artístico y creativo. A su vez, Elliot respetaba mi talento: confianza en mí misma... y sobre todo mi iniciativa para abordar lo imposible.»

Las ventas del primer año, en 1944, totalizaron 100.000 dólares. Veinte años después, este negocio de mamá y papá, que originalmente funcionaba en un garaje, totalizaba 200 millones de dólares. En las dos décadas siguientes, en los cincuenta y los sesenta, Mattel dominó la industria de los juguetes en Estados Unidos. En 1955, la compañía fue la primera en hacer publicidad en televisión, una pincelada de la lucidez para el marketing de Ruth Handler, que cambió para siempre la dinámica entre los fabricantes de juguetes, minoristas y consumidores. Hoy es imposible imaginar no hacer publicidad sobre los juguetes en los programas de televisión para niños.

La pequeña y atractiva Ruth Handler disfrutó del brillo del éxito comercial de Mattel. Con voz grave de fumadora y un estilo directo (que algunos encontraban chocante), era considerada la chispa creativa, la fuente de la energía de la compañía, especialmente para la creación y luego la expansión de la línea Barbie. Los compradores y minoristas de juguetes esperaban ansiosamente todos los años lo que Ruth y Elliot Handler pensaban hacer.

## Éxito y reconocimiento

Pocas mujeres en los negocios corporativos de Estados Unidos de la década prefeminista de los sesenta eran tan altamente elogiadas como la muy conocida Ruth Handler. Pero su femineidad también iba a representar el principal obstáculo a superar: «En la época en que empecé en los negocios, no había otras mujeres dirigiendo una compañía. El principal obstáculo para mí era que me aceptaran como jefa y como líder. Mirando hacia atrás, el hecho de ser mujer tenía una cierta ventaja, porque los hombres no sabían cómo reaccionar o cómo entenderme».

En 1973, Fortune la incluyó en su lista de las diez principales mujeres de negocios, junto con Dorothy Chandler, de la compañía Times Mirror en Los Ángeles, Katharine Graham, de la Washington Post Corporation, y Bernice Lavin, de Alberto-Culver. Y de las diez mujeres de la lista, Handler fue una de las tres que fueron cofundadoras de sus compañías.

En realidad, Ruth Handler se hizo tan famosa como la muñeca que había inventado. Y las distinciones llegaban a raudales: primer vicepresidente mujer de la Asociación de Fabricantes de Juguetes; Mujer de Negocios Sobresaliente en 1961, otorgado por la Asociación Nacional de Contables; designada la Mujer del Año en

Negocios en 1968 por Los Angeles Times, nombrada la primera mujer miembro del Consejo de la Reserva Federal, designada por el presidente Nixon en el Consejo Asesor Comercial en 1970. Todo eran flores para Ruth Handler.

**«En la época en que empecé, el hecho de ser mujer tenía una cierta ventaja, porque los hombres no sabían cómo reaccionar o cómo entenderme»**

## Hacer frente al cáncer

En 1970, Handler sufrió una mastectomía, y esta penosa pérdida desató una espiral descendente para una carrera brillante. Este hecho doloroso representó la crisis más grande que tuvo que afrontar. Ruth relató:

El cáncer de mama destruyó la confianza en mí misma. Mi propia imagen se rompió en pedazos. Quería mantener mi feminidad en un mundo de hombres. La gente esperaba que yo fuera una joven fuerte, pero durante años hice ejercicios y mantuve mi figura para mantener esa delicada feminidad. Pero para mí, perder una mama fue un golpe terrible para mi autoestima.

De modo que volvió a Mattel «y descubrí que porque pensaba que había perdido mi feminidad y mi atractivo, también había perdido mi autoestima». Frecuentemente, cuando su autoestima estaba en baja, dejaba que otros ejecutivos tomaran decisiones.

Aunque retenía el título de presidente de Mattel luego de volver del hospital, se replegaba mental y espiritualmente de una posición de liderazgo efectiva. Esta sería la elección incorrecta, la caída de su voluntad que abriría la puerta al desastre. En 1974, sólo cuatro años después de su mastectomía y un año después de haberse hecho la lista de Fortune, Ruth Handler iba a tener que presentarse ante un juzgado en Los Ángeles donde iban a fotografiarla, tomarle las huellas dactilares y casi sería encarcelada en una celda con prostitutas y ladronas. Pocos años después llegaría su reivindicación. Iba a tener que soportar la humillación pública, libertad condicional supervisada por un juzgado inflexible y un trabajo de sirvienta. La ironía iba a ser que su salvación y el triunfo sucesivo estarían inspirados en su mastectomía.

## Una ética de trabajo temprana: «Simplemente prefería trabajar a jugar con otros niños»

Para analizar el tapiz de la vida de Ruth Handler –para tratar de comprender cómo una mujer cuyos comienzos fueron modestos, pudo surgir en forma meteórica a la presidencia de la compañía de juguetes más grande del mundo– se necesita

comprender de alguna forma la segunda generación de inmigrantes europeos y los negocios en Estados Unidos que estaban abiertos a ellos.

Handler nació en Mosko en 1916, en Denver, Colorado. Fue la décima y la menor de los hijos de una pareja de judíos polacos. Como su padre Jacob (su apellido original Moskovicz) contaba la historia, había desertado del ejército ruso, pero algunos parientes lo recordarían como un jugador que se había visto obligado a huir de sus acreedores. Lo que es importante es que, al llegar a Ellis Island en 1907, cuando se le preguntó su ocupación, respondió «herrero». El Sr. Jacob Mosco (el «wicz» no pasó migraciones) fue llevado en un tren hacia el oeste, siendo Denver y la herrería la última parada.

Ya en 1908, toda la familia había salido de Varsovia y se habían encontrado con su padre Jacob en Denver. Cuando Ruth nació, diez años después (su madre ya tenía 40), los diez niños Mosco tenían edades que iban desde 20 (su hermana Sarah) hasta la pequeña Ruth. La frágil señora Mosco sufrió un ataque de vesícula y la dedicada Sarah, recién casada, llevó a la pequeña Ruth a su hogar y asumió un rol de madre con ella. Ruth nunca más viviría con sus padres. Aunque los quería profundamente, con frecuencia decía que por su edad parecían más sus abuelos.

Para algunos niños, la separación de sus padres desde el nacimiento puede crearles un terrible trauma que cause sentimientos de abandono y de pérdida. Pero Ruth fue bendecida con una hermana que la crió, que no sólo la llenó de amor, sino que fue un modelo de mujer trabajadora. Sarah y su esposo abrieron un negocio de refrescos y farmacia. Sarah era el motor del negocio y asumió diferentes roles de marketing, ventas y contabilidad. Era en este negocio minorista donde Ruth, con 10 años, trabajaba todos los días después de la escuela como cajera, camarera y vendedora de refrescos. Ruth recordaba a su hermana cariñosamente: «Mi hermana mayor era una líder en el mundo de los negocios. Me ayudó a creer que yo también podría serlo.»

Handler amaba trabajar: «Simplemente yo prefería trabajar a jugar con otros niños. Nunca pude forjar la clase de amistades profundas que la mayoría de los niños logran durante su niñez». Uno puede conjeturar que el trabajo representaba la emulación como agradecimiento de una hermana menor, a su querida hermana mayor. No importa cuál fuera la razón, desde una edad muy temprana a Handler le gustaba tratar con los clientes y vender, el prerequisito para ser exitoso en cualquier negocio. Lo que era más importante, se sentía cómoda tratando y hablando con los hombres.

Cuando era adolescente, en Denver, conoció a Elliot Handler, un estudiante del Instituto de Arte de Denver, igual que ella segunda generación de inmigrantes judíos. Se casaron en 1938 y se establecieron en Los Ángeles, donde Ruth había trabajado como secretaria en Paramount Pictures. Elliot había abandonado toda esperanza de hacer su carrera como artista y había comenzado a fabricar a mano artículos para regalo como sujetalibros, candelabros y bandejas en una habitación encima de un lavadero chino. Ruth vendía los hermosos artículos que él fabricaba. Este humilde comienzo comercial iba a marcar el exitoso método de negocios de los Handler: Elliot diseñaba y fabricaba los artículos, y Ruth los vendía. Formaban un matrimonio

y una sociedad.

## El comienzo del negocio de los juguetes: «¡Voy a ser una profesional!»

Antes de la Segunda Guerra Mundial, la industria de los juguetes en Estados Unidos era un negocio directo, que constaba principalmente, pero no exclusivamente, de productos individuales. Algunos de los juguetes clásicos más conocidos en Norteamérica eran el osito de peluche de 1902, mecanos fabricados por la compañía A. C. Gilbert, que aparecieron por primera vez en 1913, las muñecas de trapo Raggedy Ann y Raggedy Andy, creadas por el artista John Gruelle en 1915, piezas de madera Lincoln Logs, inventadas por John Lloyd Wright (hijo del famoso arquitecto Frank) en 1916, el yo-yo, descubierto por Donald Duncan en 1931 en una esquina en Los Ángeles, los trenes Lionel, lanzados en 1933, los trenes American Flyer, que fueron exhibidos por primera vez por la compañía A. C. Gilbert a mediados de la década de los años treinta, y una gran oferta de muñecas de varios fabricantes.

Después de la guerra, algunos de los juguetes individuales más famosos eran Slinky, en 1945, y Lego, Silly Putty y el Sr. Cabeza de Papa, en 1958. El surgimiento del plástico como material básico utilizado en la fabricación de juguetes y el proceso de moldeado de inyección para goma iban a revolucionar la industria y transformar para siempre los productos individuales. Un mercado de pequeñas compañías, en un mercado dominado por enormes conglomerados de juguetes. Con el material plástico flexible y el nuevo proceso, los juguetes hechos a mano se convirtieron en una reliquia del pasado. La clave del éxito —y los ladrillos que se acoplan de Lego en varios colores ejemplifican esto perfectamente— era estampar una forma después de otra y otra después de otra.

Ya en 1944, Elliot comenzó a elaborar unos pocos juguetes, que incluían una línea de muebles para una casa de juguetes de madera, que apareció por primera vez en una cadena de tiendas de ropa de mujeres. Ruth fue lo suficientemente inteligente para comprender que las casas de muñecas tenían que venderse en las tiendas de juguetes, no en las tiendas de ropa. Ese año se puso en marcha, en un peregrinaje en tren a través de todo el país, hacia la Meca de los minoristas de juguetes, el famoso Toy Building, en la Quinta Avenida de la ciudad de Nueva York.

Este viaje de Ruth Handler, esposa y madre de una niña de 3 años, eventualmente iba a catapultar una pequeña compañía y transformarla en una con balances de millones de dólares y, muchos años después, ofrecería a varias generaciones de mujeres una verdadera campeona en su propio género: una mujer que avanzaba en un ambiente de negocios dominado por los hombres. Aunque el viaje no tuvo el impacto histórico revolucionario del cruce de Lenin hacia la Finland Station, fue una afirmación temeraria, innovadora y radical. Con una voz que probablemente se podía escuchar en su propia mente, Handler pregonaba: «¡Estoy rompiendo el molde, voy a ser una profesional!».

Probablemente ninguna otra mujer en Estados Unidos en 1944 pensaba que su función en la vida era ser una ejecutiva senior de un negocio comercial floreciente. Aun con dos hijos (había tenido un hijo a finales de ese mismo año), Handler jamás pensó que el lugar de una mujer era su hogar. Como relató más tarde, «En casa me siento un poco perdida, ¡simplemente no soy eficiente!». Pero más concretamente dijo: «Una opción era esperar hasta que los niños crecieran antes de volver al trabajo, pero esa perspectiva me descorazonaba. ¿Qué pasaría si para entonces ya hubiese perdido mi chispa creativa, mi ambición, mi poder de persuasión?».

Handler tenía un patrón diferente del de sus pares mujeres de la misma generación. Podría haber sido uno de los primeros prototipos norteamericanos de una «supermujer», esa vertiginosa y buena madre, esposa y profesional en perpetuo movimiento. El desgarro emocional de sus fibras más sensibles entre sus hijos y su carrera dañaría su relación con su hija. Handler tituló un capítulo de su propia historia «Buena madre/Mala madre».

A finales de la década de 1940, Handler aprendió rápidamente los fundamentos del negocio de los juguetes, tal como era en esos primeros años después de la Segunda Guerra Mundial. Ella y Elliot se dieron cuenta de que los soldados regresaban a su país en multitudes para casarse y fundar sus familias. El negocio de los juguetes – que todavía no estaba dominado por las grandes corporaciones– ofrecía a los empresarios (y a los judíos) una oportunidad para hacer dinero si lograban encontrar productos únicos para el mercado. Los Handler contaban con el genio creativo y artístico de Elliot, que siempre parecía estar en la vanguardia del diseño de los juguetes. Todo lo que Elliot podía fabricar, Ruth lo podía vender.

***«Una opción era esperar hasta que los niños crecieran antes de volver al trabajo, pero esa perspectiva me descorazonaba»***

En 1947, Mattel introdujo en el mercado el instrumento musical Uke-A-Doodle para captar al impulso generado por el anfitrión de televisión Arthur Codfrey que tocaba el ukelele. Unos años después, la compañía vendería un pequeño piano de juguete con teclas blancas y negras y escalas reales. Estos dos instrumentos y otros juguetes representaban una serie de artículos musicales de Mattel que totalizarían 20 millones de dólares en ventas en 1952. Los Handler, conscientes de que el negocio de los juguetes necesitaba conceptos nuevos para generar el interés del comprador y del consumidor cada año, reciclaron la idea del juguete musical por medio de una línea completa de productos, como la carreta de provisiones que tocaba «Oh, Susannah», la cuna que tocaba la canción «Rock-A-Bye Baby» y la caja de sorpresas que producía «Pop Goes the Weasel».

Durante los años cincuenta, la vida de los Handler transcurría alegremente. Las ventas ascendían y las ganancias eran altas. Mattel estaba posicionada como la tercera compañía de juguetes más grande del mundo. La familia se había mudado a la parte oeste de moda en Los Ángeles, a una hermosa casa, y tenían empleados con

cama para hacer las tareas domésticas (que Ruth detestaba hacer).

En el verano de 1956, los Handler emprendieron un viaje de negocios y vacaciones de seis semanas por Europa. Llevaron también a sus hijos. El nombre de los niños, en caso de que no lo supieran, o no lo hubiesen adivinado, eran Barbie y Ken.

## El descubrimiento de Barbie

En un pequeño negocio en Lucerna, Suiza, Ruth Handler descubrió una serie de muñecas Lilli, de 27 centímetros, fabricadas en Alemania, con mirada adulta y vestidas con diferentes equipos de esquí. Lilli tenía cabello de aspecto natural y lucía una figura anatómicamente perfecta. La muñeca se basaba en una tira cómica popular europea que tenía el mismo nombre, y algunos decían que su ágil figura imitaba el modelo de la actriz sexy Brigitte Bardot. Sin embargo, algo era cierto: Lilli, la muñeca, no tenía una imagen con cara de ángel, abdomen grande, pechos chicos, muslos delgados, como las que las niñas pequeñas usaban para jugar a la mamá.

¿Quién sabe cuántos miles de mujeres norteamericanas habían visto a Lilli, o cuántas habían llevado la muñeca a Estados Unidos? Hizo falta que los ojos de Ruth Handler, llenos de conocimiento y experiencia para los juguetes, captaran que Lilli tenía un enorme potencial para las ventas. Pero esa es solamente una parte de la historia. Verán, Handler había estado esperando ansiosamente a Lilli durante siete años. Como ella escribió una vez, «Aquí estaban los pechos, la pequeña cintura, las piernas largas y delgadas que yo había descrito con entusiasmo durante tantos años».

Ya en 1950, su hija Bárbara, que en ese entonces tenía 9 años de edad, comenzó a jugar en ficción con muñecas de papel recortadas. A Handler le sorprendía que su hija prefiriera figuras recortadas de una sola dimensión a las pequeñas muñecas reales y regordetas. Los juegos de la niña también incorporaban algo poco habitual en el comportamiento (al menos para su madre). Bárbara imaginaba la vida y las profesiones de los hombres y mujeres recortados en papel. Imaginaba el futuro en la edad adulta de esas creaciones en papel: azafatas, secretarias o alumnos de colegios mixtos. Para Handler, los juegos de su hija señalaban una nueva oportunidad para los productos de Mattel:

Me di cuenta de que si podíamos pasar a tres dimensiones las muñecas de papel adultas, podíamos satisfacer una necesidad de juego muy básica.

A comienzos de la década de los años cincuenta, cuando Handler presentó la idea de la muñeca adulta en tres dimensiones, el equipo de diseñadores hombres de Mattel reaccionó rechazando completamente la idea. Ellos insistían en que las niñas pequeñas norteamericanas solamente querían emular a sus mamás y jugar con sus muñecas bebé. Esto sucedía en la época de Eisenhower, y en ese entonces ¿quién prestaba atención a las pocas mujeres de negocios? Hasta Elliot, que en general era

cálido y comprensivo, estaba preocupado por la creación de una muñeca que hablaba, llamada Chatty Cathy.

En Lucerna, Handler compró tres muñecas Lilli, cada una vestida con un equipo de esquí diferente. Al retornar a Los Ángeles los diseñadores iban a tener que enfrentar un modelo real de la idea de muñeca adulta que tenía Ruth. Entonces ellos se arriesgarían a rechazar el modelo disponible, llevado por su poderosa jefa.

Intuitivamente Handler se dio cuenta de que Lilli iba a tener que sufrir una transformación para adaptarse al estilo norteamericano para poder venderse en ese país. En primer lugar, el cuerpo de Lilli era demasiado sexy para el mercado norteamericano conservador. Pero aunque engordó levemente las curvas de la muñeca y redujo el tamaño de sus pechos, Ruth insistió en que para todo fin y propósito, la nueva muñeca debería tener la figura de una joven adolescente.

Desde el comienzo en la etapa de investigación y desarrollo, el proyecto requería un nombre con urgencia. Para Handler, la creadora, sólo había una opción: Barbie, el sobrenombre de su hija. Después de todo, Bárbara, de 9 años, era quien había jugado con esas figuras recortadas de papel, y quien había inspirado en primer lugar ese proyecto.

Muchas de las primeras decisiones relacionadas con la fabricación de Barbie surgieron del material disponible y no del deseo consciente de crear una belleza tallada en forma perfecta. De hecho, Handler se preocupaba por la forma en que la muy atractiva muñeca Barbie podía afectar a las niñas: «Me preocupaba que si le dábamos a Barbie un aspecto demasiado glamuroso, las niñas pequeñas no podrían identificarse con ella». Esta aprensión resultaría falsa: las niñas pequeñas adoraron la forma y la apariencia de la muñeca.

Los instintos de Handler también resultaron invalables para la imagen y el atuendo de la primera Barbie. Ruth contrató a un peluquero para probar peinados y el resultado fue la ahora famosa cola de caballo de la muñeca. Contrató a un diseñador de vestuario para diseñar un guardarropa completo y el resultado fue una vestimenta de una calidad nunca vista antes para ninguna muñeca fabricada hasta el momento. La vestimenta de Barbie tenía dobladillos cosidos, cierres, pinzas para el busto, botones y ojales.

En 1959, después de tres años de pruebas, se dio luz verde a Kokusai Boeki Company, un fabricante de juguetes japonés, para comenzar a fabricar las primeras muñecas Barbie. El primer pequeño embarque enviado a Mattel fue perfecto en todos los detalles: la cola de caballo rubia parecía real porque el cabello tenía raíces en la cabeza, y el bellísimo traje de baño blanco y negro parecía hecho para desfilar en una pasarela en París. Sólo un pequeño detalle no estaba dentro de las especificaciones: ¡la muñeca tenía ojos orientales!

***«Me preocupaba que si le dábamos a Barbie un aspecto demasiado glamuroso, las niñas pequeñas no podrían identificarse con ella»***

## **Primer incoveniente: resistencia en el mercado por parte de los compradores de juguetes**

Luego de corregir el error en los ojos de Barbie, los Handler se prepararon para presentar la muñeca en la Muestra de Juguetes de 1959 en Nueva York, que atrajo a 1.600 fabricantes y más de 15.000 compradores. Cada muestra anual de juguetes era como una noche de estreno en una producción de Broadway. Si a los compradores les gustaba lo que veían, y la inspección era favorable, las órdenes llegaban en grandes cantidades. Pero si a los compradores no les gustaba el nuevo juguete y no lo aceptaban, esto significaba un desastre, porque los fabricantes acumulaban enormes existencias de productos fabricados sobre la base de pronósticos anteriores a la muestra, para satisfacer la alta demanda esperada.

Cuando llegaron a la Muestra de Juguetes, los Handler desbordaban entusiasmo, especialmente Ruth, porque Barbie había sido idea suya. Ella había insistido también en que la muñeca no llevara simplemente el nombre «Barbie», sino «Barbie, la Modelo Adolescente». Existían dos razones para que Handler decidiera llamar a la muñeca de ese modo. La primera era una razón práctica: Barbie iba a contar con un extenso guardarropa (que se vendía en forma separada) para generar ingresos adicionales (recuerden las extensiones musicales de los juguetes de Mattel). Y segundo, Barbie iba a ser una profesional. Handler quería darles a las niñas una muñeca que las alentara con la fantasía de ser adultas.

Handler estaba tan segura del éxito de la muñeca que ordenó a la fábrica japonesa aumentar la producción, esperando que las órdenes iniciales que se habían tomado en la muestra equivalieran a un millón de muñecas y dos millones de piezas de vestimenta que se venderían durante el primer año. Pero Handler se topó con el muro de piedra de la resistencia de los compradores hombres. Hasta para un hombre, dicho con demasiadas palabras, «Ruth, cometiste un enorme error con esta muñeca. Las niñas pequeñas quieren muñecas pequeñas de trapo cursis. Todas quieren jugar a que son madres».

La respuesta de Handler, madre y profesional, contradijo esta idea masculina tan limitada. Ella respondió: «No, las niñas pequeñas quieren jugar a que son niñas más grandes». Pero no pudo convencer a una cantidad suficiente de hombres para que aceptaran esta idea radical sobre las muñecas. También estaba el problema de la sexualidad postadolescente de Barbie, que exacerbaba todavía más la aprensión de los compradores masculinos: ¿qué madre norteamericana querría comprar a su hija una muñeca con busto?

Handler recordó la primera noche de la muestra: «Volví a la habitación de mi hotel y estallé en lágrimas de amargura. Mi pequeña muñeca había sido rechazada». Las lágrimas de Handler no duraron demasiado. En el primer año, Barbie, la Modelo Adolescente era arrebatada, digamos que rápidamente, de los estantes de las jugueterías.

Las jugueterías no podían mantener una cantidad suficiente de productos en el inventario. A Mattel le iba a llevar tres años llegar a satisfacer la floreciente

demandas del consumidor.

## Primer éxito: aumento desmesurado de las ventas

En 1964, cinco años después de la Muestra de Juguetes de 1959, las ventas netas de Mattel totalizaban 96 millones de dólares, en comparación con los 9 millones anteriores al lanzamiento de Barbie en 1957. Cuatro años después, la compañía comenzó a cotizar en la Bolsa de Valores; en 1960, los Handler tenían 44 millones de dólares contablemente. Pero Ruth Handler podía alegar otro factor estadístico que revelaba una historia más fuerte: de 1957 a 1963, las ventas de Mattel se habían multiplicado 20 veces, mientras que las ventas totales de la industria de los juguetes solamente se habían duplicado. Barbie era una mina de oro, producía oro rubio sin tener un límite a la vista.

El genio minorista de Handler resaltó aún más con los complementos de la «familia», con cada nuevo producto de la línea Barbie que se introducía en el mercado. Barbie no solamente tendría un guardarropa limitado pero enorme, sino que también tendría hermanos, primos y mascotas, cada uno de ellos con sus propios nombres e identidades. Primero llegó su novio Ken en 1961, con la famosa protuberancia en la zona de la ingle. Luego fue Midge, la mejor amiga de Barbie, que apareció en 1963. ¿Cómo podrían Barbie y Ken salir en una cita doble con Midge? Llegó Allan, el novio de Midge, en 1964. Dancer, el poni de Barbie, llegó en 1971, seguido por otros ponis, Dallas y Dixie y su pequeño hijito, Midnight.

La industria de los juguetes nunca había experimentado tal proliferación de productos y disfraces que derivaban de un sólo juguete. Barbie era el eje central de un gigantesco sistema minorista, que emitía rayos con hermanos, amigos, primos y mascotas y muchos de esos juguetes se ramificaban con sus propios amigos y animales. Eventualmente, las niñas norteamericanas de entre 3 y 10 años tenían un promedio de 8 juguetes de la línea Barbie.

Pero lo que era importante para Handler era que la propia Barbie había evolucionado para tener una carrera después de otra. Las próximas tres Barbies que se fabricaron hasta 1961 eran una bailarina, una enfermera certificada y una azafata de una compañía aérea norteamericana. En la década de 1960, a medida que las mujeres comenzaron el lento proceso de adoptar una carrera profesional ejecutiva y otros puestos profesionales, Barbie fue astronauta, editora de modas y maestra. Para 1973, la cirujana Barbie sería la primera muñeca mujer fabricada en Norteamérica con título de médica.

Nadie puede imaginar el grado de confianza que generó en las niñas jugar a las carreras profesionales con la muñeca Barbie de su elección. Ninguna otra muñeca sino Barbie podía acercar ese mundo adulto. La misma Handler, con una dedicada carrera, dijo: «Toda mi filosofía era que por medio de la muñeca, una niña pequeña podría ser cualquier cosa que quisiera ser». El lema exacto de Ruth Handler.

## El comienzo de la caída: pérdida del control de gestión

En la década del apogeo de 1960 se registraron ingresos siderales en Mattel. Las ventas totalizaron 100 millones de dólares en 1966 y 200 millones en 1969. El porcentaje de mercado de la compañía era del 12 % en un mercado de juguetes de 2.000 millones, la mayor parte impulsado por el crecimiento exponencial de Barbie. Los Handler contrataron personal que había obtenido MBA, CPA y diseñadores industriales para equipar el potencial de crecimiento de la compañía.

El balance aumentaba y las reservas en efectivo desbordaban. En 1967, la compañía contrató a un especialista conocido en adquisiciones como vicepresidente de finanzas y esta sola contratación demostró a Wall Street la buena noticia de que Mattel estaba preparada para convertirse en una participante importante por medio de la diversificación. El precio de las acciones de la compañía subió drásticamente al conocerse esta noticia. Sin embargo, este hecho marcó un momento que presagió el comienzo del colapso de la hegemonía de los Handler en Mattel y, más tarde, la caída de Ruth en un tormento judicial. En adelante y para siempre, los ejecutivos que analizaban detalladamente los números con el foco puesto en maximizar el capital de los accionistas iban a manejar Mattel. Ya no sería una compañía familiar para la fabricación de juguetes administrada por Elliot y Ruth Handler.

El impulso para adquirir otras compañías de negocios relacionados con la juventud había comenzado realmente. En unos pocos años, Mattel había adquirido Metaframe (provisiones para mascotas), Turco (juegos de jardín) y Audio Magnetics (cintas de audio y casetes). Con cada nueva compra, el liderazgo de los Handler se alejaba cada vez más hacia un segundo plano, no podían manejar directamente tantas iniciativas, muchas de las cuales eran negocios fuera del eje central de los juguetes de Mattel.

Nada más que para recordar cómo disfrutaban con el negocio de los juguetes, los Handler decidieron que Mattel adquiriese Ringling Brothers Barnum y Bailey Circus. Ruth Handler estaba feliz y declaró: «Ringling Brothers se ajusta a los planes que teníamos para Mattel de diversificarse en la provisión de productos y el entretenimiento para la unidad de la familia y el mundo de los jóvenes». La adquisición del circo fue la marca del nivel máximo de dominio corporativo de Ruth Handler. La hija de pobres inmigrantes polacos había comprado el ícono más reconocido y amado de entretenimiento en Norteamérica.

En 1971, hubo negociaciones para una propuesta de fusión de Mattel con Kinney Corporation (en ese momento conducido por el extinto Steve Ross), que era propietaria del estudio de cine Warner Brothers. En los papeles parecía una buena combinación, pero Handler advirtió que a ella le quedaría la presidencia de la compañía de juguetes, mientras que el genio de las adquisiciones financieras (en quien ella no confiaba, ni le gustaba) se convertiría eventualmente en el CEO del nuevo conglomerado. Handler estaba indignada. «No, no, eso nunca iba a funcionar. Nunca iba a estar de acuerdo con eso. Nunca iba a tolerar que ese hombre me dijese lo que debía hacer.»

Era más que evidente, pero Handler no lo veía. Mattel ya no era una compañía manejada por el círculo íntimo familiar, en la cual los Handler conocían los nombres de todos. Wall Street había decretado que los Handler no poseían la sagacidad comercial para administrar una gran compañía que cotizaba en la Bolsa de Valores de Nueva York. Otros ejecutivos de Mattel con cargos y salarios altos eran quienes tomaban las decisiones todos los días y a largo plazo. Elliot era considerado aún como un activo valioso por su capacidad para el diseño, pero a Ruth la evitaban para tomar las decisiones importantes. Ella se había convertido en una figura sin autoridad, una persona olvidada cuyo mejor trabajo, Barbie, había quedado en el pasado.

## Acusación de actividades financieras ilegales y manipulación de las acciones

Janice Lee, vicepresidenta ejecutiva de Cahoots, la compañía de propaganda y divulgación de investigaciones en Internet, recordó el infortunado día en 1975 siendo ella una ejecutiva de Clairol en la ciudad de Nueva York: «Comencé a leer el New York Times y el titular decía que mi ídolo, Ruth Handler de Mattel, había sido acusada de manipulación de las acciones. Nadie lo podía creer. La había visto en una charla en Los Ángeles y estaba impresionada por sus conocimientos del mercado minorista y por su espíritu para lograr las cosas. Todas las mujeres que trabajaban en Clairol estaban apesadumbradas por esos cargos».

Los hechos comerciales que podían cambiar la vida de Handler para siempre comenzaron en 1968, cuando una huelga prolongada limitó las entregas. Luego, un año después, pocas semanas antes de la temporada de compra de juguetes de Navidad, un incendio destruyó el depósito de Mattel en la frontera con México. Ruth recordaba esas catástrofes: «Primero hubo una huelga y después, cuando nos preparábamos para la temporada de las grandes ventas de Navidad, un incendio en nuestra planta de montaje de México en Mexicali destruyó nuestras posibilidades de embarcar mercaderías en nuestro momento de mayor demanda. Fue una pérdida total que afectó significativamente nuestro flujo de caja». Esos dos hechos generaron pérdidas por valor de millones de dólares.

***«Primero hubo una huelga y después un incendio en nuestra planta de montaje. Fue una pérdida total que afectó nuestro flujo de caja»***

En 1969 el déficit de los ingresos aumentó una práctica de la compañía llamada facturar y retener, un procedimiento estándar en la industria de los juguetes, por el cual se registran las ventas en el momento de confeccionar las facturas y luego se

deja la mercadería en el inventario para ser embarcada en una fecha posterior. Esto se conoce como ingresos acelerados y funciona en el caso de montos pequeños. Pero para sorpresa de Handler, en 1970 el total de la cifra por facturar y retener había subido a 14 millones de dólares.

En 1972, los tres horrorosos años anteriores de Mattel se habían combinado para generar una pérdida después de impuestos de 30 millones de dólares para el ejercicio fiscal de 1971. Dos años después, a comienzos de 1973, Elliot Handler hizo una declaración pública sobre Mattel afirmando que se había recuperado de las dificultades financieras y que ese año tendrían ganancias. Dos semanas más tarde, fue obligado a anunciar que en realidad Mattel no iba a registrar ganancias, sino nuevamente pérdidas. El pánico se apoderó de Wall Street, las acciones se desplomaron y luego comenzaron los litigios de los accionistas.

La Comisión de Vigilancia del Mercado de Valores (en inglés SEC) intervino para investigar procedimientos ilegales, básicamente para ver si algún ejecutivo de Mattel se había beneficiado de los pronósticos financieros falsos. Los Handler tuvieron que recurrir a los ejecutivos financieros de la compañía para hacer frente a la SEC. Como Handler escribió en su autobiografía:

Nos estaban empujando a Elliot y a mí hacia una situación de indefensión. Estábamos tan desilusionados con todo lo que ocurría que simplemente nos apartamos y dejamos que otros se hicieran cargo. ¡Nosotros les permitimos hacerlo!

Con la SEC y el fiscal general de Estados Unidos atosigándolos en 1975, ningún empleado de la compañía quería relacionarse con los Handler. La espada de Damocles pendía sobre las cabezas de los dueños y los empleados que habían sido fieles hasta entonces comenzaron a esconderse del equipo, especialmente de Ruth. Ella se había vuelto invisible en la oficina.

Handler podía soportar las investigaciones y la pérdida de control de la compañía, pero no soportaría que la ignoraran. En 1975, se fue para siempre de Mattel. Ruth enfatizó: «No podía tolerar un minuto más la hostilidad, los desaires, la falta desmoralizante de algo constructivo que hacer». Elliot la siguió seis meses después.

Pero había una amenaza a la vuelta de la esquina, una calamidad con las dimensiones de una tragedia griega, la caída de la imagen pública de la misma Handler. En la mayoría de los casos, un desastre personal de esa magnitud hubiese anunciado en forma estridente el fin de la historia de una persona. El punto de retorno de esta historia iba a llevar años todavía, y primero Handler debería enfrentar terribles procesos legales y tribulaciones personales. Estaba caída pero no fuera y se dijo a sí misma: «Todavía tengo mucho por lo que pelear y tal vez pelear es lo que tengo que hacer».

***«Todavía tengo mucho por lo que pelear y tal vez pelear es lo que tengo que hacer»***

## Declaración de «no disputa»

En 1975, la Fiscalía General de Estados Unidos acusó a Ruth Handler y a otros cuatro ejecutivos financieros de Mattel de conspirar para violar títulos federales, correspondencia y leyes bancarias preparando registros financieros falsos y erróneos de los ejercicios financieros desde 1969 hasta 1974. Cada uno de los diez cargos de la acusación era punible con cárcel de dos a cinco años.

La defensa de Handler era que ella no había sido informada sobre las manipulaciones financieras que se hacían a sus espaldas (Elliot no fue acusado en ningún momento). Pero esta defensa resultó ser una espada de filo doble: ¿cómo era posible que la presidenta de la compañía de juguetes más grande del mundo, que había sido una de sus principales ejecutivos durante treinta años, alegase que había sido ilusa y desinformada en relación a como funcionaban las finanzas de la compañía? Era como si el capitán de un crucero alegase que no sabía mucho sobre navegación después de que el crucero se hubiese estrellado en las rocas. Los accionistas –especialmente los que habían perdido dinero en las dos semanas entre las dos declaraciones contradictorias sobre la rentabilidad– exigían que se asumiera la responsabilidad. La persona a cargo, cuya cabeza querían, era la de Ruth Handler y además querían el dinero de los dueños.

Durante los tres años siguientes, este caso público en curso originó un flujo constante de titulares e historias en los diarios y en revistas de negocios. Tal vez generó más cobertura en los medios que si la compañía hubiese fabricado un producto común como frenos, por ejemplo, y el presidente hubiese sido un hombre. Mattel, el gigante de los juguetes, y Handler, la primera mujer nombrada y designada en tantas áreas, se convirtieron en una sucesión de historias de total actualidad.

Se llegó a un acuerdo por la causa civil derivada de acciones legales de clase contra Mattel con sus accionistas con el pago de 34 millones de dólares en 1976. Los Handler entregaron dos millones y medio de sus propias acciones de Mattel – aproximadamente el 50 % de la tenencia de la compañía– para resolver la causa. Para la prensa y para el público, los hechos relacionados con este acuerdo llevaron a una conclusión: los Handler debían ser culpables de todos los cargos.

Vivir bajo una nube de dudas sobre eventuales procedimientos penales hizo que Handler viviera un infierno. Su autoestima se había agotado después de su mastectomía: un aspecto de este trauma era el sentimiento de desfeminización. Ahora, tenía que soportar las miradas acusadoras de extraños y amigos después del anuncio del acuerdo civil. Hasta en su propio edificio sentía vergüenza:

El trayecto en el ascensor se había vuelto tan intolerable que me acostumbré a usar el ascensor de carga en su lugar. Por el mismo motivo, se había vuelto tortuoso para mí asistir al club de campo. Simplemente dejamos de ir.

En 1978, Handler y tres de los otros ejecutivos financieros de Mattel se declararon inocentes de los cargos penales y fueron obligados a ir a juicio. Ella quería pelear desesperadamente por el caso, pero los abogados la convencieron de

declararse nolo contendere, un término legal que significa que no iba a impugnar los cargos. La decisión evitó el juicio. Pero ella exigió declararse nolo e inocente al mismo tiempo. Sus abogados encontraron un precedente para esta declaración doble, y eso fue lo que hizo Handler ante el juez.

El responsable de la Fiscalía de Estados Unidos estaba furioso, dado que la declaración nolo de Handler incluía una declaración de inocencia. Dijo el oficial: «Dar crédito a esas alegaciones de inocencia cuestiona la integridad del sistema y por lo tanto es nefasto». Handler había obtenido una pequeña victoria, pero ahora debía enfrentar la respuesta de su alegato de nolo. El resultado fue la condena mayor a realizar servicios públicos que se diera jamás hasta ese momento: 57.000 dólares en indemnizaciones y cinco años de libertad condicional a condición de que Handler cumpliera con 2.500 horas de servicio público.

El camino a la sensatez y a la autosatisfacción para Handler llegaría a través del negocio de las mamas artificiales.

## Seguir adelante: un negocio nuevo

Retrospectiva a 1970, el año de la mastectomía de Handler. Handler fue a comprar una prótesis a un negocio. Como la mayoría de las mujeres en su situación, se sentía avergonzada y algo cohibida por tener que comprar una mama artificial. Le susurró a la empleada detrás del mostrador lo que necesitaba y se sorprendió al ver a la mujer alejarse con desdén sin decir una palabra. Los recuerdos de ese día eran aún dolorosos cuando Handler recordó años después el incidente: «La empleada se acercó a otras dos empleadas y la perdedora tuvo que atenderme. A mí me tocó la perdedora debido a mi enfermedad».

La humillación de ser una «perdedora» se opacaba comparada al siguiente tratamiento que recibió en la tienda. Condujeron a Handler a un probador con la cortina cerrada. Repentinamente, por encima del travesaño apareció una mama artificial, sin forma, llena de líquido. Nuevamente en sus propias palabras: «Miré ese globo sin forma que yacía en la parte inferior de mi corpiño y pensé: “Dios mío, las personas que están en este negocio seguramente deben ser hombres que no tienen que usar estas cosas”».

Al principio, Handler pensó que el problema era el tamaño. La talla de sus corpiños era 36C pero llevaba una mama talla 6 y le pidió a la vendedora una talla 5, al darse cuenta de que los tamaños de las mamas no eran correlativos con las tallas de la ropa interior. Pero ni las tallas 6 ni las 5 quedaban bien bajo la ropa, y no había forma de esconder el hecho de la mastectomía. Dijo: «Me sentí desfeminizada y entonces comencé a usar chalecos, chaquetas, suéters, cualquier cosa para esconder el hecho de que los dos lados no eran iguales».

Para Handler los sentimientos eran dobles: no poder comprar ella misma un producto que le calzara bien, y también sentir que cientos de otras mujeres como ella misma tenían que sufrir el mismo ultraje todos los días de sus vidas. Hasta dos años

después de la primera venta de productos de silicona, las mamas con forma de huevo se vendían con el mismo sistema confuso de medidas y también causaba problemas por su peso excesivo.

Handler había oído hablar de un hábil artesano que fabricaba prótesis en California con el nombre de Peyton Massey, especializado en partes del cuerpo artificiales. Ella hizo una orden por una prótesis hecha a medida, por la que pagó 350 dólares. Pero meses después se sintió desilusionada porque la nueva mama tenía un olor peculiar y sobresalían sus bordes fuera del corpiño. Luego de perder peso, la forma de su cuerpo había cambiado y la mama era demasiado grande para su nueva talla. La solución no era algo hecho a medida y caro para resolver el problema del reemplazo de mama.

La luchadora que acechaba bajo la piel de Handler comenzó a aparecer: iba a comenzar a fabricar mejores mamas artificiales para mujeres en su situación. Si el mercado no podía ofrecer un producto que satisficiera las necesidades de las mujeres, Handler lo haría. Instintivamente, se dio cuenta de cuál era el problema: las mamas disponibles no cumplían los requisitos de las formas diferentes del cuerpo de las mujeres, no venían en modelos para la mama izquierda o derecha, y no venían en tallas intermedias.

A comienzos de 1978, a renglón seguido del juicio penal pendiente, Handler regresó a la oficina de Massey, y le ofreció la idea revolucionaria de asociarse para fabricar mamas para la venta sin receta médica. En un comienzo, él reaccionó en la misma forma negativa en que lo habían hecho los diseñadores de Mattel cuando escucharon la idea de Handler sobre una muñeca adulta a comienzos de la década de 1950. Él rechazó la idea por ser poco práctica, pero ella estaba habituada a quebrar la resistencia, especialmente si se trataba de un hombre.

Massey finalmente accedió, y Handler sintió que nacía de nuevo: «Sentí atisbos de mi vieja voluntad y un sentido de propósito». En unas pocas semanas había organizado una oficina y había convocado al ex personal de diseño y producción y a Elliot, también. Ella especificó con precisión cómo quería que fuese la nueva mama lista para usar. Tuve que calzarme un corpiño normal, no los diseñados especialmente para llevar una prótesis. Lo que es más importante, ella insistió en que los productos se comercializaran en tallas de corpiños estándar, de modo que una mujer que usaba una 34B pudiera reconocer inmediatamente su tamaño de prótesis.

Massey, los químicos y los expertos en herramientas finalmente perfeccionaron la creación de Handler. Eventualmente, sería una silicona líquida contenida en poliuretano, con un sostén de espuma. El precio minorista sería entre 140 y 200 dólares. La versión del prototipo se fabricó en su talla 36C. Ella iba a ser la modelo en la pasarela alardeando con su nueva creación. Ahora, quedaba elegir un nombre para la compañía. Resurgió la vieja fórmula de combinar los primeros nombres de los dos fundadores. Se llamaría Ruthton por Ruth y Peyton. Handler creía que esta recompensa había tardado mucho tiempo en llegar: «En ese momento, que el nombre de la compañía llevara mi nombre era muy importante para mí. Yo había sido cofundadora de Mattel y nunca me había quejado por la falta de mi nombre en el nombre de la compañía que yo había ayudado a desarrollar y a construir. Pero ahora

las cosas eran diferentes. Y yo también. Ruthton era mi declaración de que esto era algo que yo iba a hacer a mi manera». Y así lo hizo.

El producto se llamaba Casi Yo Misma, y la primera persona a quien contrató Handler fue una antigua especialista en marketing llamada Alexandra Laird, que también había sufrido una mastectomía. Durante los años de formación de la compañía, las únicas empleadas contratadas eran mujeres que habían sufrido mastectomías. Handler descubrió que cada nueva empleada contratada iba a convertirse en una portavoz en favor del producto y de la compañía. Ella explicó: «Capacité a un grupo de mujeres totalmente nuevo que también habían sufrido mastectomías y estaba todo el tiempo cerca de ellas».

El nombre de Handler iba a requerir todavía algunos contactos en las tiendas y se dirigió a Neiman-Marcus, en Dallas, la tienda de lujo en Estados Unidos de América, para lanzar la línea. La primera venta en Neiman fue muy prometedora. Handler comprendió que la promoción previa a las ventas era la clave para informar a las mujeres sobre el producto. En adelante, ella y sus empleadas, ocho mujeres de mediana edad, quienes habían perdido sus mamas a causa de una mastectomía, enviarían invitaciones manuscritas a víctimas de cáncer de mama, conducirían seminarios en los negocios patrocinadores y aparecerían en programas de entrevistas.

## ¡Un nuevo éxito! El primer millón

Ya en 1980, las ventas de la compañía excedían el millón de dólares. Cuando Handler ingresó al mercado, sólo había unas pocas compañías que fabricaran mamas artificiales. A ella le gustaba decir: «Me hice cargo de compañías antiguas satisfechas y orgullosas de ellas mismas y las sacudí». Sin enunciarlo estaba el hecho de que ella consideraba que esas compañías «antiguas» eran dirigidas por hombres.

Hacía cualquier cosa a su alcance para promocionar el producto, hasta descubrir su ropa interior ante los fotógrafos para demostrar que nadie podía ver la diferencia entre una mama real y una de reemplazo Casi Yo Misma. Handler también negoció la fama de Barbie a cambio de apariciones en la televisión. Muy pronto, se convirtió en la portavoz reconocida del cáncer de mama y hasta proveyó a la ex primera dama Betty Ford con un corpiño Casi Yo Misma.

La clave de su recuperación como mujer y como empresaria fue ayudar a otros. «Ayudar a otras mujeres es la respuesta para ayudarse a sí misma. Recuperé mi autoestima», explicó. Recordaba el momento en que estaba en el probador y entró una mujer abatida y enojada que había sufrido una mastectomía recientemente: «Cuando esa mujer se abotonó la blusa y vio los dos lados iguales, sonrió y sacó pecho. Esa fue mi satisfacción final. Ese fue el costo más grande que tuve jamás».

En 1991, a la edad de 75 años, vendió Casi Yo Misma a la división de salud y belleza de Kimberly Clark. Fue una estrategia inteligente porque el gigante minorista

podía hacer accesible el producto a muchas más mujeres a través de su vasto sistema de distribución. Con métodos de producción más eficientes, el precio bajó a 115 dólares.

Al arriesgarse a un fracaso con un producto radicalmente nuevo, Handler había restaurado su reputación, confiando en las reservas internas de la fortaleza ganada a través de años de duro trabajo. En Mattel había luchado incansablemente para alcanzar la cima del éxito en los negocios, y en el caso de Casi Yo Misma, para restaurar su reputación. Esta hija de inmigrantes no había luchado para llegar a la cima y ser dejada de lado después como un paria. Como dijera más adelante, «Yo reconstruí mi autoestima y reconstruí la autoestima de otras».

***«Yo reconstruí mi autoestima y reconstruí la autoestima de otras»***

## **«Busquen algo que hacer para ayudar a otros»**

Ruth Handler podría haber descansado sobre los laureles después de su éxito con Casi Yo Misma. Podría haberse quedado en su casa jugando a bridge y solitarios y leyendo. Las mujeres norteamericanas habían respondido positivamente a su posición valiente y directa en relación al cáncer de mama. Podría haber saludado por última vez y haber desaparecido de la vista. Pero había una tenue voz que la llamaba desde el pasado: era de Barbie. La muñeca se había convertido en uno de los iconos más poderosos del siglo xx de la cultura norteamericana, un juguete que algunas mujeres consideraban la primera feminista de la nación. M. G. Lord, autor de *Forever Barbie* (Barbie para siempre), escribió: «Ella [Barbie] es alguien en quien las niñas pequeñas se proyectan en forma idealizada. Para la mayoría de las personas nacidas después de la Segunda Guerra Mundial, ella tiene la misma importancia icónica que muchas mujeres santas».

El mundo que surgía de la nostalgia por Barbie y por objetos colecciónables no pasó desapercibido por parte de Mattel. Se vendían muñecas de la década de 1950 en sus cajas originales por más de 5.000 dólares, y la publicidad era positiva para el negocio. Las madres nacidas después de la Segunda Guerra Mundial y sus hijas compartían la magia de Barbie. En las convenciones en todo el país, todos querían oír sobre el «nacimiento» de su muñeca preferida. Mattel contrató a Ruth Handler para asistir a estos festivales de Barbie y contar lo sucedido en los comienzos.

En su casa, Ruth Handler guarda una Barbie chapada en oro parecida a un Oscar, que le fue otorgada en un festival por fanáticas agradecidas. Hay dos Barbies de porcelana acurrucadas en una vitrina y cinco de las primeras Barbies sobre un cajón. No debe sorprender el interés de la mamá de Barbie después de todos estos años.

En la actualidad Handler está retirada, asiste una vez por semana a un entretenido partido de póquer en una de las salas para jugar a póquer en los alrededores de

California. También negocia algunas acciones por Internet. Se mantiene optimista y contenta. Su consejo para las personas que sufren alguna caída, es simple: «No piensen demasiado en lo que pasó, no importa lo malo que haya sido. Busquen alguna otra cosa que hacer. Busquen algo que ayude a los demás».

En 1996, Handler volvió a Denver, donde todo había comenzado, para disertar en un almuerzo patrocinado por el Departamento de la Mujer de la Federación Judía Aliada. «A mí me gusta pensar en mi vida como un sueño imposible», le dijo a la audiencia. «Tuve muchas pesadillas, pero siempre pude reponerme y seguir adelante».

# Ron Popeil

## Fundador de Ronco

### «También hay que intentar lograrlo»

Durante casi treinta años, los anuncios comerciales de Ron Popeil aparecían en las pantallas de televisión y en las salas de estar de Norteamérica, lo que lo hizo, no solamente un ícono de la publicidad, sino un accesorio de la cultura popular de Estados Unidos, un fenómeno tan inevitable como el pronóstico del tiempo. No era solamente telegénico. Él era una fuerza comercial. Dentro del sistema solar de la televisión, él ocupaba su propio planeta. Lo que era Johnny Carson para el swing de golf y para los tics nerviosos, Popeil lo era para los artículos para la cocina raros, pero necesarios, que uno no sabía que necesitaba hasta que él se lo vendía.

Había un mezclador de huevos dentro de la cáscara Inside-the-Shell Egg Scrambler que, por medio de una aguja rotatoria, penetraba y premezclaba los huevos antes de romper las cáscaras. Estaba también el Tidie Drier, una combinación de medias, corpiño y secador de pelo. Estaba también Mr. Microphone, que permitía a la gente grabar sus propias voces sobre las radios comunes. Los adolescentes amaban especialmente los comerciales del amado Popeil de Mr. Microphone, que mostraba cómo podían saludar a las chicas con Mr. Microphone mientras viajaban en el auto de papá. Estaba el Miracle Broom, el Ronco Rhinestone y Stud Setter, el chorro refrigerante Class Froster (que congelaba los cristales a expensas de la capa de ozono, aunque en ese momento nadie lo sabía). Y finalmente estaba la familia O-Matic de Popeil, que era fabulosamente fecunda, cuya descendencia incluía (pero no estaba limitada a, como dicen los abogados) Chop-O-Matic, Dial-O-Matic, Whip-O-Matic, Mince-O-Matic y, especialmente, Veg-O-Matic, que hizo para el apio y las zanahorias lo que la guillotina hizo una vez a la nobleza en Francia. Solamente Veg-O-Matic vendió 11 millones de unidades a 9,99 dólares cada una. ¡Pero esperen! ¡aún había más! Estaba, por ejemplo, el Popeil Pocket Fisherman, una caña de pescar con carrete corto tan compacto que se podía colgar en el cinturón. Aún más tarde salió el producto que muchos consideran un logro superior: laca para el cabello.

Hoy en día existen coleccionistas de Popeil y alumnos de Popeil. Al menos un museo dio conferencias sobre la obra de este hombre. Nada menos que una institución como Saturday Night Live (SNL) le dio lo que significa su sello de aprobación oficial: el comediante Dan Ackroyd una vez se burló de los artículos de Popeil demostrando lo que SNL llama el «Bass-O-Matic» –un implemento que corta en cubos, corta en rodajas, mezcla, pisa y licua y finalmente disuelve, una cabeza entera de pescado, su cola, escamas y todo lo demás. («Me encantaba», dice Popeil,

que piensa que la parodia es la forma más sincera de adulación.)

Parecía imposible que en algún momento Popeil no hubiese estado en televisión. Pero hubo uno: una mancha negra a finales de la década de 1980. En un momento Ron estaba cortando en cubos y en rodajas alegremente, un destello en los televisores de costa a costa. Más tarde, ¡puf! desapareció. Todo el imperio de Popeil titilaba y luego se apagó, cuando Ronco, la compañía con su mismo nombre, cayó en quiebra.

Popeil llama a este período su «semirretiro». La quiebra sacudió con fuerza el Rug-O-Matic que sostenía a Ron, y tuvo una dura caída. El peor golpe que sufrió no fue en su billetera. Sus activos personales permanecieron intactos y continuó viviendo una vida suficientemente confortable. Pero la pérdida de su aparición en televisión lo despojó de algo más elemental y más satisfactorio que el dinero: el placer que tenía de conectarse con una audiencia masiva. Por más trillado que parezca, Popeil había entrado en ventas en principio porque sentía un vacío emocional: él buscaba amor.

## Una niñez «miserable»

Popeil había recibido poco amor mientras crecía, como cuenta con una candidez encantadora: «Mi niñez está desdibujada. Recuerdo muy poco de esa época. La mayoría de los primeros años fueron tan tristes que bloqueé muchos de ellos».

***«Mi niñez está desdibujada. La mayoría de los primeros años fueron tan tristes que bloqueé muchos de ellos»***

Aunque dice que no recuerda que nadie haya celebrado su cumpleaños jamás, nació el 3 de mayo de 1935, sus padres eran Julia y Samuel Popeil, del Bronx. Cuando tenía tres años, los padres de Ron se divorciaron, y él y su medio hermano Jerry fueron enviados a una escuela en el norte del estado de Nueva York, donde vivieron los siguientes cinco años. Sus padres no los visitaron jamás durante ese tiempo. Ni para los eventos escolares. Ni para los feriados. Nunca.

Cuando Ron cumplió ocho años, aparecieron en su escuela su abuelo y su abuela y se llevaron a él y a su hermano a vivir con ellos a Miami. Les contaron que la razón por la cual Ron y Jerry no vivían con su padre era que Sam estaba ocupado dirigiendo una compañía de productos para cocina en Chicago –Popeil Brothers– y vivía en un hotel.

Popeil es tan despiadado y poco sentimental con sus abuelos como lo fue con sus padres: «Bloqueé casi todos los recuerdos de mi desgraciada vida con mis abuelos. Tenían una relación terrible y peleaban todo el tiempo». Comían frugalmente, y subsistían con «platos simples: patas de pollo, sopa de arvejas y cosas así».

Su abuelo Isadore era «un hombre mezquino y desdichado que no creía en nada ni

en nadie. Era un inmigrante de Polonia y se había formado en la escuela de los golpes duros. No creo que jamás haya contado un chiste o se haya reído de uno en toda su vida. Nunca lo llamé abuelo, abuelito, Izzy o Isadore. En realidad, no lo nombraba para nada. En lo que a mí respecta, él nunca tuvo nombre». Sin embargo su abuelo sí tenía un pasatiempo que le daba placer: le gustaba contarle al joven Ron, cada vez que podía, que la mamá de Ron había sido una «vagabunda».

Por otro lado, Mary, la abuela de Popeil, era una mujer maravillosa. «Pasaba la mayor parte del tiempo en la cocina, cocinando, y lo que sí recuerdo con gusto es estar en la cocina mirándola cocinar». Él cree que su fascinación por los artículos de cocina parte de allí. Aprendió de Mary cómo cortar cebollas y cómo llegar al centro de los vegetales y de las frutas.

En 1948, los abuelos y los dos niños se mudaron a Chicago, donde Isadore había sido contratado por Sam Popeil para dirigir la fábrica Popeil Brothers. La fábrica (Ron la recuerda «fría, oscura, sórdida») fabricaba utensilios como el Citrex Juice Extractor, la tabla para cortar Slice-AWay, y Popeil Donut Maker, todos los vendían vendedores ambulantes por medio de una demostración en vivo en las tiendas de artículos baratos y en las ferias de campo. Si bien Ron trabajaba los fines de semana en la fábrica (gratis), nunca vio a su padre. Sam se tomaba los fines de semana libres.

Esta novela propia de Dickens terminó tres años después cuando Ron, que tenía 16 años en ese momento, experimentó lo que él llama «una revelación»: él podía vender.

## Vendedor en un bazar de la calle

Los momentos en que los grandes artistas descubren su verdadera vocación se pierden en la historia. Los primeros giros y saltos del joven Nijinsky, las melodías tarareadas con vacilación por el pequeño Liszt... de ellos no tenemos registro. Pero el mismo Popeil nos da la imagen de sus primeros pasos como vendedor ambulante: era el año 1951, y el lugar de su comienzo fue la calle Maxwell en Chicago, un bazar sucio, hediondo, de varias cuadras donde los buscadores de gangas buscaban utensilios de cocina rebajados, vestimentas y objetos varios.

Popeil había llevado una cantidad de productos de su padre (que se los había vendido a él al por mayor) y los había llevado a Maxwell Street un fin de semana. Luego hizo lo que le salió naturalmente: «Presioné. Grité. Vendí por la calle». Se trataba de venir, conquistar y vencer otra vez, pero en un entorno minorista. Popeil se encontró lanzado a un mar nuevo e ilimitado. Vender era emocionante. Era redituable. Y lo que era más, le gustaba. Después de vivir 16 años sin amor, Popeil había descubierto en las ventas lo que él llama «una forma de cariño», una conexión inmediata, poderosa y visceral con otra gente.

Cada fin de semana arremetía nuevamente contra la Calle Maxwell, llegaba a las 5 de la mañana. Con los soportes que necesitaba para las demostraciones de sus

productos: un micrófono portátil (aún no había inventado Mr. Microphone), mesas planas y algunos kilos de vegetales de diferentes colores. Para él no era nada, decía, cortar hasta 45 kilos de patatas en un sólo día, más 25 kilos de cebolla, repollo y pimientos.

Al mismo tiempo que sus jóvenes amigos salían a divertirse al cine o a las cervecerías, Ron estaba cortando, gritando y vendiendo. Él decía que el trabajo era físicamente exigente, no solamente para su voz, sino también para sus pies y su espalda. Algunas veces permanecía parado diez horas seguidas: «En verano hacía calor. En invierno me congelaba. Las mesas que usaba se guardaban en una pescadería, y se imaginan cómo sería su olor». Aun así, a él le gustaba su trabajo. Aunque nadie le había enseñado lo básico de las ventas, descubrió que tenía un talento natural para capturar los «puntos fuertes» de un producto, las características que cuando se resaltan con dotes histriónicas y charla verborrágica, mandan a los compradores antes indiferentes a buscar sus billeteras. Muy pronto ya ganaba 500 dólares brutos por día, mucho dinero en la década de 1950 para un adulto, sin mencionar para un joven.

### ***«Presioné. Grité. Vendí por la calle»***

Ya a los 17 años había ganado el dinero suficiente como para poder mudarse de la casa de sus abuelos. Asistió durante un año a la Universidad de Illinois. Pero impresionado por la cantidad de dinero que se podía ganar con las ventas, dejó la universidad y nunca más la retomó. Ya había aprendido algo importante sobre el dinero: a la gente en quien lo gastaba, no le importaba cómo lo había ganado, ya fuera un doctor, un abogado u otro tipo de profesional.

Nadie pregunta jamás de dónde viene el dinero. Simplemente lo aceptan. El dinero es el dinero. Todo parece igual cuando lo gastas.

### **Desarrollo de su inclinación por las ventas**

Desde el punto de vista de la educación, su mayor oportunidad no fue en la Universidad de Illinois, sino en Woolworth. Convenció al gerente de Woolworth en State Street Chicago de que lo dejara vender por su cuenta en la planta baja. Esta no era cualquier Woolworth, sino la tienda más grande y redituable de toda la cadena. Se extendía a lo largo de más de una cuadra. Para el gerente, la oferta de Popeil era una propuesta con la que no podía perder: Woolworth no le pagaba nada. Simplemente lo dejaban vender y, al final de cada semana, les daba el 20 por ciento de lo que hubiese ganado Popeil. El resto —que en general era cerca de 1.000 dólares por semana— se lo guardaba Ron. Eso era más dinero de lo que ganaba el gerente y era dos veces el promedio del salario mensual de un trabajador. Habiendo

abandonado la universidad o no, a Popeil le iba bien.

Trabajando todos los días en Woolworth, 10 y 12 horas seguidas, aprendió a dominar el mismo desafío que luego le impondría la televisión: a cada momento pasaba una multitud de gente, ninguno tenía intención previa de comprar lo que Popeil tenía para vender. Era la tarea de Ron pararlos repentinamente, captar su atención agresivamente, y convencerlos –en forma entretenida, irrefutable y rápida– de comprar cualquier cosa que él vendiera. Por supuesto era agradable la apariencia de Ron a su edad, parecido al joven Paul Newman, con dientes blancos, rasgos esculpidos y ojos azul-verdosos. Especialmente las mujeres se quedaban más tiempo a su lado a medida que fue mejorando su arte. Cada vez menos compradores de ambos性es podían pasar a su lado (hablando en forma figurativa y cambiar de canal) sin detenerse a escucharlo.

Comenzó a experimentar con algunas de las frases de moda y consignas que luego harían reír, fruncir la frente y exclamar «¡Ah!» a varias generaciones de espectadores de televisión:

- Ron decía a los compradores que un utensilio cortaba la cebolla tan fácilmente que «las únicas lágrimas que iban a derramar serían de alegría».
- Otro cortaba tan finamente los tomates que «tenían un sólo lado».
- Además otro cortaba el jamón para una ensalada, pollo para una ensalada o «rábano picante».
- Un cuchillo con la marca Popeil era tan afilado que «podía depilar las cejas de un mosquito de Nueva Jersey». (¿Por qué un mosquito de Nueva Jersey? ¡Quién lo sabe! ¡A quién le importaba! La frase funcionaba, así que siguió repitiéndola.) El mismo cuchillo podía «cortar una vaca por el medio, y eso no es una pavada».
- Cortaba papas rejilla, luego sostenía las láminas debajo de sus orejas: «... y si no quieren comerlas, pueden ser unos aros divinos».
- Los productos que requerían pilas, según Popeil, nunca eran a pilas. Más bien, eran eléctricos inalámbricos, lo que implicaba tanto energía como movimiento sin sugerir jamás que los dueños iban a tener el inconveniente de tener que comprar pilas nuevas.

Durante el verano, se diversificaba en el circuito del condado y vendía a lo largo del mismo en los quioscos de comidas más populares. De los mejores de ellos –los profesionales– aprendió nuevas técnicas. Estaba el francés Frenchy Bordeaux («tal vez mi vendedor favorito»), que ganaba dinero regalando cosas. «¿Quién de todos los presentes quiere un encendedor gratis?» gritaba arrojándoles manojos de encendedores. «¿Quién necesita un lapicero?» Y lanzaba lapiceros. Se juntaba una multitud. «Ahora... ¿quién quiere una radio por un dólar? Sólo puedo vender cincuenta. ¿Quién quiere una? Levanten las manos con su dólar.» Recogía el dinero, envolvía cada billete con una radio, y luego les devolvía el billete y les daba la radio. ¡Las radios también eran gratis! Así seguía. Eventualmente, una vez que había asegurado su entendimiento con la audiencia, comenzaba a ofrecerles aún mejores

negocios, hasta llegar a una máquina de coser «con el valor de 600 dólares» que se vendía sólo por 200 dólares. Si lograba tener, digamos, 15 compradores, no se detenía allí. Les ofrecía un fino reloj «Bordeaux Geneva» valorado (por él) a 69,95 dólares, más un par de aros por 30 dólares. Caramba, ¡el tipo estaba regalando todo lo que tenía! Eventualmente, 70 personas podrían pagar los 200 dólares por el combo máquina de coser-reloj-aros. Popeil calculó que el paquete de 200 dólares le había costado a Frenchy exactamente 100 dólares, lo que significaba que Frenchy ganaba 7.000 dólares cada vez que vendía a 70 personas. Y lo hacía cada 45 minutos. Vive la France! (Si todo esto suena un poco familiar, es porque el mismo Popeil ha usado la técnica de «pero esperen, ¡aún hay más!» infinidad de veces.)

De los campos de batalla de Woolworth y la zona de las ferias, emergió un joven vendedor intrépido e infatigable, un maestro revestido con una confianza en sí mismo a prueba de balas. Estaba preparado para desafíos más grandes.

## Vendedor en televisión

Una segunda gran oportunidad se cruzó en el camino de Popeil en 1958: la televisión. Un amigo le habló de una estación en Tampa, Florida, donde cualquiera podía hacer un comercial en televisión por sólo 550 dólares. A Popeil le interesó. Pero ¿qué producto podía publicitar? Más o menos en la misma época otro amigo le habló de un accesorio para el jardín que parecía ser el adecuado: una boquilla rociadora que tenía un compartimiento en el cual el usuario podía poner una tableta. Dependiendo de la clase de tableta que se pusiera (detergente, cera, fertilizante, herbicida o insecticida), el aparato podía servir para varias funciones: limpiar vidrios, autos / encerador / rociar fertilizante o exterminar malezas e insectos. Aún mejor, como los clientes agotaban sus existencias originales de tabletas, tenían que comprar más. Parecía ser lo lógico. Entonces Popeil compró una cantidad de boquillas, grabó un comercial y después compró tiempo de propaganda, primero en Chicago y después en otros mercados. Muy pronto estaba actuando para cientos de miles de televidentes, una audiencia más grande de la que había podido tener en Woolworth. En cuatro años había vendido casi un millón de boquillas.

El negocio funcionaba así: Popeil se acercaba a los dueños de los negocios y les ofrecía una cantidad de boquillas sobre la base de una venta garantizada. Eso significaba que los dueños le pagaban a Popeil por adelantado todo el embarque, pero Popeil se comprometía a comprar nuevamente (después de cierto tiempo) cualquier producto que no hubiesen podido vender. Los dueños no podían perder así. Más, Popeil les prometía que sus anuncios iban a dirigir directamente a los compradores a los negocios de los dueños donde, presumiblemente, también comprarían otros productos.

En 1964 Popeil formó Ronco, la compañía con su nombre, y comenzó a hacer publicidad más agresivamente. Al principio recurrió a productos que habían sido concebidos originalmente por su padre, incluso Chop-O-Matic, Dial-O-Matic, y

Popeil Pocket Fisherman. El Fisherman, el primer éxito rotundo de Ronco, vendió dos millones de unidades a 19,95 dólares. Más tarde agregó productos que él mismo había creado, incluso Ronco Smokeless Ashtray, Ronco Bottle y Jar Cutter; el Buttioneer (que recolocaba los botones salidos de las camisas), el Feather Touch Knife, el CleanAire Machine (un desodorante de ambiente para la casa), Mr. Microphone, y una aspiradora de mano, Miracle Broom, «eléctrica inalámbrica».

En oposición a lo que los lectores de cierta edad crean recordar de esos anuncios, Ron muy pocas veces aparecía en la pantalla de cuerpo entero. Lo que se veía de él principalmente eran sus manos. Mientras las usaba con habilidad y gracia para mostrar el producto, los televidentes escuchaban su voz suave y agradable demostrando sus virtudes. Cada tanto se detenía y hacía una pausa retórica para preguntar: «¿No es sorprendente? ¿No es sensacional?». No importa lo sorprendente o sensacional que fuese, el tema se volvía más atractivo a medida que Ron sumaba más y más extras, todos incluidos en el mismo bajísimo precio. (Era la técnica de Frenchy Bordeaux, hay que ofrecer más). Si usted compraba la cortadora, ¡obtenía todos los cuchillos gratis! ¿No es sensacional? Y si el cliente se quedaba un poco más, podía estar seguro de que llegaba la sorpresa, tenía un regalo adicional. Era como un novio cuyas flores eran cada vez más lindas, un trovador cuyas palabras se podían resumir en cuatro dulces palabras: ¡Pero esperen! ¡Aún hay más!

Lo que no quiere decir que alguna vez hubiese sido rechazado. Lo que no es muy conocido sobre Popeil es que tuvo su momento de fracasos y errores de marketing, que incluye, por ejemplo, el limpiador para ventanas Inside the Outside Window Washer. El limpiador constaba de un par de manijas magnetizadas, cada una con un papel limpiador especial impregnado. El usuario ponía una manija en la parte interior de la ventana y la otra en la parte de afuera. Los imanes las mantenían alineadas: cuando una bajaba, la otra también lo hacía. Popeil decidió probar el prototipo en una ventana de su oficina de un piso alto en Chicago. La unidad externa se despegó de alguna manera y cayó 16 pisos abajo directamente en la avenida Michigan, donde por poco no cae sobre el suegro de un ejecutivo de Popeil. Hubo otros fiascos como este, como el Prescolator, un tipo de cafetera como Mr. Coffee, que estaba demasiado adelantada para su época, y el panel para notas Hold-Up, que era una clase de papel para notas al revés: en lugar de ser adhesiva la nota, todo el panel era adhesivo.

A pesar de sus fracasos, Ronco contabilizaba más éxitos que fracasos, y las ventas ascendían rápidamente: de 200.000 dólares durante el primer año de la compañía, hasta 4 millones de dólares, a 8 millones, y así sucesivamente. Un día, mientras estaba de vacaciones en Aspen en 1968, Ron se encontró sentado en un jacuzzi al lado de un viejo amigo de los días de la Universidad de Illinois, un tipo al que le había ido muy bien en el mercado de acciones. El amigo preguntó si Ron había pensado alguna vez en cotizar en la bolsa. «¿Qué es eso?» preguntó Popeil. A los 34, sabía mucho sobre las ventas, pero no lo suficiente de finanzas. Ronco –con el nuevo nombre de Ronco Teleproducts– comenzó a cotizar en bolsa en 1969, y Ron embolsó millones, un golpe de suerte que, como él dice, fue «algo bastante bueno para un tipo que creció a base de patas de pollo y sopa de arvejas». A comienzos de

la década de 1970, la compañía registraba ventas anuales por 20 millones de dólares.

Durante una década, Ronco iba viento en popa con tanta facilidad que bien podría haber sido una máquina de hacer dinero Cash-O-Matic: un producto seguía al otro, un comercial seguía al otro, un aumento en las ventas seguía a otro. Popeil tenía una buena vida, no sólo era amigo del magnate de Las Vegas Steve Wynn, sino también miembro del Consejo de la compañía de Wynn, Mirage Resorts.

***Fue «algo bastante bueno para un tipo que creció a base de patas de pollo y sopa de arvejas»***

## Problemas bancarios y quiebra

Más tarde en 1983 ocurrió un hecho sorpresivo, que al comienzo pareció no tener nada que ver con Ronco: Continental Bank of Illinois comenzó a tener grandes problemas con enormes créditos incobrables y tuvo que ser rescatado por entes reglamentarios federales. Ronco no tenía ningún acuerdo con Continental Illinois. Pero los problemas de Continental crearon pánico en otros bancos de Chicago, incluso el banco prestamista de Ronco, First National. Las relaciones entre Ronco y First National siempre habían sido muy cercanas. El banco le había prestado dinero a Ronco periódicamente para expandirse, y a comienzos de la década de 1980, Ronco tenía un total de 15 millones de dólares en una línea de crédito rotativa con el First National. Ronco simplemente pagaba los intereses y refinanciaba el resto.

Pero como explica Popeil, la debacle de Continental Illinois cambió todo. First National «se puso nervioso», explica, y decidió reevaluar todos sus créditos, incluido el de Ronco. Los ejecutivos que habían manejado el préstamo de Ronco durante años fueron inmediatamente reemplazados por nuevos empleados, cuyas opiniones sobre los negocios de Ronco eran más críticas y menos amistosas:

Ellos vieron que nos estaban prestando 15 millones de dólares, y preguntaron: «Entonces, muy bien... ¿cuál es nuestra garantía?». Su garantía era nuestro inventario más nuestras cuentas a cobrar. Y cuando analizaron nuestro inventario vieron productos como el mezclador Inside-the-Shell Egg Scrambler y el deshidratador Food Dehydrator. Su reacción fue: «Esto es una broma, ¿no? ¿Nosotros dimos un préstamo de 15 millones de dólares y podríamos terminar con mezcladores para huevos? ¡Esperen un segundo!»

Entonces, en otoño de 1983, First National le dijo a Popeil que lo sentían, pero que iban a tener que reclamar el pago de su préstamo antes de fin de enero.

Esto representaba un gran problema: la mayor parte de las cuentas a cobrar de Ronco no se cancelaban hasta después de enero. Decía Popeil: «Si usted tiene un negocio de Navidad como el mío –con la mayoría de las ventas concretadas en el cuarto trimestre– no hay manera de recuperar el dinero a fin de enero. No era como

hoy, que la gente debita lo que compra en sus tarjetas de crédito. El nuestro era un negocio que funcionaba por los comerciales que hacíamos en televisión y que enviaban a la gente a un minorista a comprar nuestros productos: a Sears, Woolworth, Walgreen, Thrifty, o a lugares como esos. Y los minoristas no pagan a los vendedores a tiempo. No recibíamos el pago total hasta abril o mayo». Entonces, cuando venció el préstamo en enero, Ronco no pudo pagar. Aunque Popeil dice que él pensó que alguien aparecería para rescatarlo, nadie llegó. «Al llegar fin de enero, el banco intervino y confiscó nuestros montos a cobrar. Comenzaron a embolsar el dinero que debía ir a nuestros proveedores. Y uno de mis más grandes proveedores, al que le debía 500.000 dólares, nos forzó a declararnos en quiebra.»

***«Al llegar fin de enero, el banco intervino y confiscó nuestros montos a cobrar»***

Más o menos al mismo tiempo que ocurría todo esto, murió el padre de Popeil. Tal vez sea un signo de la relación entre el padre y el hijo, que Popeil cuando recuerda este período no mencione para nada la muerte de su padre. No se trataba de que Sam se hubiese mantenido inactivo. Luego del divorcio de la madre de Ron, Sam volvió a casarse. Él y su segunda esposa, Eloise, habían estado brevemente en los titulares en 1974, cuando Eloise fue acusada de haber contratado a dos asesinos a sueldo para tratar de matar a Sam. Cumplió 19 meses de una condena más larga. Ella y Sam se divorciaron. Luego volvieron a casarse. (En cuanto a la madre de Ron, ella y Ron se vieron solamente una vez durante la vida de adulto de Ron: habían inaugurado juntos un restaurant en Nueva York cuando él tenía 20 años. Aunque pasaron una hora charlando, él nunca le preguntó por qué lo había abandonado. A él le pareció que ella necesitaba dinero, y le dio algo. Nunca más volvieron a verse o a hablarse.)

En 1984, habiendo caído Ronco en quiebra, Popeil estaba demasiado ocupado luchando con su situación financiera para preocuparse de asuntos familiares o personales. En sus propias palabras las cosas en Ronco eran «un caos». First National se quedaba con la mayor parte del dinero que ingresaba, así que no tenía suficiente dinero para pagar comerciales en televisión. Sus proveedores tampoco querían venderle. Ronco pudo subsistir en estas condiciones durante algunos años. «Todo», decía Popeil, «empezó a agotarse». Entonces en 1987 sucedió lo impensable: Ronco Teleproducts –un aditamento para el consumidor como la televisión misma– titiló con su último parpadeo y luego se oscureció por completo. El imperio de utensilios de Popeil cedió debido la liquidación de los bienes de acuerdo con la ley de quiebras y dejó de operar.

First National en ese momento se vio forzado a enfrentar un tema que había temido: ¿qué hacer con los mezcladores de huevo? La respuesta: hacer un remate público. El inventario, en ese momento, consistía en diez o doce productos diferentes. El plan del banco era que los compradores ofertaran por cada uno en

forma separada. Sin embargo, Popeil hizo una contraoferta: él adquiriría todo por dos millones de dólares. Los banqueros le dieron las gracias, iban a analizarlo... pero sólo después de haber visto cuánto podrían ganar en general por ofertas únicas por los productos.

Popeil esperó hasta que se realizaran todas esas ofertas. «Calculo que totalizan algo así como 1,15 millones de dólares», dijo.

En ese momento, yo podía, literalmente, haber ofertado un dólar más y haberme quedado con todo. Pero el banco dijo, amablemente: «Oye, Ron, dijiste que lo comprarías por dos millones de dólares». Verás, yo tengo un código de ética: si uno dice algo, lo tiene que cumplir. Entonces cuando el banco dijo: «¿Todavía quieres pagarnos dos millones?» dije que sí, eso quiero.

Entonces pagó los dos millones y obtuvo nuevamente todo su inventario, no solamente el Scrambler, sino también algunos pocos productos que él creía que todavía tenían un gran potencial no realizado –especialmente el Ronco Electric Food Dehydrator. «Terminé siendo el propietario de todo yo mismo –no sólo del inventario, sino de la propiedad intelectual y del equipamiento– de todo el kit y de absolutamente todo».

Cuando cuenta esto parece complacido, enfatiza la hazaña que logró en términos comerciales. Pero deben adivinar: ¿cómo se sentía él? ¿cómo era ser Ron Popeil, que había ido de un día para otro, de cortar y rebanar su camino hacia un millón de corazones, hasta estar en bancarrota y fuera de la televisión?

«Mal», explica él. «Me sentía muy mal porque todo había terminado de esa forma. No era un sentimiento agradable saber que había perdido todos los activos que tenía». Pero como nunca había garantizado ningún préstamo personalmente, sus propios activos nunca fueron tocados por los acreedores. Aparte de haber perdido el valor de sus reservas, estaba bien materialmente. Eran las pérdidas intangibles las que más le pesaban. «La vergüenza», decía, «era lo que más me afectaba». Él pensaba que su buen nombre había sido manchado por la quiebra. Y sentía la condena de los accionistas desilusionados y enojados de Ronco. «Cada tanto me encontraba con ellos y decían: “Ron, yo confiaba en ti y ahora voy a perder la mayor parte, o todo mi dinero. Eres el responsable”. Y tenían razón. Tienes que hacerte responsable de eso.»

Además de todo eso, los problemas de Ronco habían aparecido tan rápida e inesperadamente, «sin ninguna razón», decía Popeil. Había algo sorprendente. ¡En un momento era delantero, en el siguiente era arquero! Estaba fuera del negocio. «No era justo», él pensaba. «había terminado con mi negocio y, en un sentido, con mi vida personal. No se sabe cuáles son las consecuencias cuando alguien te dice que se va a quedar con tu negocio. Hay mucha incertidumbre. Otra persona controla tu destino. Hay que tomar las cosas de a una por vez, de un paso al siguiente. Es lo único que uno puede hacer, es una experiencia extraña». Parecía que las cosas se desarrollaban en cámara lenta.

Durante ese difícil período, ¿en quién podía confiar? ¿Había gente que le ofrecía consuelo o respaldo?, ¿algún amigo llamaba por teléfono de vez en cuando para

decir tal vez: «mantente firme, Ron»? No, no había nadie. Nadie hizo eso.

La teoría de Popeil es que para la mayoría de las personas él parecía estar bien. El banco, después de haberse quedado con Ronco, le pagaba un sueldo de 1.000 dólares por semana. «Eso era mucho menos que lo que hubiese ganado», decía, «pero todavía era mejor que los estándares de mucha gente». Para el mundo, pensaba, él todavía estaba bien provisto de dinero. «Cuando la gente ve que uno gana dinero –mucho más que un salario normal– la familia y los amigos sienten envidia». Al menos eso le pasó a él.

Tal vez esta explicación sea suficiente, porque la vida de Popeil, en los aspectos superficiales, continuó virtualmente igual que antes: seguía viviendo en la misma casa. Comía lo mismo. Usaba la misma ropa, que nunca había sido muy sofisticada, ni siquiera en el momento culminante de Ronco («Compro en tiendas intermedias», explicaba). Mantenía todas sus costumbres.

### ***«Cuando la gente ve que uno gana dinero –mucho más que un salario normal– la familia y los amigos sienten envidia»***

Pero no era cierto decir que no sentía la pérdida, como él mismo fue el primero en admitirlo: «Cualquiera que haya sido el presidente o el CEO de una compañía que cotiza en la bolsa, extraña los privilegios, desde los autos que uno maneja, hasta la forma de viajar. Eres el responsable de una compañía que cotiza en la Bolsa de Valores de Estados Unidos de América. Tienes una linda oficina, muchas comodidades». En ese momento, mientras luchaba por reorganizar sus asuntos, se encontró en una oficina que había alquilado en un depósito en las afueras de Los Ángeles. «Era... un movimiento horizontal», decía, cuando describía el cambio de lugar. «Realmente la nueva oficina no tenía el mismo estilo. Era de un nivel inferior, mucho más desposeída. Mucho más parecida a Wal-Mart. Estaba en una habitación sin cuadros en las paredes. Pero tenía teléfonos que funcionaban, una secretaria».

### **Recomienzo de las ventas en las ferias de campo**

Desde ese reducto Popeil comenzó a liquidar el inventario de Ronco. Era un trabajo solitario, decía, porque no había nadie a quien pudiera delegar algunos temas fácilmente. Nadie comprendía mejor que él mismo lo que era vendible y lo que no lo era. Años antes, cuando Ronco comenzó a cotizar en la bolsa, tuvo que recurrir a expertos cuyos conocimientos en finanzas, por ejemplo, eran mayores que los suyos. Pero ahora que el negocio había vuelto a sus raíces, el desafío que enfrentaba era el del arte de las ventas, pura y simplemente: ¿cómo deshacerse de un inventario de dos millones de dólares? Y ¿quién podía saber más de las ventas de los productos de Popeil que Ron Popeil? Con su inventario a cuestas, comenzó a recorrer las ferias de campo.

Mirando el lado positivo de su enorme retroceso, Popeil decía: «Fue fantástico retomar el contacto con la gente, uno por uno, en un show en vivo». Muchos reconocían de inmediato su nombre en esas ferias o en otros eventos en los que trabajaba: show de flores, de hogar y jardín, autos y armas. Esto fue desde 1987 a 1989, cuando Ron Popeil era más conocido por su nombre que por su cara. «En mis viejos comerciales solamente se veían mis manos. Por supuesto ¡hoy estoy en la cara de todos! ¡Mi cara es la de todos! Hoy no puedo ir a ningún lado sin que la gente me reconozca.»

Aun así, volver a la palestra era deprimente: «Había descendido de ser el CEO de una compañía que cotiza en bolsa a trabajar con temperaturas de 40 grados en edificios que ni siquiera tenían aire acondicionado, y yo permanecía allí de 12 a 13 horas por día, todos los días». Había vuelto a hacer la clase de ventas que hacía cuando recién comenzaba. Sólo que ahora no estaba comenzando... tenía 50 años. «¿Quién quiere levantarse a las cinco de la mañana a esa altura de la vida?» preguntaba.

Se levantaba antes del amanecer para preparar los vegetales y otras comidas para que parecieran apetitosas. «Una feria abre en las primeras horas», decía, «y se mantiene abierta hasta las 11 de la noche. Si uno paga un cargo fijo por su puesto y se va temprano, uno paga por tiempo no utilizado. ¿Cerrar temprano mi puesto? No. Me quedaba todo el tiempo que podía para prorrinar el tiempo: 12 horas en lugar de 8. Era mucho trabajo duro, algunas veces muchas incomodidades debido al clima». Y era constante. «Las ferias grandes como la del condado de Sonoma, en California, funcionaba 30 días ininterrumpidamente. La mayoría en el medio oeste funcionaban 10». Todo ese tiempo de pie y gritando, ponían a prueba su vigor. «Tiene sus efectos sobre el cuerpo y sobre la voz. Durante la feria, uno no tiene tiempo de hacer ejercicio como corresponde. Uno trabaja 12 horas y se va a dormir a las 10, después de comer una rápida cena en un restaurant de comidas rápidas. Luego, al día siguiente, el ciclo empieza nuevamente. No hay vacaciones.»

Su forma de vida no era nada lujosa. «Si uno está en una feria en Podunk, Iowa, uno toma el alojamiento que hay disponible. Podía ser el Motel 6. Sí, muchas veces pude haberme alojado en un hotel mucho mejor más lejos, pero elegí no hacerlo para mantener los gastos controlados y mantener los ingresos y las ganancias altos. No tiene nada que ver con la categoría de uno en la vida.»

¿Cómo manejaba los temas domésticos menores de la vida diaria mientras viajaba? Por ejemplo ¿se lavaba su propia ropa? No, en general la mandaba a lavar. «Pero no me importa lavar mi propia ropa, aun hoy en día. Algunas veces lavo mi propia ropa interior. Estuve en Florida hace dos semanas y me di cuenta de que no tenía la ropa necesaria. Me quedé sin ropa, así que tuve que lavar la ropa en mi habitación.»

Trabajaba incansablemente, sólo. Tardó un año en liquidar una parte suficiente del inventario para recuperar sus dos millones de dólares. Y en 1989, dos años después, lo había vendido todo.

¿Esos tres años de maratón, fueron más fáciles en algún momento, a medida que transcurrían? «No.»

¿Tal vez le enseñaron algo nuevo sobre las ventas, alguna pequeña cosa que no había notado antes? «No.»

¿Fue necesaria la odisea, en un sentido más amplio, metafísico, para su resurrección posterior como el Ave Fénix? ¿Posiblemente estaba cumpliendo alguna penitencia? «No.»

Bueno, entonces ¿por qué lo hizo? No tenía que hacerlo, al menos por razones financieras. A él le había quedado suficiente dinero después de la quiebra. Y en términos de logros profesionales, tenía más de lo que se él se había probado a sí mismo. Ningún otro vendedor convincente había hecho antes lo que él había hecho en televisión. ¿Por qué entonces no se retiraba decorosamente y descansaba? Otra persona podía razonablemente haber hecho sus valijas después de 1984 –o, si no en ese momento, después de 1988, después de haber liquidado los dos millones de dólares en mercaderías, probando en consecuencia para satisfacción de todo el mundo, que todavía tenía el mismo coraje, la misma energía, y el mismo libreto–. Otro podría haberlo hecho, pero no Popeil. El retiro, decía, es un paso que podría haber dado aun antes, después de haber ganando el primer millón. «Pero retirarse hubiera sido aburrido. La verdad es que hubiera trabajado gratis. Me divierto haciéndolo. Y para eso soy bueno. Era algo que dominaba.»

## Nuevamente en televisión: ganar «un millón de dólares en QVC» (compañía especializada en comerciales de televisión)

Popeil es, genéticamente, una persona que nunca baja los brazos. Entonces en lugar de darle al mundo una culminación en 1989 y retirarse a algún lugar en la costa de un lago con un montón de Pocket Fishermen, en lugar de eso, comenzó a planear un nuevo capítulo de su novela con el público, un nuevo galanteo para ganar el corazón de los consumidores. Tendría que ser un comercial, que pareciera y se sintiera y tuviera la duración de un verdadero programa destacado. Con cinco minutos, él sabía que era suficiente. Con diez, sería el doble de bueno. Y con treinta, sería absolutamente irresistible. Hablando en forma figurativa, se subió los pantalones, miró a la cámara y manifestó otra vez: «¡Pero esperen, aún hay más!»

Al igual que Napoleón en Elba, Popeil pasó desde 1989 hasta 1991 planeando su retorno. Sabía que necesitaba el producto correcto y el formato correcto. Los anunciantes ya habían lanzado los infocomerciales de treinta minutos –que, debido a su longitud y a su confianza en el anfitrión, parecían hechos a medida para exhibir su talento. Y en cuanto al producto, todavía tenía el Electric Food Dehydrator. Inicialmente, tenía un acuerdo con la compañía Fingerhut del catálogo de ventas que lo llamó para vender el Dehydrator en televisión. Pero cuando esto no tuvo éxito, Popeil aprovechó la oportunidad y siguió por su cuenta. Gastó 33.000 dólares para producir un infocomercial de media hora para el Dehydrator. ¿Guion? No necesitaba ninguno. Podría recitar el contenido de memoria.

El infocomercial, que tenía el formato de un show con participación de la

audiencia llamado Inventos increíbles, debutó en 1991. Abrió con lo mejor: un resumen de los éxitos de Popeil, incluso el Pocket Fisherman, Veg-O-Matic, y otros. Luego su coanfitriona lo presentó y le preguntó en qué nuevos inventos había estado trabajando. Popeil estaba en marcha. Era como en los viejos tiempos, sólo que ¡esperen!... era mejor. Ahora, usando un número 800 adebitar de la tarjeta de crédito, las ventas eran instantáneas. No había retrasos para recibir el pago. El dinero literalmente corría por las líneas del teléfono.

Popeil había regresado, ¡y para reivindicarse! A principios de la década de 1990, ganó 19 millones de dólares sólo con el Dehydrator. No es que el Dehydrator fuera el único durante mucho tiempo. Popeil sabía que necesitaba rápidamente un segundo producto para que siguiera el éxito del primero, algo genuinamente nuevo que impulsaría las ventas aún más. ¿Qué tenía que ser? Tenía que ser atractivo, tanto para hombres como para mujeres. Tenía que ser relativamente barato. Tenía que ser sorprendente y entretenido. Un amigo le contó a Popeil sobre un producto en aerosol para el cuidado del cabello, que había visto en Australia, que, cuando se lo rociaba sobre las partes calvas, dejaba un tipo de compuesto de carbono e hidrógeno peludo. Bingo: ¡cabello vaporizado!

Popeil compró los derechos del producto en Estados Unidos, incluso su fórmula química y el embalaje, redenominado GLH (para un cabello que se ve fabuloso) Formula No. 9, y vendió 900.000 frascos en un año. En muchos sentidos, este vaporizador sobre el cabello era el prototipo de producto novedoso de Popeil, tonto e inimaginablemente popular. Con el producto, él tuvo una publicidad increíble.

Estaba en ascenso. La antigua Ronco Teleproducts dio lugar a los Inventos de Popeil. El Food Dehydrator y GLH dieron lugar a Ronco Rotisserie y BBQ, la máquina fabricadora de pan y salchichas de Popeil, y eventualmente al producto más personal de Ron, su autobiografía de 1995, *The Salesman of the Century* («El vendedor del siglo»; Delacorte Press).

Su éxito actual, decía, superaba sus más «locos sueños» (y para Popeil, locos sueños significa algo). «Por la rotisserie solamente, las cifras eran increíbles: más de 200 millones de dólares en ventas en los últimos 12 meses. Es increíble. Ni siquiera puedo dedicarle todo el tiempo que debería». Con unas pocas rachas concentradas de ventas personales en QVC, él puede (y lo hace) mover 800.000 dólares de mercaderías en un sólo período de 24 horas. «De esa cifra, mi ganancia es de 200.000 dólares. Nada mal para un día de trabajo». Eso sin siquiera contar las ganancias adicionales que obtenía por las ventas minoristas por las unidades vendidas a los comerciantes, atraídas por el tiempo en el aire que tenía en televisión.

«Este fin de semana», decía meditando, «voy a ganar un millón de dólares en QVC. Me voy a quedar en un pequeño hotel ahí, cerca de su estudio; no como otros lugares a los que estoy acostumbrado. Sí, podría quedarme en un hotel mucho más lindo y usar una limusina, pero yo prefiero no hacerlo. Cuido los gastos, y mantengo altos los ingresos y las ganancias. Todo no había cambiado tanto».

**«Cuido los gastos, y mantengo altos los ingresos y las**

## **ganancias»**

¿Y el futuro? ¿Qué hay en adelante para Ron Popeil? Su confianza parece ilimitada. Tenía elementos en la nueva línea de productos que no podrían creer. (¿Quién de nosotros querría desafiarlo en eso?)

### **«Si te duermes en los laureles, pierdes»**

Lo único en lo que Popeil no era para nada tímido, realmente es en los consejos; de la clase que sin duda se busca aquí, consejos sobre cómo lograr la fama y mantenerse exitoso. Bueno tiene alguno, pero no es muy sensible. Ni tampoco viene de los libros de autoayuda. «Nunca leí ningún libro que me haya hecho pensar diferente», decía. Lo que obtuvo, lo hizo por ósmosis.

- Consejo 1: Tener dinero ayuda. Esto parece tonto, pero lo dice en serio: ser rico le facilitó salir de la quiebra y su hiato de la televisión.
- Consejo 2: Nunca garantices préstamos personalmente. «Puedo decir que la jugada más inteligente que hice en mi vida fue no garantizar nada personalmente. Las garantías personales pueden dejarte sin nada.»
- Consejo 3: Si (a diferencia de Popeil) tienes que contratar expertos para el rescate, no escatimes, asegúrate de tener los mejores. «Hace una semana un amigo mío iba a contratar a un abogado porque el abogado era su amigo. Le dije: «Lo estás haciendo todo al revés, ¿piensas que porque ese tipo es tu amigo vas a lograr un acuerdo mejor? Lo que necesitas en el mejor abogado que puedas tener, punto. No te conformes con segundos».»
- Consejo 4: Siempre ayuda tener una actitud estoica. Mucho de lo bueno que le pasó, piensa que era simplemente el resultado de la suerte, como cotizar en bolsa en el momento justo (1969). También pasaba con lo malo. «Fuerzas externas sobre las que no se tiene control pueden controlar tu destino». Él no cree que pueda protegerse de esas fuerzas. Simplemente te castigan. La única bendición (si la palabra es esa) es que las grandes desgracias no suceden con frecuencia. Enumera la quiebra como la única hasta el momento.

La verdad es que la historia de Popeil tiene poco para resarcir el corazón de un gurú de la publicidad o un profesor de autosuperación. Es algo delgado y frío, si se mide por los estándares convencionales del alto nivel: nunca obtuvo fuerzas de su familia o amigos. Nunca se concentró en un poder superior y recibió consuelo. Él se presenta como una persona que, cuando surgieron los problemas, se concentró profundamente en sí misma y encontró exactamente... cero.

«¿Quién puede pensar en la religión?» preguntaba. «Cuando el avión va a estrellarse, no se piensa en rezar, sino en solucionar el problema. Uno sigue adelante, concentrado en lo que está haciendo. No hay tiempo para mirar afuera.

Estaba tan ocupado yendo hacia delante, que no tenía tiempo de rezar.»

Ir adelante es lo más importante, tal vez lo único que hay. Eso y mantenerse concentrado. El juego no termina, enfatiza, hasta que lo hayas abandonado. (Su máxima favorita: «Si te duermes en los laureles, pierdes». Mantente dentro del juego, y al menos tendrás una oportunidad de poder seguir. ¿Así que fracasaron tus proyectos? ¿y qué pasa? Sigue adelante.

Primero aprendió esta lección en la época de Woolworth, en una forma que imprimió para siempre el mensaje en su mente. Entonces su producto del día era un vaporizador para lustrar de zapatos llamado Instant Shine. Él analizaba: ¿por qué conformarse con venderlos de a uno, si al encontrar un cliente grande podía vendérselos todos de una vez? ¿Y qué institución tenía necesidad acuciante de zapatos lustrosos? La Guardia Nacional. Entonces solicitó una entrevista personal con el general de rango. Popeil preguntó si le podían dar un par de botas negras del general, sobre las que haría una demostración con el producto. Un asistente se las trajo y Popeil roció las botas mientras el general miraba lo que hacía. Con horror Popeil vio como las botas se ponían blancas. Improvisó algo y luego preguntó si podía tratar con un segundo par. Roció las segundas. Nuevamente se pusieron blancas. El general comenzó a mirarlo con una expresión que en las películas mudas se acompaña con un letrero que dice: «¿Y bien?». Popeil trató de dominar sus nervios, miró al general y le dijo: «Entonces, bien, general, me dan la cuenta de la Guardia Nacional o no?»

Ni la respuesta del general (que, por razones conocidas para él, fue sí), ni la razón del fallo del producto nos interesan ahora. Lo que importa es la enseñanza que aprendió Popeil: cuando todo parece estar perdido, «hay que tomar decisiones». ¿Cómo pudo superar la quiebra? Puede no parecer una inspiración, pero lo hizo por necesidad y por puro coraje. Hablando en términos espirituales, lo hizo a fuerza de comer patas de pollo y sopa de arvejas.

# **Emma Chappell**

## **Fundadora del United Bank of Philadelphia**

### **«Tenía una terrible tendencia a rendirme»**

«En primer lugar», decía Emma Chappell, conocida en Filadelfia, donde nació, como «la banquera de la gente», «deben entender que toda mi vida ha consistido en una secuencia de crisis. No soy una persona a quien alimentaron con una cuchara de plata desde la cuna». Si uno la mira, podría pensar fácilmente lo contrario: con una chaqueta de lana gris rayada, sentada detrás de su escritorio, con joyas de oro y plata resaltando su cuello y muñecas, Chappell irradiaba no sólo prosperidad, sino la clase de seguridad y autoridad reposada que se podría esperar de un Rockefeller, un Mellon, o algún financista de la antigua línea.

Sin embargo, ella misma no es ni un hombre, ni blanca, ni nació en una casa señorial. Es una mujer afroamericana grande y robusta, exuberante y vivaz, con mucho más sentido del humor del que uno esperaría del CEO de un banco. El banco que ella fundó y que todavía dirige, United Bank of Philadelphia, está calificado como el octavo en activos (140 millones de dólares) entre las instituciones financieras de Estados Unidos controladas por afroamericanos (El único color que le importa a United, dice Chappell, es el verde). No es menos parte de Filadelfia que la Campana de la Libertad o la casa de Ross, ambas cerca de la casa central de United. El surgimiento del banco, por otro lado, no fue para nada fácil, y hubo un momento a finales de la década de 1980 en que Chappell tuvo que luchar para ganar la autodeterminación financiera, ya que la comunidad minoritaria de Filadelfia estuvo a punto de fracasar. En ese instante único – en las vísperas del Cuatro de Julio de 1989– su obstinada confianza, que antes la había acompañado ante muchos desafíos, se quebró. Durante días el futuro del banco (y el suyo) pendieron de un hilo.

La crisis, explicaba Chappell, era la peor que había tenido que enfrentar en sus 57 años. Pero no era para nada la primera.

### **Primer mentor: su ministro**

Cuando era una niña, decía Chappell, «Yo pensaba que quería ser médica. Pensaba que ayudaría a la gente, así no tendrían que morir». Más tarde, cuando acababa de cumplir 14 años, murió su madre. «Yo estaba con ella la noche en que murió. Y luego de ese día, comencé a sentir miedo a la gente muerta durante algún tiempo; definitivamente temerosa de la sangre. Entonces pensé que tal vez ser médica no era

para mí.» Una sonrisa asoma en su cara y sonríe. «Ya no estaba tan entusiasmada con ser médica.»

Después de haber perdido a su madre, la segunda gran influencia en su vida además de su padre, George, un chef de Horn & Hardart, era su ministro. «Solíamos pasar mucho tiempo en la iglesia cuando yo era pequeña», relata. «Mi ministro era muy fuerte y siempre predicaba los Evangelios.» No era solamente su pastor, era el Dr. Leon Sullivan, jefe de la iglesia bautista Zion de Filadelfia, que más tarde fue famoso por sus incursiones morales desde su púlpito en el mundo de los negocios.

En 1959, Sullivan encabezó a 400 de sus ministros en un boicot a las compañías de Filadelfia que se negaban a contratar afroamericanos. En 1965, convocó a sus feligreses de que cada uno debía invertir 10 dólares por mes en una sociedad afiliada a la iglesia, cuya misión era la creación de emprendimientos para compañías controladas por afroamericanos. La sociedad eventualmente construyó y administró un complejo de apartamentos, un centro de compras, una fábrica de ropa, entre otros emprendimientos. En 1971, Sullivan se convirtió en el primer afroamericano miembro del directorio de General Motors. Y seis años más tarde, propuso lo que eventualmente se conoció como los Principios de Sullivan, un código de conducta antisegregación racial para regir las corporaciones en Estados Unidos que hacían negocios con Sudáfrica.

Sullivan predicaba que sus feligreses debían servir a Dios no sólo en la iglesia, sino en su vida diaria y en todas las formas en que pudieran. «Solía decir: “Usen lo que tengan en sus manos”», recuerda Chappell. «“Si llegan a hacer lo que les gusta, tienen que hacerlo siempre. Hagan que sea su trabajo para toda su vida, hagan lo que les gusta hacer”. No me imaginaba que yo iba a poder experimentar esta enseñanza personalmente.»

Cuando Chappell cumplió 16 años y estaba apunto de graduarse en el secundario, Sullivan le preguntó qué quería hacer en el futuro. «Le dije que iba a buscar un trabajo, porque no podía ingresar en ese momento en la universidad.» Me preguntó qué clase de trabajo quería conseguir. «Respondí: “puedo hacer cualquier cosa”, porque cuando uno es un niño piensa que puede hacer cualquier cosa, vencer cualquier obstáculo.» Sullivan decidió que primero ella debía hacer un test vocacional, que lo conduciría él personalmente. Cuando se sentó a hacerlo, recuerda, el momento parecía prodigioso: «Este era el pastor de mi propia iglesia tomándome una prueba, acá mismo en el sótano de la iglesia. Él me dijo: “Quiero ver lo que realmente puedes hacer”».

Chappell era aventajada en matemáticas, y Sullivan exclamó: «¡Excelente! ¡Conozco exactamente el trabajo para ti!». Le sugirió que considerara tomar un trabajo en un banco, un sector que más tarde empleó a unos pocos, si es que empleó a alguno, afroamericanos en Filadelfia. Él le ofreció hacer todas las presentaciones y arreglos necesarios para ella, y le pidió una sola cosa a cambio: tenía que acceder a trabajar en el sector bancario al menos durante cinco años. Chappell cumplió. «Y el resto», comenta riendo y agitando la mano, «¡es historia!».

## «Yo tenía el trabajo maravilloso de contar todo ese dinero»

Comenzó trabajando como fotógrafa empleada por 45 dólares a la semana en el Continental Bank, sacando fotos de los cheques y depósitos de los clientes. Tenía 18 años, y desde el primer momento en el banco, recuerda, le gustó todo. ¿Qué le gustaba más? «Me acuerdo de ver... todo ese dinero». A ella le gustaba tocar el dinero, contarlo, mirar la expresión en la cara de la gente cuando un cajero ponía el dinero en sus manos. Más que nada le gustaba el poder que tenía para hacer el bien: si alguien necesitaba educación, el dinero la conseguía. Si alguien estaba enfermo, el dinero compraba los remedios para mejorar. Sus ideas sobre la vocación de su vida cambiaron. «Pensé: ¿qué mejor manera de ser una médica? ¿Qué mejor manera de curar a la gente que asumiendo el control del dinero y ayudándolos a que tengan más dinero para ellos?»

Pronto la ascendieron a cajera, donde, relata, le encantaba la interacción social con sus clientes.

*«¿Qué mejor manera de curar a la gente que asumiendo el control del dinero y ayudándolos a que tengan más dinero para ellos?»*

Esa es la primera línea cuando uno llega a un banco: se dirige al cajero a cobrar un cheque o a hacer un depósito. Allí en ese momento, yo era la única afroamericana en un banco en Filadelfia. Conocí a muy pocos afroamericanos, la mayoría de los clientes eran blancos. Pero siempre, cada uno de ellos, llegaba a conocerme y yo a ellos, yo conocía sus firmas. Cuando ingresaban al banco, era como si tuviéramos esa gran fraternidad donde todos siempre estaban contentos: «¿Cómo está usted hoy? ¿Cómo está su hermano, y qué está haciendo su hermana?». Todo dentro de la familia. Y, al mismo tiempo, tenía ese trabajo fantástico de contar todo ese dinero. Y tenía todo ese dinero en mi caja. ¡Me encantaba! Me encantaba estar en un lugar donde se manejaba dinero.

Ser cajera, decía, «era el trabajo que más me había gustado».

A medida que me ascendían, en cada puesto tenía la oportunidad de ver de qué modo el dinero influye en la gente en modo positivo. Es así que cuando entré en el departamento de préstamos, otorgábamos préstamos a gente que quería comprar una casa, o remodelar su casa, o pagar su educación, o pagar cuentas médicas. Yo quería aprender todo lo que pudiera acerca de tener dinero y controlar el flujo del ingreso y el egreso de los dólares. Y eso es lo que sucedió. La gente en Continental Bank era maravillosa y más o menos me adoptaron como si fuese su hija. Deben de haberme considerado como una «chica» hasta que tuve 30 años. Para ellos yo nunca crecía, entonces eso me permitía aprender todo. Es como si me hubieran protegido bajo su cuidado y me hubieran hecho avanzar en mi carrera en el banco. Era la empleada más joven que jamás hubiese trabajado en el banco, que tuvo la oportunidad de tener contacto con el banco y las finanzas a niveles inauditos en ese momento.

Fuera del banco, Chappell se relacionó con organizaciones como la National Association for the Advancement of Colored People (NAACP) y la Southern Christian Leadership Conference. Inicialmente, era al menos neutral en relación a estas afiliaciones. Pero con la aprobación de leyes federales que obligaban a los bancos a realizar préstamos y otros servicios a las minorías, sus conexiones con los grupos de ayuda se convirtieron en una ventaja institucional y política. En 1971, Continental le dio la aprobación para implementar un programa para otorgar créditos comerciales a tomadores de créditos moderados y de bajos ingresos. Poco después, ella tomó una licencia (con la autorización del banco) para ayudar a organizar lo que hoy se conoce como la Philadelphia Commercial Development Corporation, una entidad que financia proyectos de desarrollo económico. Luego de su regreso al banco en 1975, fue nombrada coordinadora de Small Business Administration y ayudó a ganar alrededor de 30 millones de dólares en préstamos para negocios de miembros de minorías y mujeres.

También en esa época se casó, tuvo dos hijas, se separó de su esposo y casi muere de meningitis (nunca un momento de aburrimiento).

Me picó un mosquito. Y una semana después, estuve en coma durante 10 días. Mi corazón se detuvo. Pensaron que ya estaba muerta. Y pude superarlo. Eso fue justo después de separarme de mi esposo. Mi vida ha estado preparada para las crisis y ha sido muy exitosa. Sentí cuando me picó el mosquito. Se fue directo a mi cabeza. Luego un día, no pude levantarme. Tenía fiebre altísima –42 grados–, transpiraba como una loca. Me llevaron al hospital y me extrajeron médula. En ese momento perdí la conciencia, el dolor era insoportable. Me pusieron en una habitación con una mujer de 90 años. Vino un sacerdote a rezar por ella. Y mientras rezaba el sacerdote, yo comencé a rezar con el sacerdote. Repentinamente, ya no sentía dolor. Y podía mirar mi cama y ver los médicos trabajando con esa paciente, y me preguntaba lo que estaban haciendo. Recuerdo estar en un túnel dirigiéndome hacia una luz, buscando a mi madre y la cara de mi madre. Me explican que si la hubiese visto, probablemente me hubiese muerto. Eran esas personas con vestimentas blancas. Y recuerdo haber buscado a Jesús, y haberlo visto de lejos. Nunca vi a mi madre. Técnicamente estaba muerta, dejé de respirar. Y me aplicaron unas paletas, para resucitarme. Entonces, repentinamente, volví a mi cuerpo. Más tarde escribieron mi caso en las revistas de medicina. Había estado tan grave, que el médico había dicho que no había nada más que hacer para recuperarme.

Esta experiencia la convenció de que Dios la había traído a la Tierra con algún motivo, y que su misión todavía no había terminado.

Chappell logró ser la primera vicepresidenta afroamericana en la historia de Continental (y la primera mujer en tener esa posición en las finanzas en toda Filadelfia) en 1977, a la edad de 34 años. Comenzó a soñar con fundar algún día un banco propio dedicado a las necesidades de las minorías. Su ambición tenía precedentes, lo sabía, pero había pocos ejemplos de mujeres afroamericanas que lo hubieran llevado adelante en forma exitosa. De hecho, sólo había una: en 1903 Maggie Lena Walker –secretaria ejecutiva tesorera de una organización de beneficencia afroamericana llamada Crand United Order of St. Luke– fundó el banco St. Luke Penny Savings Bank en Richmond, Virginia, siendo ella su presidenta.

Ninguna mujer afroamericana había fundado un banco antes o desde entonces. «Definitivamente su ejemplo fue una inspiración», relata Chappell. «Obviamente, ella era mi ídolo. Siempre había querido hacer las cosas que ella hacía. El hecho de que ella pudiese hacer lo que hacía, a comienzos de 1900 era en sí mismo un milagro. Al menos hoy en día tenemos todo tipo de tecnología. En esa época no había nada de eso. Yo estaba muy impresionada con sus logros.»

## Financiamiento y recaudación de fondos para Jesse Jackson

Sin embargo antes de que Chappell pudiera hacer algo orientado a cumplir con sus ambiciones, recibió una oferta que no pudo rechazar: en 1983, Jesse Jackson le pidió ser la tesorera nacional para su campaña presidencial.

Aquí nuevamente, dice Chappell, iba a tener la oportunidad de observar, acercarse, al poder constructivo del dinero: era el combustible que hacía posible la iniciativa de la campaña de Jackson.

Lo que hice allí, como tesorera nacional, fue, primero, mirar las normas de financiamiento de la campaña. Volvía a casa cada noche y las leía, luego al día siguiente, las aplicaba. Yo manejaba el financiamiento y la obtención de fondos. Recaudamos algo así como 11 millones de dólares, y en 1983-1984 eso era mucho dinero. Administramos una de las mejores campañas que se habían hecho hasta el momento, porque, como tesorera nacional, me aseguré de que todo el dinero se contabilizara en cada ciudad. Yo manejaba la contabilidad y registros, organizaba la venta de todos los implementos de propaganda política, viajaba por todo el país. Mientras él estaba dando discursos, yo estaba en la oficina, ocupándome del dinero, asegurándome de que todos los registros fueran tan transparentes después, cuando todo hubiera terminado, que el reverendo Jackson no pudiera ser manchado. En ese sentido, lo que hice fue muy importante.

Ella pudo dar trabajo a la gente, ver personalmente que se pagara a todos los proveedores. «Me aseguré de que el reverendo Jackson estuviese contento, por no tener que preocuparse del tema monetario de la campaña. Yo podía justificar cada penique.»

La experiencia fue invaluable. «Me puso en contacto con políticos que no hubiese conocido de otra forma. Hoy en día los conozco: intendentes de ciudades, gente del gobierno actual o del anterior. ¿El intendente Brown de San Francisco? ¡Hace las mejores fiestas!» recuerda divertida. «¡Es una gran persona! Conocí a casi todos los que son alguien en política.» Aun en ese momento, dice que reconocía que la política no era «el entorno para mí... porque yo soy una banquera. Mucha gente me pidió que me postulara a algún cargo, pero nunca tuve un gran deseo de hacerlo».

Después de las elecciones de 1984, después de haber pagado todas las deudas de la campaña, ayudó a Jackson a lanzar la Rainbow Coalition. «Me convertí en la primera vicepresidenta administrativa de la Rainbow Coalition», relata. «Ayudamos a lanzar Rainbow en unas 30 o 40 ciudades. Nuevamente, viajé a cada ciudad para asegurarme de que toda la contabilidad y registros fueran correctos, porque esas

organizaciones locales estaban administradas por ministros y muchas veces no se daban cuenta de la importancia de mantener con exactitud los registros financieros.»

Finalmente, en 1987 volvió a su trabajo de vicepresidenta del Continental Bank, luego de decidir que los bancos –no la política– eran el entorno donde ella podía contribuir más para la mayor parte de la gente. El reverendo Jackson estuvo de acuerdo. Él consideró que el aporte de Chappell, que todavía perduraba en las finanzas –ayudando a los tomadores de préstamos y gente de negocios a acceder al capital–, era potencialmente tan importante como lo que él mismo podía hacer en política.

## «Podríamos fundar nuestro propio banco»

Muy pronto se acercó a ella un grupo de banqueros y abogados. Ellos querían también crear un banco cuyo enfoque fuese otorgar préstamos a las minorías y vieron en Chappell a la mujer que podía conducir sus esfuerzos. Su plan había sido inspirado por una ley que daba a los inversores algunos créditos para respaldar negocios de las minorías, en gran parte como la Community Reinvestment Act (CRA) –Ley de Reinversiones Comunitarias–, que da a los bancos incentivos para otorgar préstamos a comunidades de bajos y moderados ingresos. «Me dijeron», explicaba Chappell, «que si yo asumía otra responsabilidad, no tendría que preocuparme por recaudar fondos, porque ellos ya tenían el dinero asignado». Esto sucedió en julio de 1987. «Luego en octubre de 1987 el mercado colapsó y el dinero se extinguío. La gente no invertía en nada, menos en los bancos, en ese momento.»

## «*En octubre de 1987 el mercado colapsó y el dinero se extinguió. La gente no invertía en nada, menos en los bancos*»

Hablando en términos financieros, había vuelto al punto de partida. Lo que era peor, no obstante, es que pendía sobre una cuerda:

En ese entonces yo había comenzado a hablar acerca de crear un banco con gente que me conocía en la comunidad donde yo había crecido. La gente ya había adoptado la idea de que «si alguien lo puede lograr es Emma, y vamos a respaldarla». Los ministros de todas las iglesias y los líderes de las ONG ya habían comenzado a considerarlo. Iba a empezar a existir ese sentimiento general de respaldo a la idea de que tal vez podríamos crear nuestro propio banco.

Luego del colapso del mercado, ella no quería recurrir a los mismos partidarios y decirles que su sueño y el de ella habían terminado. Entonces comenzó a trabajar en un plan alternativo, uno que atrajera el respaldo general. Se proclamaba a los pequeños inversores que contribuían una gran parte al dinero necesario. Mientras

tanto, los temores que surgieron con el colapso del mercado se apaciguaron y una vez más los grandes inversores parecieron interesados en ayudar a su emprendimiento.

En 1990 dejó Continental para dedicarse por completo a poner en marcha su banco.

En el transcurso del análisis de su plan de negocios, encontró números que mostraban lo difícil que había sido para los tomadores de préstamos minoristas obtener fondos de bancos tradicionales. Si bien la población de Filadelfia tenía apenas una minoría del 40 por ciento, sólo 8 millones de dólares en préstamos – menos del 3 por ciento del monto otorgado en préstamos en 1987 (292 millones de dólares) – habían sido destinados a los tomadores de préstamos de las minorías. Para los préstamos a las pequeñas compañías, el porcentaje era aún menor. Hubieron, relata, demasiadas indicaciones de riesgo: a un número desproporcionado de personas en ciertos vecindarios se les había negado el acceso a una hipoteca. Cuando, a pesar de esto, de alguna manera lograban comprar sus casas, no podían conseguir el préstamo como participación, que necesitaban para cumplir con ellos. Las pequeñas compañías tenían dificultades para acceder a los préstamos para emprender nuevos negocios o expandir los existentes. Para la mentalidad de Chappell, había una clara necesidad de un banco que pudiera centrarse en las necesidades de clientes de grupos minoritarios, no sólo los afroamericanos: los hispanos, los asiáticos, las mujeres y otros distritos cuyas necesidades no eran satisfechas.

## **Recaudar tres millones de dólares... y descubrir que no es suficiente**

Las nuevas investigaciones de Chappell demostraron que a través de los años había habido al menos cinco intentos de crear un banco con esas características en Filadelfia. Sin embargo, todos habían fracasado, la mayoría porque tenían dificultades para recaudar fondos. «Pero también había», explica Chappell, «una mentalidad opuesta a tener una institución financiera que se ocupara de las minorías. Cada vez que un banco propuesto se acercaba a un cierto nivel, había una suerte de obstáculo en el camino, de modo que sus partidarios no podían seguir adelante. «Ciertos signos de advertencia empezaron a sonar en su cabeza, lentamente al principio, luego con más fuerza, a medida que comenzaba a comprender plenamente los peligros para su éxito. Comenzó a esperar resistencia, para anticipar problemas. «En un sentido, creo, me estaba preparando para algo. Yo no esperaba que sucediera en ese momento. Y no esperaba que tuviera esa magnitud.»

Sin obstáculos, Chappell seguía reuniéndose con partidarios y asesores en toda la ciudad. «La conversación», decía, «se volvía más ruidosa, el público se estaba poniendo ansioso. En 1989, pensé que era el mejor momento para comenzar a recaudar el capital». Entonces, con la ayuda de los abogados, redactó una circular

para la oferta. «Volví a concentrarme en la comunidad, daba conferencias y vendía acciones a 10 dólares cada una, en paquetes de 50 acciones cada uno; 500 dólares era la inversión mínima.» Muchos de los 3.000 compradores nunca habían comprado acciones antes. Pero disponían de su dinero porque creían en la causa de Chappell y en ella personalmente. «Lo que necesitaban era alguien en quien depositar su fe.» Además de vender las acciones, decía, «hacíamos todo tipo de cosas para recaudar dinero. Jóvenes, hasta niños, organizaban ventas de tortas o lavaban autos». Con esos medios, y atrayendo a los inversores más grandes e instituciones, ella recaudó eventualmente tres millones de dólares.

Todo lo que quedaba ahora era que ella completara la documentación necesaria para las autoridades bancarias del estado en Harrisburg, quienes debían otorgarle la autorización necesaria para que el banco comenzara a operar.

«Yo quería implementar esto en una fecha determinada», decía, «Cuatro de Julio. Quería poder decir que habíamos sido autorizados ese día, porque esa fecha significa libertad, autodeterminación, independencia... todo lo que queríamos». Entonces llevando el plan de negocios y otros documentos subió a su auto el viernes antes de ese feriado y se dirigió a Harrisburg, la capital del estado, donde tenía su oficina la secretaría de bancos –una mujer en ese momento–. «Recuerdo haber conducido yo misma por la autopista hasta Harrisburg. Y a medida que llegaba allí, comenzaba a ponerme nerviosa. Eran casi las cinco de la tarde, fin del horario, debido a que mis abogados habían tardado tanto en darmel ese enorme paquete de planes de negocios y estudios de factibilidad. Manejé tan rápido que cuando me bajé del auto subí corriendo los escalones de 333 Market Street. Debia de haber 40 escalones. Subí corriendo los escalones, tomé un ascensor y corrí a la oficina de la secretaría.» Eran las cinco en punto.

«Ustedes creerán», decía, «que en el momento que subí al ascensor al piso 12 o el piso que fuera, ya me habría tranquilizado». No era sí. Todavía se movía rápidamente y trataba de ganar impulso. Atravesó el umbral de la oficina de la secretaría y se dirigió a toda velocidad a la sala de reuniones, donde la esperaba la secretaría. «Aparentemente debo de haber estado en movimiento cuando choqué con la mesa, porque cuando me senté, golpee la mesa con mis manos y el vidrio de la mesa se rompió por la mitad. Era la mesa de la sala de reuniones.»

La secretaría –a quien Chappell describe como una «mujer blanca, delgada, con un semblante severo, tenía un traje, era una mujer joven, probablemente más joven que yo»– quedó boquiabierta e hizo un ruido como «¡Ah!» como si estuviese tomando aire.

«Golpee la mesa y la rompé al medio. Bien». Hizo una pausa. «¡Desde ese momento yo supe que no iba a lograr nada!» Se reía ampliamente. «“Esta no es una buena señal”, eso pensé exactamente.» En ese momento la secretaria la miraba de manera «muy fría, muy poco receptiva». Chappell decidió presionar más.

**«Cuando me senté, golpee la mesa con mis manos y el vidrio**

## *de la mesa se rompió por la mitad. Era la mesa de la sala de reuniones»*

Me senté y le dije: «Muy bien, señora secretaria... Estoy lista... Aquí estoy. El Cuatro de Julio es para nosotros tan importante, porque significa independencia, libertad, libertad financiera para nuestra gente. Y necesito la aprobación. Aquí le detallo mi plan.» Y ella dijo «¿Ah sí?...» Fue muy fría en ese momento. Y luego dijo: «Bien... No sé. ¿Cuánto dinero ha recaudado?». Respondí: «Recaudé los tres millones de dólares requeridos.» En la solicitud, en la contabilidad, en los registros decía que necesitábamos 750.000 dólares, pero ellos [el Departamento del Banco] me informaron durante el proceso, cuando vieron que queríamos crear un banco, que requeriríamos tres millones de dólares. Entonces conseguí los tres millones. Todo el monto estaba disponible en una cuenta de custodia. No se había tocado ni un centavo de la cifra.

La secretaria le dijo que tres millones de dólares no serían suficientes. Chappell, dijo ella, necesitaría cinco millones. ¿Se sorprendió Chappell?

No estaba sorprendida. Estaba horrorizada. Para el momento en que yo pudiese crear el banco ya no iban a existir los registros sobre cómo crear un banco. No pudimos encontrar un registro en ningún lado. Tuve que aprender todo de cero. Pero no había sido la única en hablar con entes supervisores. Teníamos un abogado de primera categoría.

El tropiezo fue el peor que hubiese sufrido, particularmente devastador para ella porque provenía del lugar que ella misma había elegido.

¿Por qué la secretaria rechazó la solicitud de Chappell? «El capital no era suficiente. Investigaron otros casos de otros bancos, y creyeron que estábamos subcapitalizados, y que la economía requería cinco millones de dólares.» La razón no terminó de satisfacer a Chappell, que no la encontró del todo convincente.

Para mí la decisión fue casual. Y no había ningún fundamento. Nada por escrito. Esta es la primera vez que se escucha algo así. Ella sabía que habíamos estado trabajando para poner en marcha el banco, y no había sido muy positiva para el proyecto en ningún momento. La realidad es, para mí, que esta decisión fue casi... ¿cómo llamarla? Subjetiva. Sospechosa es la palabra que usaría.

Chappell no podía dejar de pensar que, en parte, también era algo personal.

Lo que había sucedido antes de eso es que ambas, ella y yo, habíamos sido candidatas para el cargo de secretaria de bancos. Yo no la conocía, y ella no me conocía a mí. Pero vivíamos una cerca de la otra –como a tres cuadras de distancia– y me habían anunciado que yo sería la secretaria de bancos. Sin embargo, al día siguiente se publicó que la elegida era ella. No le echaba eso en cara. Seguí trabajando en mi plan para el banco. Pero creo que alguien le dijo que las dos competíamos por ese puesto. Para mí, como había ganado, tendría que haberse quedado contenta.

Aparentemente, no lo estaba.

«¿Sabes lo que aprendí en la vida?» preguntaba Chappell filosóficamente.

Aprendí que uno tiene lo que está destinado a tener. Pero muchas veces uno tiene que superar muchos obstáculos para obtenerlo y para tener éxito. Al menos esa fue mi experiencia. Ahora agradezco tanto no haber obtenido el puesto de secretaria de bancos, porque nunca hubiese seguido este camino. ¿Saben? El hecho de que no hubiese ocurrido, me hizo superar esto e ir más adelante. De modo que cuando fui a Harrisburg y traté con esa mujer que parecía tan fría y poco receptiva, dejé las cosas allí y volví a casa.

## «Nada en el mundo puede reemplazar la persistencia»

Su estado de ánimo, sin embargo, era de todo menos filosófico durante el largo camino a casa desde Harrisburg ese viernes por la tarde. El rechazo de la secretaria a otorgar el permiso la había herido profundamente.

Casi no podía ver, estaba tan perturbada. ¿Si pensé en abandonar todo? ¿Darlo por terminado? Sí, por supuesto. Pensé seriamente en hacerlo. Siempre le digo a la gente que soy una banquera cristiana, y recé todo el camino de vuelta a casa. Pensé en nuestros tres mil accionistas y me pregunté: ¿Cómo puedo regresar y decirle a esa gente que estaba tan entusiasmada por que me aceptasen la solicitud, a quienes había hablado por radio y les había dicho que estaba lista, cómo iba a decirles que no podía hacerlo? Durante el camino de vuelta a casa pensé: otra vez lo mismo, vamos a fracasar. Tenía esta rara tendencia a rendirme.

Al día siguiente, en su casa, siguió rezando. Ese día era fin de semana, así que tenía dos días completos para pensar todo nuevamente. «Recuerdo estar sentada en mi habitación preguntándome ¿me rindo? Nunca había abandonado nada en mi vida. ¿Por qué hacerlo ahora?» Una de sus hijas, que sabía lo que Chappell estaba viviendo, le trajo un regalo especial. Era un texto enmarcado →ese hermoso dicho basado en algo que dijo el presidente Coolidge→ que desde entonces se convirtió en parte del credo personal de Chappell:

Nada en el mundo puede reemplazar la persistencia. No lo hará el talento, nada es más habitual que encontrar gente sin éxito con talento. No lo hará la inteligencia; la inteligencia no recompensada es casi un proverbio. No lo hará la educación; el mundo está lleno de parias educados. La persistencia y la voluntad son omnipotentes.

Recordó las otras crisis por las que había atravesado: la muerte de su madre, y su casi propia muerte. «Yo pienso que el Señor no me ha traído hasta aquí para abandonarme», decía con una sonrisa. Sin embargo, finalmente fue la aparente injusticia de la decisión de la secretaria lo que llegó a ser el gran impulsor de Chappell.

Creo que tal vez el mismo hecho de haber sido rechazada es lo que me hizo continuar. Porque yo sentía que era sólo una persona, sólo una persona que estaba tratando de impedir la creación de una institución destinada a prestar servicios a los que lo necesitaban. Yo sentía que no debía dejar que eso sucediera. Especialmente debido a que la banca era mi campo de acción. ¿Quién más podría hacerlo? No había tantas personas que hubiesen

sido bendecidas con mis experiencias. Es fácil alejarse y decir «no lo logramos».

Decidió que no iba a decir eso. Iba a seguir adelante. Pero ahora ¿cómo iba a hacer para recaudar otros dos millones de dólares?

«Me dije: soy una banquera. Comencé a mirar lo que habían hecho otros bancos en situaciones como esa. Hice algunas investigaciones.» Descubrió que algunos bancos de pequeñas comunidades habían sido creados por bancos más grandes que invertían en ellos, usándolos como vehículos para sus propios fines, como por ejemplo cumplir con sus propios requerimientos de los CRA (organismos de calificación crediticia). «Entonces, comencé a visitar nuevamente a mis compañeros en otros bancos y a contarles mi problema.» El resultado fue gratificante: el primer cheque que obtuvo fue por 100.000 dólares— y vino de su empleador, el Continental Bank. Otros bancos aportaron sumas similares.

### ***«Comencé a visitar nuevamente a mis compañeros en otros bancos y a contarles mi problema»***

La otra cosa que decidió era decir la verdad. «Cuando regresé de Harrisburg, la prensa me llamó y me preguntó: “Bien, ¿logró obtener la autorización?”» Ella se había imaginado ese momento y sabía que, si hubiese querido, podría haber inventado algunas excusas o alguna forma elocuente y persuasiva de decir: «Después de haberlo reconsiderado, decidí no seguir adelante con el plan después de todo». En cambio, hizo un recuento sin adornos de lo que había sucedido con exactitud. Y como resultado, ellos la ayudaron enormemente. Comenzaron a llamar al Departamento de Bancos y a preguntar si había un nuevo requerimiento de cinco millones de dólares: «Los medios llamaron a todo el mundo, y esa resultó ser mi mayor ayuda». Muchos periodistas consideraron, como lo había hecho Chappell, que la estipulación era injusta.

Sin embargo, mientras tanto, como controversia sobre la solicitud del banco que surgía con fuerza en los periódicos locales y en las oficinas de Harrisburg, Chappell adoptó sorpresivamente una nueva estrategia: iba a hablar desde el púlpito, pidiendo fondos directamente a las congregaciones de las iglesias de la ciudad.

Chappell se convirtió en una evangelista financiera. Desde 1989 hasta 1991, no hubo una iglesia en Filadelfia que ella no hubiera visitado. «Algunos domingos, visitaba cuatro o cinco», explicaba. Su pedido de fondos a los feligreses culminaba en un evento llamado Black Bank Sunday del que participaban 200 iglesias. «Llegó el gobernador, el intendente, los jefes de todo el clero, negros y blancos. Llegaban y hablaban sobre la necesidad de la clase de banco que yo quería y la importancia de tener la autorización. Esa época fue apasionante.» La única frustración que tuvo: «Era nada más que un ser humano. Solamente podía llegar a 200 iglesias en un día».

Otro de los mejores momentos de esa época fue la visita de la monja católica. «Habíamos llegado a una meseta y no creíamos que íbamos a ser capaces de superar

los 4,5 millones de dólares», explica Chappell. «Solo necesitábamos otro medio millón más. Pero estábamos atrapados en la meseta. La madre –la superiora– de las Hermanas de la Misericordia vino a visitarme. Trajo a la persona a cargo de sus finanzas con ella. Le expliqué lo que estábamos tratando de lograr, y que ese era un momento muy crítico para recaudar capital.» El sólo hecho de que la madre nos hubiera visitado, decía Chappell, nos dio mucho ánimo. Pero el hecho de habernos dado un cheque de 50.000 dólares y haberlo invertido totalmente en acciones del banco, «hizo una gran diferencia. Llegó en un momento en que realmente lo necesitaba».

En el transcurso de esos años, admite Chappell, siguió sufriendo episodios de dudas personales. «¿Por qué hago esto?» se preguntaba. «¿De qué se trata esto?». Se cansó físicamente y cambió su apariencia.

Mis amigos me hacían bromas. Decían: «Emma, nunca antes te habíamos visto así». Literalmente me hice un agujero en los zapatos yendo de un lado a otro para ver gente, tratando de que comprendiesen por qué estaba haciendo eso, tratando de convencerlos de que nos ayudaran. Todavía había mucha gente en la comunidad que no podía creer que eso pudiera suceder. Eso significaba que yo tendría que cambiar totalmente la mentalidad. No era solamente en la comunidad corporativa. Era en mi comunidad, porque habían ocurrido tantos intentos previos fallidos y porque habían escuchado sobre todos los obstáculos que tenía que superar.

Apareció una fecha límite: 31 de diciembre de 1991. Si en esa fecha no había podido recaudar la totalidad de los cinco millones de dólares, las autoridades estatales le notificaron que no obtendría la aprobación.

A medida que se acercaba la fecha, respondían a la solicitud más inversores, respondiendo a su último pedido. Lo que comenzó como un simple pedido de nuevos fondos, creció rápidamente. «La gente hacía fila», recuerda. «Llegaban en cantidades. Había gente que me decía: ‘Ni siquiera quiero leer su prospecto. Acepte mi dinero. Haga que abran ese banco. ¡Adelante muchacha!’. En el momento final, no sólo había recaudado cinco millones de dólares..., había recaudado 6 millones, un millón más de lo que requería el Estado.

Mientras tanto, ella misma estaba en quiebra. Durante todo ese tiempo, había vivido de sus propios ahorros, negándose a recibir dinero de la cantidad que había recaudado. Durante los seis meses entre la fecha límite del 31 de diciembre y la apertura del banco en 1992, comenzó a quedarse sin dinero para sus gastos personales. «Me estaba quedando sin dinero, y comenzaba a preocuparme. Mientras más tiempo tardaban los entes reglamentarios en aprobarlos, más temible se tornaba para mí. En un momento comencé a pensar: no lo voy a lograr». Sus amigos le prestaron dinero para vivir. «Afortunadamente para mí», decía, «no tenía muchas deudas. Pero ya había identificado mi desahogo». ¿Su desahogo? «Mi desahogo en caso de que perdiera mi casa». Se reía. «¿Usted sabe cómo uno ve a la gente en la calle, sobre los respiraderos para mantenerse caliente? Yo había identificado ese respiradero, justo enfrente del lugar que yo había elegido que sería para mi banco, donde iba a estar localizado el primer banco. Vi que salía mucho vapor de allí de

modo que imaginé que podría estar caliente.»

Recaudó los seis millones de dólares. Pudo cumplir con la fecha límite del Departamento de Bancos. Había arriesgado tanto su reputación como su propia solvencia financiera. ¿No esperarían que lo peor hubiera pasado, que el resto iba a ser mucho más fácil? «¿Para mí?» pregunta Chappell con sorpresa fingida. «¡No por favor! De ninguna manera.»

***«Me estaba quedando sin dinero y comenzaba a preocuparme. En un momento comencé a pensar: no lo voy a lograr»***

El Departamento de Bancos finalmente dio la aprobación a United. Al menos la dificultad se había superado. Pero el siguiente obstáculo resultó ser el seguro de la Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC), sin el que el banco no podía funcionar. Pasaron varios meses. ¿Qué sucedía? «No sé...», decía Chappell. «Parecía que no querían darnos el seguro. Nadie nos dijo que algo estuviese mal. Sabíamos que nuestras solicitudes habían sido presentadas.» Pasaba más tiempo. Y aún no teníamos el seguro. «Contraté personal. Habíamos elegido y decorado nuestras oficinas. Estábamos listos para abrir las puertas. Entonces finalmente los llamé.» Y les dije lo siguiente: «Si no otorgan el seguro –y esas calcomanías de FDIC para pegar en la puerta– vamos abrir el negocio de todas maneras. Y vamos a decirles a nuestros 3.000 accionistas que deben ir ellos mismos a Nueva York en persona a sus oficinas y pedir el seguro, porque no hay razón por la cual no lo puedan tener». ¡Bingo! «Envío por Federal Express. Me dieron las calcomanías y pudimos abrir al público. Teníamos tantas calcomanías de FDIC que no lo creerían [ríe]. Pienso que ellos se imaginarían todos esos 3.000 afroamericanos yendo a su oficina y preguntándoles sobre el seguro.»

## **Por fin puertas abiertas para los negocios**

United abrió oficialmente para las operaciones el 23 de marzo de 1992, en una oficina en Market Street, cerca de Independence Hall. El reverendo Jackson dijo unas «hermosas palabras», recuerda Chappell. El gobernador estuvo presente, al igual que el intendente, Edward Rendell, miembros del consejo de la ciudad y varias celebridades. Finalmente, estaban los invitados de honor reales del banco, los pequeños inversores que invirtieron su dinero en los sueños de Chappell. «Debían de estar todos los 3.000 tratando de entrar al mismo tiempo, para hacer sus depósitos», ríe. Había alguien más ese día también: la secretaria de bancos, cuya mesa de reuniones Chappell había partido en dos partes. Expresó que estaba orgullosa de Chappell y de sus logros.

En los siguientes años, Chappell recibió un homenaje tras otro. Le otorgaron un diploma con honores en leyes, derecho civil y humanidades. En 1999, MassMutual y la Cámara de Comercio de Estados Unidos le confirieron su prestigioso premio Blue Chip Enterprise Award, en reconocimiento a los empresarios que han demostrado coraje para vencer obstáculos.

Casi al final de la visita a Chappell de Forbes, ella mostró un álbum con fotografías tomadas en la fiesta de inauguración del banco, y narró cada imagen con una especie de satisfacción y desconcierto que una mujer dedica a las fotos de sus hijos y nietos:

¡Ve eso? Eso fue cuando la oficina ya estaba limpia. No había nada encima de mi escritorio. El lavabo estaba limpio. Ahí está el gobernador. Ahí está Jesse Jackson. Ahí está Jesse Jackson otra vez. Ese tipo acá, era el CEO de Strawbridge and Clothier, una gran tienda al otro lado de la calle. Vino aquí a estar con el resto de la gente. Me dijo: «No me puedo quedar más en mi negocio. Tengo que ir donde está la acción». Ahí está Patty Labelle. Vino y cantó. Fue fabuloso. Ahí está la torta. ¡Ese era el lugar para estar!

Algo extraño sucedió mientras ella describía las fotos: nadie la interrumpía. En general, los titulares de las cuentas corrientes y otros clientes –incluso los más pequeños– llegan incesantemente, sabiendo que Chappell se enorgullece de ser personalmente accesible. «Llegan y dicen: “Quiero hablar con Emma”. Y también conocen mi voz, así que nadie puede engañarlos. El otro día recibí un mensaje de una mujer que dice que quiere hacer un depósito pero solamente si puede hablar directamente conmigo. Tenía poco dinero, pero quiere hablar conmigo primero.» Otra vez, otra mujer llamó desde su peluquería llamándole la atención porque no había suficientes boletas de depósito en el mostrador de una sucursal. Como nos explica la misma Chappell, el banco es figurativa y literalmente un asunto familiar. No sólo ella se mantuvo cerca de sus partidarios originales (ahora sus clientes), sino que sus dos hijas ocupan cargos: Verdayne, graduada de Wharton, ayudó a organizar y a abrir el banco, y es miembro del Consejo. Tracey es responsable de la entidad sin fines de lucro del banco, Philadelphia United Community Development Corporation, que ofrece programas de educación para los consumidores y promueve la propiedad de las viviendas, conocimientos financieros, compensaciones crediticias y puestas en marcha de pequeños emprendimientos.

Chappell considera que mantener los fuertes lazos de United con las minorías de la comunidad ayuda a capitalizar las oportunidades que una institución más grande y más distante podría no tener en cuenta. Dos ejemplos: préstamos para mejoras en el hogar y para pequeños emprendimientos. Menos del 1 por ciento de los préstamos de United en la actualidad están en mora, y durante tres años seguidos la Reserva Federal le ha otorgado la calificación de CRA como banco sobresaliente. Como se explicó anteriormente, los activos son de aproximadamente 140 millones de dólares, colocándolo entre las primeras diez entidades de préstamo en propiedad de afroamericanos en Estados Unidos de América. «En propiedad de afroamericanos» en realidad es inexacto, porque muchos de los clientes y titulares de cuentas corrientes en este momento son hispanos y asiáticos. («El único color que nos

importa», repite Chappell, «es el verde».)

## «Tengan la decisión de alcanzar su meta»

El consejo de Chappell para otra gente que enfrente batallas es breve y directo:

En primer lugar yo diría: estén dispuestos a hablar con Dios durante las dificultades, a buscarlo para que los oriente.

Segundo, crean en ustedes mismos. Yo creo que puedo hacer tanto como los otros, pero me dedico a eso. Sean capaces y deseen aceptar lo que viene con el liderazgo. Muchas veces, durante los momentos más difíciles, recuerdo que no puedo permitirme parecer que estoy luchando o sufriendo, porque necesito ser la inspiración del resto del personal que depende de mí. Ellos esperan que yo sea fuerte y que trabaje para lograr una solución, cualquiera que sea.

En tercer lugar: perseveren. Estén decididos a alcanzar su objetivo.

Por sobre todo eso, desarrolleen la relación con sus mentores y héroes. La vida hubiera sido muy distinta para ella si el doctor Sullivan no la hubiese orientado desde el comienzo a la banca. En los últimos años, Chappell ha solicitado asesoramiento a Hugh McColl, CEO de Nationsbank. Poco tiempo después que ella hubiese convencido a Nationsbank de hacer una inversión de 300.000 dólares en United en 1995, Chappell contrató a McColl como mentor, y obtuvo su asesoramiento sobre lo que debía hacer para atraer clientes corporativos más grandes. United ofrece ahora cuentas sweep (continuas), que permiten a los clientes corporativos ganar dinero de sus depósitos de un día a otro con depósitos realizados en cuentas que no devengan intereses.

Chappell podría haber mencionado un último consejo, tan simple y con frecuencia ignorado: digan la verdad.

Lo mejor que hice fue decir la verdad a la gente y ser honesta todo el tiempo. Esa fue una de las mejores decisiones que tomé en la vida. Porque, de ese modo, la gente ve la parte humana de lo que apoyan. Con frecuencia la gente trata de hacer que las cosas se vean fáciles, como si simplemente hubieran «ocurrido». Apuesto que no hay una sola persona que les diría, ya sea que yo les guste o no, que no trabajé duro para hacer que esto funcionara. La gente siempre entendió lo que quería lograr. Ellos valoraron todos los sacrificios que hice y que tuvieron que hacer los miembros del directorio. Creo que esa es la razón por la que tuvimos tanto éxito y seguimos teniéndolo.

¿Recuerdan cuando regresaba a mi casa en el camino de vuelta de Harrisburg? Me debatía entre decir la verdad y decir algo distinto de lo que había ocurrido. ¿Qué podía decir? Naturalmente, uno quiere parecer que uno es tan bueno. «Lo que sucedió en realidad», podría haber dicho, «es que cambié de idea y decidí que no quería hacerlo». Cuando, en realidad, eso no era lo que pasaba. Yo estaba a punto de fracasar pero no por mi culpa. Quiero decir, yo había hecho todo lo que creía que debía haberse hecho.

Felizmente para ella y para sus inversores, «todo» fue suficiente.

# **Donald Trump**

## **Presidente de la Organización Trump**

**«Sigue luchando. Siempre sigue luchando hasta ganar.»**

Donald Trump tiene muchas actividades, como él mismo sería el primero en decirlo: magnate de bienes raíces, autor de best-sellers, autopromotor, trapichero, seductor de mujeres y, últimamente, aspirante a presidente. Más aún, Trump posee muchas cosas: yates, canchas de golf, propiedades, fama mundial y, al parecer, un cantidad infinita de mujeres jóvenes que desean ser fotografiadas de su brazo. De hecho, es difícil encontrar algo que Trump nunca haya tenido, excepto, quizás, sentido de la ironía sobre sí mismo.

Se jactó de que su libro *Trump: El arte de la negociación* (Random House, 1988) no sólo fue el libro de negocios más vendido de todos los tiempos, sino que también estuvo en el ranking «junto con Hoguera de las vanidades, [como] el libro mejor vendido de 1988». Sin embargo, mientras que el libro de Trump era una celebración sin reparos de la era de la afluencia luego conocida como Década Yoísta, el libro de Tom Wolfe (Farrar, Straus & Giroux, 1987) era una parodia de esa misma década y de personas como Donald Trump.

Ambos libros eran prácticamente polos opuestos en la manera de representar los años en los que Trump acumuló su riqueza y se convirtió en la estrella del mundo de los negocios. Si el libro de Trump era puro alardeo, una celebración de sus logros, entonces, el libro de Wolfe era una insinuación de que esos logros eran un poco sospechosos y estaban construidos sobre una moral poco firme. El libro de Wolfe hizo que los lectores se cuestionaran la admiración que sentían por los ricos. En 1989, el columnista Pete Hamill, que escribía para la revista *Esquire*, fue demasiado lejos y sugirió que Trump bien podría haber sido uno de los personajes de Wolfe: «Si [Trump] no hubiera existido, Wolfe tendría que haberlo inventado». En la misma medida en que volvieron a evaluarse las actitudes públicas hacia la década de 1980, también se colocaron bajo análisis la imagen y reputación de Trump.

Todo esto nos sirve para decir que el desafío que enfrentó Trump era diferente, en su forma, de cualquier otro desafío abordado en este libro. Él no sólo tuvo que luchar con un problema tangible y concreto, por ejemplo, una caída tan abrupta en la economía que casi lo deja en quiebra. Por encima de ello, tuvo que arreglárselas para escapar de los escombros de una era que él mismo había representado.

Al igual que otras figuras dominantes de la década de 1980 –uno de los más notables fue el rey de los bonos basura Michael Milken–, Trump se topó con contratiempos que fácilmente podrían haberlo dejado en la ruina. Pero Trump parece haber resurgido, aunque no ilesa, por cierto menos perjudicado que la mayoría de

sus coetáneos y, en definitiva, de una manera mucho mejor que la que sus críticos hubieran predicho cerca de 1990, cuando su fortuna se derrumbó. Gracias a haber sobrevivido a estas tribulaciones, Trump se convirtió en un Trump nuevo y mejorado, un Trump más conservador en sus adquisiciones e inversiones, que realiza con sutileza pero en forma evidente; un Trump que aprendió (porque se vio forzado a hacerlo) a ceder una determinada cuota de poder a los profesionales financieros y de negocios avezados dentro de su organización; y un Trump que ahora responde a los accionistas públicos de algunas de sus propiedades más valuadas.

La historia del regreso y éxito de Trump no es una historia de auto-extrajugelación y penitencia, de disculpas públicas y ventas forzadas y a bajo precio. En lugar de eso, es la historia de una persona que se adapta a una nueva era, a una nueva economía y a la necesidad de tomar decisiones de negocios basadas en un conjunto de exigencias diferentes. En esta transición, Trump comenzó una vez más a luchar; esta vez, en una era que él ni domina ni define. Sin embargo, no debería tener problemas con esto, en tanto y en cuanto sus inversiones y propiedades continúen generando dinero, como sucede con la mayoría de ellas –si no es con todas– en el momento en que se escribe este libro.

No es que los negocios constituyan la única preocupación de Trump últimamente. En el año 2000, consideró presentarse como candidato a presidente con la fórmula del Partido de la Reforma (que apoyaba la insignificante propuesta del multimillonario de Texas, Ross Perot, en 1996). Durante un tiempo, creyó que sus probabilidades de ganar eran realistas: «Vayamos al grano. Sí, estoy considerando postularme como presidente. La razón no tiene nada que ver con la vanidad, como algunos sugirieron, ni tampoco quiero dejar fuera a otros candidatos. Sólo me postularé si me convenzo de que puedo ganar, decisión que tomaré a finales de año». El gobernador de Minnesota, Jesse Ventura (otra historia de éxito del Partido de la Reforma), en un momento pensó que Trump debía presentarse. Pero no todos aclamaron las aspiraciones de un Trump de 53 años. «El coqueteo de Trumpster – como él se llama a sí mismo– es la apoteosis de nuestra Era de Oro», escribió la columnista del periódico New York Times Maureen Dowd, en tono de desaprobación. «Nuestra política se encuentra desviada por el dinero, la fama, las elecciones y un comportamiento burdo y nuestra cultura está definida por los grandes vaivenes del mercado de valores, un narcisismo típico de quienes nacieron en la época de la posguerra, la manía del marketing de nichos, los rankings y un programa televisivo llamado ¿Quién quiere ser millonario?». En otras palabras, según el punto de vista de Dowd, Trump era un ser horrible, pero un ser horrible que se adecuaba perfectamente al estado de ánimo de la nación.

El propio Trump nunca dudó de que él fuera el dueño ideal de la propiedad que se encontraba en la avenida Pensilvania 1600. Una de las principales propuestas de su campaña habría sido la implementación de un impuesto del 14,25 por ciento por única vez para los individuos y de fideicomisos por un valor superior a 10 millones de dólares para «cancelar la deuda nacional en un sólo año». A pesar de que Trump expresa que personalmente tendría que haber pagado alrededor de 750 millones de dólares en impuestos bajo ese plan, él supone que eso sería atractivo para la gran

cantidad de trabajadores de su país y lo convertiría en una especie de héroe populista. Esto también es irónico porque Trump hizo gran parte de su fama y su riqueza respaldando proyectos muy lujosos que sólo pueden comercializarse entre los altos escalafones de la opulencia. Finalmente, Trump concluyó que el Partido de la Reforma era «un lío total» y se apartó de su ambición de ser presidente en febrero de 2000. Quizás. Pero tal vez, su retirada del rol de candidato a presidente es un indicio del surgimiento del nuevo Trump, que intenta ser más realista para elegir sus proyectos y, tal vez, incluso tiene la humildad suficiente para saber dónde no se debe meter.

¿Hubiera sido un presidente viable? Quién sabe. Lo que sí es cierto es que ha dejado muy atrás los días oscuros de finales de la década de 1980 y principios de la de 1990, cuando parecía encontrarse a una distancia muy corta de la quiebra y cuando su imperio, por muchas circunstancias, estaba al borde de derrumbarse. Los medios, que habían transformado a Trump en un prodigo de los bienes raíces que convertía en éxito todo lo que tocaba, se volvieron contra él con una ferocidad quizás sólo igualada por su exesposa Ivana en el juicio de divorcio. «Para una década de derroche, Donald Trump fue el Rey del Oropel. Construyó casinos suntuosos y edificios relucientes, compró hoteles mundialmente famosos y una flota de aviones y estampó su nombre sobre todo», escribió la revista Time en una historia llamada «Trump: la caída» en 1990. «Ahora, con la misma velocidad, se convirtió en una lección nacional sobre la rapidez con la que se desvanecen las fortunas “tomadas en préstamo” y la fama que viene con ellas.» El periódico The Wall Street Journal se dedicó a pegarle a Trump con un afán similar:

En los papeles, el ícono de los bienes raíces Donald Trump podría ser un candidato perfecto para la protección formal contra los acreedores según la Ley de Quiebra de Estados Unidos. Debe dinero a una cantidad vertiginosa de proveedores, bancos y tenedores de bonos, y no hay ninguna expectativa de que los termine de pagar este año. Los impacientes tenedores de bonos y proveedores de los casinos le iniciaron juicios y se esperan aún más demandas. Si un banco llegara a ejecutar los bienes a Trump, otros podrían seguirlo con rapidez. El tribunal de quiebras pudo ofrecer una manera ordenada de mantener alejados a los acreedores, mientras Trump intentaba ordenar sus problemas financieros.

El año 1990 fue desalentador para Trump. «Suele ser divertido ser Donald», recuerda él mismo, «pero a principios de los años 1990, créanme, no lo fue... Tenía muchos millones en rojo.» Fue en ese año cuando Trump sufrió su momento de verdad más hiriente, un momento que para esta época se convirtió en una leyenda. Trump caminaba por la Quinta Avenida, en Manhattan, lugar que llevaba su insignia, la Torre Trump, con quien en ese momento era su novia, Marla Maples. Trump vio un mendigo ciego con un perro guía y se lo señaló a Marla. «Ese es un mendigo», le dijo a Maples, «pero hoy vale 900 millones de dólares más que yo». En ese momento, Trump tenía deudas por alrededor de mil millones de dólares avaladas con garantía personal. Como dijo él, «Mi mundo comenzó a derrumbarse».

## **«Ese es un mendigo, pero hoy vale 900 millones de dólares más que yo»**

¿Qué había sucedido? ¿Cómo fue que el hombre que había personificado la especuladora década de 1980 –quizás más que cualquier otro personaje– cayó en un terreno tan agreste? ¿Cómo se había dejado caer en un lugar donde los acreedores le pisaban los tobillos y la posibilidad de una quiebra personal no parecía tan alejada? Para obtener la respuesta, debemos observar la vida de Trump antes de la caída.

### **Un modelo para imitar: Norman Vincent Peale**

Donald John Trump nació el 14 de junio de 1946 y fue hijo de Fred y Mary (MacLeod) Trump. Fred era hijo de un inmigrante sueco bebedor que murió cuando Fred tenía 11 años y lo dejó huérfano. Con el correr del tiempo, Fred Trump comenzó a construir viviendas en los distritos suburbanos de la ciudad de Nueva York (principalmente, Brooklyn y Queens) y, con el tiempo, construyó unos 24.000 departamentos. Eso le permitió amasar una fortuna de alrededor de 20 millones de dólares y ser dueño de una casa de 23 habitaciones en el exclusivo barrio de Jamaica Estates, en Queens, donde nació Donald, uno de sus cinco hijos.

El impulso de Trump de construir edificios que llamaran la atención se manifestó desde que era niño. A los ocho años, tomó prestados los ladrillos de juguete de su hermano Robert y formó un rascacielos de juguete gigante. Nunca lo desarmó ni le devolvió los ladrillos a su hermano. (Los sentimientos amargos parecen haber desaparecido; en la actualidad, Robert es un alto ejecutivo en la Organización Trump.)

Trump se vio muy influenciado por el pastor de la iglesia de la familia, el fallecido reverendo Norman Vincent Peale. Peale defendía el pensamiento positivo y su libro, *El poder del pensamiento positivo* (Prentice Hall, 1952), se convirtió en un best-seller internacional. Trump quedó cautivado por la pasión y el entusiasmo de Peale. «Uno se iba de la iglesia y decía “Qué pena, es una lástima que haya terminado, me encantaría seguir escuchando”», recordaba Trump. Para él, el pensamiento positivo se convirtió en una especie de mantra, algo que según dice, lo condujo a las alturas del éxito y lo ayudó a volver a luchar desde las profundidades de la derrota: «Uno ni siquiera dice “Voy a lograrlo”. Los pensamientos negativos ni siquiera entran en tu mente». Quizás esta forma de pensar de Peale, que influyó más sobre la personalidad de Trump que cualquier otro elemento, le permitió seguir siendo un ganador durante tres décadas de vida profesional.

Su padre lo juzgó algo así como un niño salvaje (a pesar del gusto de Trump por los sermones) y lo envió sin preámbulos a la Academia Militar de Nueva York. El pequeño Donald prosperó allí y se convirtió en capitán del equipo de béisbol y jefe del regimiento de alumnos. Además de alimentar sus fantasías de grandeza, Trump

también ganaba una experiencia valiosa en algo que le resultaría útil tanto en su surgimiento como en su regreso: el arte del liderazgo.

Trump continuó estudiando en la Universidad Fordham de Nueva York y, finalmente, obtuvo un título de grado en Economía en la prestigiosa escuela de finanzas Wharton de la Universidad de Pensilvania. Se graduó en 1968 en el primer lugar de su clase. (Es curioso que Trump parezca tener poco respeto por los niños prodigo de las escuelas de negocios más importantes, como Harvard y Wharton y, en su lugar, prefiera personas con gran experiencia en el mundo real.)

## **Eligió el mercado de los bienes raíces por la «creatividad que este implica»**

Luego de su graduación, Trump pensó en ingresar en el negocio del petróleo, pero finalmente decidió unirse a su padre para ayudarlo a manejar la Organización Trump. Su trabajo consistía en refinanciar muchos de los departamentos que pertenecían a la compañía; juntos, él y su padre, ayudaron a incrementar las propiedades de la Organización Trump en forma significativa. «Aprendí mucho sobre bienes raíces sólo por ósmosis a través de mi papá», comentó Trump, «pero lo que realmente me atrajo como carrera fue la creatividad que implicaba».

Trump comenzó a ejercer esa creatividad por sí mismo a principios de la década de 1970. Su primera gran acción fue asegurarse opciones de varias propiedades que pertenecían a la empresa ferroviaria Penn Central Railroad cuando esta cayó en quiebra. Trump no sólo tuvo la oportunidad de adquirir las playas de maniobras de la compañía fracasada en la zona noroeste de Manhattan a lo largo del río Hudson, sino que también adquirió un hotel de sesenta años llamado Commodore que estaba junto a la estación Grand Central y se encontraba muy deteriorado. Convenció al gobierno de la ciudad para que le otorgaran una reducción impositiva de 120 millones de dólares durante 40 años sobre la propiedad y a los bancos para que lo finanziaran por 750 millones de dólares. Y así fue como construyó el Grand Hyatt Hotel.

Su próximo gran negocio marcó el comienzo de un período que lo condujo a muchos de sus problemas y, así y todo, puede augurar su mayor etapa de éxito. A mediados de la década de 1970, empezó a invertir en tierras en Atlantic City, Nueva Jersey, antes de la legalización del juego en 1976. Fue comprando tierras de a poco, de algunas parcelas por vez. Trump cuenta que enviaba a un empleado diferente para representarlo de acuerdo con el origen del vendedor. Así, si el vendedor era italoamericano, «enviábamos a un italiano». A esas alturas, Trump ya había aprendido que para tener éxito en el mundo de los negocios, hacía falta más que conocer números y balances. Estaba comenzando a apreciar el hecho de que los negocios tienen un lado más blando, menos calculador, un aspecto que requiere captar sutilmente la psicología y la dinámica interpersonal. Para ser una persona que dice nunca haber siquiera considerado la psicoterapia, sin embargo, Trump logró

comprender en forma sofisticada cómo funciona la mente de los otros, en especial en el mundo de los negocios y las finanzas. Y utilizó ese conocimiento para obtener una ventaja considerable. A principios de la década de 1980, las tierras que compró valían algo más de 20 millones de dólares y, en la actualidad, Trump se erige como el actor principal en el desarrollo y el manejo de casinos en Atlantic City.

Trump se ganó su nicho en el hall de la fama de los magnates con un único negocio en 1979. Durante muchos años, había estado observando en vano la ubicación de la tienda Bonwit Teller, ubicada en la Quinta Avenida de Manhattan. En 1979, la compañía Genesco tuvo un presidente nuevo, el padre de Bonwit, y le ofreció venderle la propiedad a Trump. Este no dejó pasar la oportunidad de asegurarse una propiedad tan cercana a la exclusiva tienda Tiffany & Company, también en la Quinta Avenida. «Si vas a París o a cualquier otra parte», sostiene Trump, «el mejor lugar se llama lugar Tiffany. Esta es una frase estándar en el mercado de los bienes raíces». Parecía ser que Trump no sólo obtendría un lugar Tiffany, sino un lugar cerca de la misma tienda Tiffany. Para obtener esa propiedad, confió en sus agallas y en sus años de exposición formal e informal al mercado neoyorquino de bienes raíces. A Trump le gusta decir que hace falta un conocimiento y una dureza muy especiales para hacer negocios en el mercado inmobiliario en Nueva York, algo exclusivo que no puede obtenerse en ningún otro lado del mundo. Además, Trump dice que, «en las rodillas de su padre», aprendió el siguiente cliché sobre comprar y vender propiedades en Manhattan: «Nueva York es un campo minado y, si no sabes lo que estás haciendo, fracasarás».

Trump imaginó un gran edificio en el lugar donde se encontraba el Bonwit Teller, un negocio de venta de viviendas de primera calidad, locales comerciales y departamentos de lujo. Se dispuso a obtener el lugar junto con su socio, la aseguradora Equitable Life Assurance Society, dueña del terreno, y se aseguró de que el banco Chase Manhattan le otorgara el crédito necesario. Aunque el negocio progresaba sin inconvenientes, Trump estaba a punto de encontrar la primera mina. Solicitó una reducción impositiva para viviendas bajo el artículo 421-A de la Ley de Bienes Inmuebles de Nueva York. Pero el gobierno de la ciudad rechazó la solicitud de Trump bajo el argumento de que el objetivo de la ley era alentar la construcción de viviendas de bajo y mediano costo, y no las propiedades de costos extremadamente altos que Trump soñaba construir.

## ***Sigue luchando. Siempre sigue luchando hasta ganar.***

Él sabía que renunciar no era la manera de lograr algo en el feroz mundo de los bienes raíces de Nueva York. Entonces, contrató al famoso abogado Roy Cohn como defensor. Luego de perder el caso tras su apelación en la Corte Suprema, finalmente, la Cámara de Apelaciones le otorgó una reducción impositiva (de alrededor de 50 millones de dólares). Sólo tenía 33 años. Al llegar a la justicia para lograr su objetivo, Trump también estaba definiendo una estrategia que le sirvió mucho: Sigue

luchando. Siempre sigue luchando hasta ganar.

Tres años después, se inauguró con bombo y platillos su gran Torre Trump, de 68 pisos; en ese momento, la estructura de concreto reforzado más cara y alta de la ciudad de Nueva York. Posee un patio de seis pisos, una cascada de aproximadamente 25 metros, una gran cantidad de locales comerciales de primera línea y un vestíbulo conocido por el lujo so mármol rosa. Según dicen, la Torre Trump atrae 100.000 visitas diarias y se jacta de haber tenido como residentes a Johnny Carson y Steven Spielberg.

Pero aunque la cara pública de la Torre Trump sugiere esplendor y glamour, detrás del mármol rosa y la deslumbrante decoración hay cálculos realizados por una persona que sabe cómo hacer que los inmuebles de alta gama sean reditables. En 1988, aproximadamente, Trump obtuvo ni más ni menos que 100 millones de dólares con el negocio de la Torre Trump, mientras que su socio, Equitable Life Assurance, ganó un poco menos, 90 millones.

Sin embargo, la posibilidad de obtener ganancias terminó allí, porque después de haber vendido la mayoría de los departamentos, Trump compró o se quedó con gran parte del espacio para oficinas y comercios, sin mencionar su propio departamento de tres pisos más cinco pisos de departamentos que alquilaba a inquilinos. El espacio por el que Trump había pagado 45 millones de dólares ahora le generaba a él 30 millones por año. La torre se convirtió en una gran renta cubierta de vidrio para él.

Veamos el negocio por el cual se hizo propietario del edificio en Wall Street 40. Ese edificio de 72 pisos, uno de los más altos del bajo Manhattan, fue construido en 1929 y fue el más alto del mundo durante un tiempo breve. La fortuna del edificio subió y cayó con la depresión y la recuperación de la economía estadounidense; para las décadas de 1960 y 1970, el rascacielos estaba totalmente ocupado y era redituable. «Los principales locatarios eran los grandes bancos y los estudios de abogados en crecimiento», comentó Trump. «Era una propiedad muy buscada.»

Tan buscada, en realidad, que a principios de los años 1980, la adquirió el presidente de Filipinas, Ferdinand Marcos, quien pronto sería acosado (en ese entonces, estaba ocupado comprando propiedades en Nueva York). Sin embargo, la aparición de Marcos complicó las cosas. «El problema fue que cuando llegó el momento de renovar o extender su contrato, era prácticamente imposible porque no había quien se encargara de la gestión y, además, estaba la molesta cuestión legal de averiguar quién era el verdadero dueño del edificio. Marcos afirmaba que él era el propietario. Pero el pueblo filipino sostenía que Marcos había comprado el edificio con dinero que les había robado a ellos y, por lo tanto, ese lugar era propiedad de Filipinas», contó Trump.

El resultado fue un frenesí de ofertas para quedarse con la propiedad, con complicaciones pero potencialmente redituable. Si bien la compañía Jack Resnick and Son pareció ser la ganadora al principio, finalmente la propiedad se vendió a Kinson Company, una empresa de Hong Kong, cuyo principal negocio era la venta de calzado e indumentaria. Luego de firmarse el acuerdo con Kinson, Trump se dirigió a los inversores de Hong Kong con la idea de forjar una sociedad de algún tipo.

Lamentablemente, los directivos de Kinson y Trump tenían ideas diferentes de qué debía hacerse con el edificio. Trump pensaba que se lo podía dejar más o menos sin cuidados, aunque arreglado por fuera y más habitable. Los directivos de Kinson tenían otras ideas. Querían quitar el interior del vestíbulo y hacer un patio del estilo de la Torre Trump, aunque la ubicación no se prestaba para ese plan y hacerlo requeriría mover muchas de las columnas de acero que sostenían el edificio.

Entonces, Trump se apartó y dejó que los directivos de Kinson hicieran lo que les parecía. Sin mucha experiencia en los bienes raíces en Nueva York, Kinson comenzó a gastar millones de dólares en renovaciones y diseños nuevos. Pero todo eso parecía sólo un vertido de dinero en un barril sin fondo. Los contratistas y arquitectos contratados por Kinson se estaban haciendo ricos, pero el edificio no parecía estar por resurgir. Kinson también tenía problemas con la familia Hinneberg, dueños del terreno de Wall Street 40. Básicamente, el grupo Kinson quería una salida lo más rápida posible. Entonces, recurrieron a Trump.

Fue en ese punto cuando Trump cerró un negocio excelente. Sabía que tenía la experiencia y el conocimiento para revivir el edificio de 400 kilómetros cuadrados y que el grupo Kinson se encontraba sitiado y sólo buscaba una estrategia de salida. Entonces, les ofreció un millón de dólares por el edificio. Un millón de dólares. Mucho menos del valor por el que se habían vendido muchos departamentos de la Torre Trump: «¡Aceptaron mi propuesta sin quejarse! Quedé perplejo. Lo único que querían era irse. Perdieron todo –sumas de dinero inmensas– luchando en el mercado de bienes raíces en Nueva York», recuerda Trump.

De inmediato, Trump elaboró un contrato nuevo y favorable con los Hinneberg y extendió el plazo de sólo 63 años a más de 200. Luego canceló el total de los 4,5 millones en gravámenes y pagos a proveedores, sin mencionar 400.000 dólares de seguros. La venta se llevó a cabo el 30 de noviembre de 1995 y Trump se convirtió en el orgulloso propietario de Wall Street 40. Y lo que es más importante, se quedó con una propiedad comprada por nada y que ahora tenía el potencial de convertirse en una máquina generadora de dinero para él, igual que la Torre Trump. Trump cuenta que estima ganar unos 20 millones de dólares anuales por alquileres de Wall Street 40. «Bastante bien para un edificio que me costó menos de un millón.» En un estilo característico, Trump rebautizó la propiedad como el Edificio Trump de Wall Street 40 y colocó letras de bronce sobre la nueva fachada de granito para que el mundo supiera quién era el dueño ahora. En la nueva era de su regreso, Trump parece haber mantenido el don de promocionarse a sí mismo y la determinación necesaria para tener éxito.

## La era de oro se desvanece

¿Cómo fue que Trump, con todo el conocimiento para los negocios, alguna vez cayó de las alturas de la grandeza en primer lugar? La respuesta consiste en una mala combinación entre la crisis económica de Estados Unidos, instituciones más que

dispuestas a ofrecer préstamos y, para Trump, la falta de autocontrol potenciada por la creencia de que todo lo que tocaba se convertía en oro.

Los primeros signos de que el período de auge de Trump podría estar terminando comenzaron a manifestarse en 1989. Específicamente, fueron los desarrollos de sus casinos en Atlantic City los que empezaron a amenazar su imperio. Trump había comprado tres hoteles-casino en la costa de Nueva Jersey, que se describía como en decadencia y con un sistema pobre de transportes públicos: el Trump Taj Mahal, el Trump Plaza y el Trump Castle (luego, llamado Marina). De los tres, fue el Taj Mahal el que comenzó a causarle a Trump los mayores problemas.

Trump compró el Taj Mahal en forma algo desprevenida en 1987. Ese año compró acciones clase B por el valor de 96 millones de dólares en una compañía de hoteles y casinos en mala situación llamada Resorts International. Aunque eso sólo representaba el 12 por ciento del capital de la compañía, otorgó a Trump el 90 por ciento de derecho a voto en la empresa. Había intentado comprar el resto de las acciones públicas a 22 dólares por acción y retirar a la compañía del mercado de valores en un estilo de compra muy típico de la década de 1980. Sin embargo, «de la nada», según las palabras de Trump, el ex conductor del programa de debates y futuro emprendedor Merv Griffin se le adelantó con un trato competitivo y ofreció a los accionistas de Resorts 35 dólares por acción. Trump no tenía intenciones de mejorar la oferta inflada de Griffin, pero logró hacer que negociara. El negocio siguiente dejó a Trump con 12 millones de dólares en efectivo y el monstruoso casino sin terminar, el Taj Mahal, en el cual Resorts había invertido unos 500 millones de dólares antes de vendérselo a Trump en 228 millones.

Ahora, Trump se enfrentaba a un enorme casino que necesitaba más construcción y financiamiento, una economía que comenzaba a desacelerarse y poco efectivo en sus manos. Para financiar la construcción del Taj Mahal –que con alrededor de 35.000 kilómetros cuadrados iba a ser tres veces y media más grande que su homónimo en la India– Trump formó una sociedad (cuyo único socio era él) y emitió bonos basura por 675 millones de dólares. Esos bonos generaban intereses altos en forma semestral, entonces era esencial hacer que el Taj Mahal funcionara y produjera mucho dinero para pagar la deuda, que era grande y crecía cada vez más. Pero Trump se vio obligado a retrasar la inauguración del Taj Mahal dos veces; el casino iba a abrir en diciembre de 1989, pero se pospuso para febrero y luego para abril de 1990.

El otro inconveniente era que, incluso con el enorme casino en funcionamiento, era incierto que este resolvería todos los problemas de Trump. De hecho, amenazaba con crear más. Aunque el casino, con sus minaretes y la enorme cúpula en forma de cebolla, ciertamente atraería a una gran multitud, los expertos estimaban que el Taj Mahal tendría que generar ingresos superiores al millón de dólares por día para no producir pérdidas. El problema era que esto significaba superar en un 15 por ciento al casino con mayores ingresos de Atlantic City (que justamente era el Trump Plaza). En total, el Taj agregó un 20 por ciento a la capacidad del mercado de juegos de Atlantic City, pero los expertos en el tema predijeron sólo un aumento del 7 por ciento en la demanda. «Esos números no cierran», dijo un ejecutivo de la industria

de los casinos en ese momento. Por su lado, el Taj seguía consumiendo dinero, cerca de un millón de dólares, para convertirse en una empresa viable. Incluso si el Taj Mahal, con sus 211 mesas de juego y 4.152 máquinas tragamonedas, sí prosperaba por encima de las expectativas de todos, aun así amenazaba con alejar ferozmente a las multitudes de los otros casinos de Trump en Atlantic City.

Luego, Trump comenzó a comprar en forma desenfrenada, aunque para finales de la década de 1980, sus emprendimientos en Atlantic City empezaban a llenarlo de deudas. Compró el famoso Plaza Hotel de Manhattan por 408 millones de dólares (precio que algunos dijeron era demasiado alto) y el puente aéreo de Eastern Airlines por 365 millones de dólares. Para poder realizar estas y otras compras, seguía pidiendo préstamos. Luego, a menos de un año de la compra del puente aéreo, el Trump Shuttle (como lo llamó) produjo una pérdida de 85 millones de dólares, por lo que era difícil deshacerse de él. Esto se debió en parte a una caída del 5 por ciento en los pasajeros del servicio por la recesión en la que entraba el país. Además, el Plaza Hotel perdió 100 millones de dólares en los dos años siguientes a la compra de Trump y finalmente no generó dinero suficiente para cubrir la totalidad del interés de la deuda de 430 millones.

Trump había apostado todo a que el mercado de bonos basura se mantendría en su posición y le permitiría refinanciar los millones que debía por los bonos a tasas más favorables. Sin embargo, justo cuando comenzó a sentir la gran necesidad de hacer eso, el mercado de bonos basura cayó. Él estaba ocupado pagando de mala gana millones para mejorar y reacondicionar sus propiedades en Atlantic City, pero no pudo obtener la liquidez necesaria para que todo siguiera adelante. El resultado fue que, en 1990, en forma inesperada, se encontró incapaz de refinanciar los bonos basura y los préstamos bancarios de los cuales era personalmente responsable de un valor cercano a los 2.000 millones de dólares.

Para mediados de la década de 1990, Trump estaba en problemas. Necesitaba dinero para mantener en funcionamiento su complejo de empresas, pero sus negocios no generaban lo suficiente para eso; ni tampoco, como se dijo antes, los mercados de capitales estaban de su lado. En el segundo cuarto de la década de 1990, justo cuando Trump se encontraba en su peor momento financiero, el Taj Mahal generó una pérdida preimpositiva de 15 millones de dólares, cifra que no incluía unos 75 millones que debía a los contratistas o los 30 millones que todavía hacía falta invertir en el lugar para terminarlo. Además, dejó entrever que, por primera vez en su vida profesional, podría llegar a incumplir con un pago de deuda. «Este anuncio repercutió en todo el mundo», recuerda Trump con su característica exageración.

## **Los banqueros de Trump reaccionan y dejan de prestarle dinero**

Entonces Trump recurrió a los banqueros que le habían prestado gran parte del dinero en primer lugar y les pidió más. Específicamente, necesitaba 65 millones de

dólares para cumplir con el pago de los bonos que era inminente. Los bancos accedieron y le otorgaron una inyección inmediata de 20 millones para cumplir con sus pagos. A cambio, Trump tuvo que comenzar a vender bienes, en especial, su yate de 85 metros, el Trump Princess, que había adquirido del negociante saudita atribulado Adnan Khashoggi. Quizás fue más humillante el hecho de que Trump ahora se veía obligado a vivir de una mísera mensualidad de 450.000, bastante bien para los estándares de muchas personas, pero una ración escasa para el ícono de la década de 1980.

Sin embargo, si bien Trump era en parte culpable por erigir una montaña gigante de deudas que, con frecuencia, era desorganizada o distribuida entre millones de prestamistas, los banqueros tuvieron la misma culpa por sus problemas financieros en 1990. En muchos casos, los bancos le habían otorgado préstamos con menor garantía de la que tendrían que haberle pedido, dada la cantidad de dinero que le prestaban. Parecería que estaban al servicio de Trump y suponían que no le podía ir mal. «Los banqueros estaban hipnotizados. Creían que era casi un honor prestarle dinero a Donny», explicó otro emprendedor de Nueva York. «Basándose en la trayectoria del empresario, los bancos le abrían sus billeteras a Trump, aparentemente, sin llevar a cabo el análisis financiero normal.» Un abogado que trabajaba con Trump dijo: «Donald Trump podría haber entrado en un banco y decir “Quiero 25 millones” y nadie habría pedido un sólo documento. Decían “Donald Trump, ¿25 millones? Ya mismo”».

Para ser justos, algunos de los prestamistas de Trump, el presidente del Citibank entre ellos, pensaban que habían tenido la prudencia necesaria al prestarle a Trump y comenzaron a hablar en público para defender sus prácticas bancarias. «No podemos hablar por los otros bancos, pero creemos que nuestros préstamos no fueron imprudentes», sostuvo Frank Creamer, director de préstamos hipotecarios del Citibank. «Los préstamos eran coherentes con nuestras normas de suscripción y se basaban en el valor de los bienes específicos, lo que le daba efecto a la capacidad de Trump de tomar bienes existentes y agregarles un valor sustancial por medio de mejoras de capital y esfuerzos de marketing mejorados... Creemos que con el tiempo, los valores a largo plazo de los bienes de Trump se efectivizarán, lo que nos demostrará que tomamos la decisión correcta.»

De hecho, los bancos de los centros financieros como el Citibank tenían que respaldar a Trump, porque si lo dejaban desprotegido, ellos mismos podían derrumbarse. Al igual que la compañía Chrysler a finales de la década de 1970, Trump había crecido casi «demasiado para fracasar». Y actuando como su propio promotor, defendía esa idea con persuasión. «Escuchen», recuerda Trump que decía, «si yo tengo un problema, entonces ustedes tienen un problema. Tenemos que encontrar una salida o va a ser un momento difícil para los dos».

Si los bancos intentaban ejecutar las propiedades de Trump, podrían encontrar que los valores de esas propiedades habían caído mucho sin el nombre de Trump junto a ellas. En el caso de sus casinos, cualquier propietario potencial tendría que atravesar el proceso costoso y largo de volver a solicitar las licencias para juegos en el estado de Nueva Jersey. Entonces, cuando la situación empeoró, los bancos –

aunque Trump todavía les debía millones— se vieron forzados a apoyarlo y a vivir con la decisión que habían tomado. No sólo ayudaron a Trump a reestructurar sus préstamos y reducir su deuda personal de más de 900 millones de dólares a apenas por encima de los 100 millones, sino que además le otorgaron cinco años para poner sus operaciones en orden.

## Enterrado bajo las deudas

Tiempo era exactamente lo que necesitaba Trump. Para noviembre de 1990, había entrado en cesación de pagos por 345 millones de dólares en préstamos bancarios por dos de sus casinos y el Trump Shuttle. Aproximadamente en el mismo momento, el Taj Mahal comunicó una pérdida neta operativa de 11 millones de dólares, a pesar de tener ingresos récord para el trimestre finalizado el 31 de octubre de 1990. Además, el casino Trump Castle sufrió una pérdida de siete millones para ese trimestre, comparado con una ganancia de siete millones el año anterior. Las ganancias del casino Trump Plaza cayeron casi un 70 por ciento, de 16 millones a 5 millones.

Ciertamente, Trump podría haberse culpado a sí mismo por tomar decisiones tan imprudentes. Pero su decadencia también fue precipitada por fuerzas fuera de su control. Trump considera que la economía de principios de la década de 1990 —la que casi lo lleva a la quiebra personal— estaba demasiado mal, incluso en retrospectiva, más allá de lo que la mayoría de las personas pensaba en esa época. «Yo viví en persona el final del mercado de los bienes raíces y el comienzo de lo que yo llamo la Gran Depresión de los años 1990. Es así: yo uso la palabra depresión. No fue una recesión. Fue, de hecho, una depresión, más grave que cualquier otra cosa que sucediera desde la década de 1930», expresó Trump.

Sin importar cómo lo llamemos (recesión, depresión o caída cíclica), lo cierto es que la situación siguió arrasando con Trump durante los años 1990 y 1991, en los que luego se supo que su deuda había llegado a la inmensa cantidad de 8.000 millones. A mediados de 1991, casi un año luego de su primer salvavidas, un negocio de 65 millones con sus banqueros, Trump buscó y consiguió un nuevo pacto para ayudarlo a solucionar sus problemas. Este acuerdo obligó a Trump a vender más bienes, como la aerolínea Trump Shuttle (que finalmente quedó en manos del grupo USAir), más una gran cantidad de propiedades. El acuerdo también obligó a algunos de los tenedores de bonos de sus casinos a aceptar una tasa de interés muy reducida a cambio del 50 por ciento del capital del casino. También se vio obligado a modificar los términos para el Plaza Hotel, la joya de su imperio. El problema con el Plaza es que había perdido 100 millones de dólares entre 1989 y 1991 y estaba incumpliendo con el interés total de su deuda de 430 millones de dólares. En 1990, «el dinero obtenido de las operaciones no alcanzaba para pagar los intereses de cerca de 20 millones». Los bancos, que en un principio le habían otorgado a Trump los más de 400 millones que necesitaba para comprar el Plaza al grupo Robert M.

Bass de Texas, acordaron postergar unos 7 millones en pagos de interés. (Ahora, Citicorp es propietario del 49 por ciento del viejo hotel majestuoso y embellecido.) Aun así, adquirir el Plaza, al precio que lo hizo, demostró ser uno de los negocios menos astutos de Trump. Sabiendo cuál sería probablemente el ingreso de fondos proveniente de la propiedad, aceptó términos que requerían un ingreso mayor del que alguna vez podría llegar a tener.

Para finales de 1991, las cosas empezaron a mejorar, aunque sea un poquito. Los bonos de sus casinos de Atlantic City escalaron después de las bajas cifras de 1990. Los bonos del Taj Mahal duplicaron su valor; los bonos del Trump Castle subieron un 81 por ciento y los debentures del Trump Plaza aumentaron en un 66 por ciento. Y en el cuarto trimestre de 1991, las ganancias operativas del Taj subieron un 70 por ciento, a 22 millones de dólares. Trump Castle arrojó ganancias por 4,6 millones de dólares en comparación con la pérdida de 600.000 dólares en el último trimestre de 1990, y las ganancias del Trump Plaza subieron siete veces más, a 7,8 millones.

Aun así, Trump estaba lejos de poder recuperarse. Las deudas totales de los casinos de Atlantic City todavía superaban el valor de mercado. El Taj Mahal, con una deuda total de 746 millones, fue valuado por los analistas en 475 millones; el Trump Castle tenía una deuda de 380 millones, comparada con su valor de mercado de cerca de 200 millones; y el Trump Plaza, que podría decirse que era el que estaba en mejores condiciones de todos, tenía una deuda de 272 millones, comparada con su valor de mercado en alrededor de 250 millones. En diciembre de 1990, Trump sufrió quizás la humillación más grande. Su padre compró tres millones de dólares en fichas en uno de los casinos de Trump y las dejó en la caja para que Trump no incumpliera con un pago inminente de bonos del Trump's Castle.

El destino de Trump no era en absoluto seguro cuando comenzó el año 1992. «El nombre es una frase conocida que ahora se asocia con lo peor del derroche, la egomanía y la codicia de la década de 1980. Una vez, el mundo se maravilló con el alcance y la perfección de los negocios megamillonarios de Trump. Hoy, Trump es en gran medida considerado un magnate de bienes raíces acabado que se quedó sin lo que una vez fueron brillantes posesiones.» En marzo de 1992, Trump finalizó las últimas partes de la reestructuración de sus deudas. Las complejas maniobras le permitieron reducir su deuda en un tercio (todo menos asegurarse que los ingresos provenientes de sus operaciones cubrirían los gastos por interés), alejarse de la quiebra y reducir su deuda personal (que sólo estaba garantizada por su palabra y su firma) en una cantidad significativa.

Aun así, las finanzas de Trump quedaban abiertas a preguntas. A principios de 1992, la revista BusinessWeek estimó que el patrimonio de Trump era de menos de 1.400 millones de dólares. Por otro lado, el Trump siempre valiente y optimista sosténía que tenía un patrimonio de 1.500 millones. El problema para evaluar el patrimonio de Trump es y siempre fue el hecho de que la Organización Trump consiste en un conjunto complejo de propietarios y joint ventures. Intentar averiguar la verdad sobre las finanzas de Trump es como intentar encontrar una aguja en un pajar.

## Cambia a los directivos y se reinventa a sí mismo

Con todo lo que le sucedió, Trump estaba cambiando, pasando de ser un inversor descarado a un gerente racional. Eso fue en parte resultado de la reestructuración de emergencia. Como uno de los requisitos de reestructuración, los bancos insistieron en que Trump contratara a un director ejecutivo para su empresa. Él, con inteligencia, seleccionó a Stephen Bollenbach, director financiero de Holiday Corporation, a quien había visto en la portada de una revista. Bollenbach era un buen empresario, un negociador inflexible y tenía el tipo de mente que podía manejar los millones de detalles de los complejos negocios de reestructuración de Trump, asegurándose de que todos tuvieran sentido y funcionaran en forma favorable al final. «Steve podía decir “no” con una mirada de hierro y nadie se enojaría con él. Eso es lo que yo quería», contó Trump. Fue Bollenbach quien tramó el regreso de Trump cuando le aconsejó que enviara las primas del seguro de 800.000 dólares trimestrales de su yate Trump Princess al tenedor hipotecario, el Bank of Boston; la idea era que si el barco se hundía sin estar asegurado, los deudores se quedarían sin garantía. La táctica funcionó y demostró al mundo financiero que si Trump iba a regresar, sería con sus propias condiciones tanto como pudiera. Bollenbach ayudaba a Trump a darse cuenta de que los banqueros que lo perseguían podían convertirse en sus aliados; le ayudó a ver que la salida consistía en convencer a los bancos de que trabajaran con él, en lugar de en contra de él. «La idea clave de Bollenbach era que los banqueros e inversores de Trump estaban atados de pies y manos a la leyenda que ellos habían ayudado a crear.»

De hecho, Bollenbach hizo un trabajo tan bueno que luego fue convocado por la cadena de hoteles Marriott Corporation, que estaba en problemas financieros, para ser el director financiero en 1991. En la actualidad, es presidente y director ejecutivo de Hilton. Además de ayudar a Trump a ordenar sus finanzas y mantenerse a flote, la presencia de Bollenbach parece haber infundido en él un nuevo sentido de disciplina y rigor. Parece haberlo ayudado a reconocer la necesidad de racionalizar las operaciones. Este fue uno de los principales inconvenientes de Trump en los años que lo llevaron a la crisis financiera:

Llamar a su empresa la Organización Trump es un contrasentido; un empleado la llama la Desorganización Trump. En verdad, no es mucho más que la cartera de inversión de un hombre. Durante quince años, la creciente colección de empresas de Trump se convirtió en un revoltijo extraño de operaciones sin control con gran necesidad de una gerencia coherente. La fase siguiente en la carrera de Trump será la prueba pública de su capacidad como gerente.

A medida que la economía de Estados Unidos comenzaba a recuperarse con lentitud de su estado moribundo, también lo hizo Trump. En 1993, anunció que llevaría al mercado dos bonos basura nuevos. Suscriptas por Merrill Lynch, estas ofertas otorgarían a los inversores una oportunidad de 375 millones de dólares en bonos nuevos, algunos de los cuales estaban calificados por debajo de la deuda que

ya tenían. Del total, 315 millones eran pagarés hipotecarios a ocho años y 60 millones eran de pagos en especie a diez años (estos bonos otorgan más títulos, no efectivo). Los pagarés hipotecarios tenían un rendimiento de alrededor del 11,5 por ciento, mientras que los bonos de pago en especie tenían un rendimiento del 13 por ciento. El tema es que Trump había regresado. Había logrado volver al mercado con nuevos bonos basura basados en los bienes de su cartera. La ola de indignación y desconfianza que había caracterizado la actitud del mundo financiero y del público durante los últimos años estaba comenzando a desaparecer.

Con su típica agudeza para estimar la opinión pública, Trump decidió no perder tiempo en reinventarse a sí mismo: del ícono de la recesión al regreso del ícono de la década de 1990 (incluso aunque la banda de rock Aerosmith apuntaba a esta misma distinción). A finales de 1993, las cosas empezaron a ser aún más divertidas. «Donald Trump está cerca de firmar acuerdos con los banqueros y tenedores de bonos que podrán permitirle recapturar toda la propiedad de sus casinos, llevar a la bolsa de valores a su imperio de los juegos, y luego retirar los aproximadamente 200 millones de dólares de deuda personal que quedan de su rescate masivo en 1991», informó el periódico The Wall Street Journal. Además, los tenedores de bonos del Taj Mahal aceptaron realizar un canje de 750 millones de dólares de deuda existente por 692 millones de bonos nuevos y de mayor rendimiento que otorgaban pagos de interés en efectivo y cerca de 75 millones en efectivo. Parecía cierto que Trump, al concentrarse en sus empresas generadoras de dinero principales en Atlantic City, al ceder poder a gerentes profesionales y talentosos como Bollenbach (y luego a Nick Ribis, a quien nombró presidente de sus casinos) y al observar el futuro en lugar de quedarse en el pasado, surgiría otra vez como un ganador. Al observar la transición personal que acompañó sus maquinaciones financieras, Trump escribió: «Aprendí mucho sobre mí mismo durante esas épocas difíciles; aprendí cómo manejar la presión. Pude detenerme, poner manos a la obra, regresar a lo básico y hacer que las cosas funcionaran».

Su período de tormento, cuenta Trump, también le enseñó mucho sobre la lealtad, una cualidad que él valora muchísimo, tanto como un jefe de la mafia. «Hubo personas que habría asegurado se quedarían conmigo y no lo hicieron, y por el otro lado, personas a las que yo había ayudado y que, cuando tenían que ayudarme ellos a mí, no movieron un dedo», contó Trump. Menciona al constructor de bienes raíces de Nueva York Sam LeFrak como alguien cálido y acogedor cuando las cosas iban bien pero que te daba la espalda cuando las puertas se cerraban. De acuerdo con Trump, LeFrak estaba «muy feliz» con el deprimente estado de sus asuntos a principios de la década de 1990. Cuando las cosas comenzaron a darse vuelta, de repente, LeFrak mostró un nuevo interés por su amistad y lo llamaba, según Trump, «para cualquier cosa, para desayunar, almorzar, cenar, para cualquier tipo de reunión». En lugar de conceder audiencia a LeFrak, Trump respondió con su arrogancia y pugnacidad típicas. Le envió al viejo LeFrak una copia de un artículo en el que LeFrak lo había «casi ridiculizado» según la opinión de Trump. «En la parte de arriba del artículo, escribí: “Vete a la mierda”», cuenta Trump.

Trump nunca tuvo miedo de ser agresivo y parece estar dispuesto a hacer lo que

sea para corregir algo que percibe como incorrecto o dar su propia versión de la retribución divina. Ofrecer la otra mejilla no es su estilo. Puede argumentarse que esta característica hizo que cruzara puentes, que colocara el ego antes que los negocios. Pero también le sirve para mostrarse ante el mundo como alguien con confianza en sí mismo, un personaje que él puede capitalizar. Ser implacable, seguir luchando y erigir una apariencia inflexible son más que cualidades psicológicas. Para Trump, son herramientas esenciales para los negocios que tuvieron un papel fundamental en su éxito y su regreso.

Consideremos la actitud de Trump hacia Kinson, la compañía de Hong Kong que tuvo un papel terrible en la reconstrucción de Wall Street 40 y finalmente se la vendió a él por apenas un millón de dólares. «Tienes que negociar con inflexibilidad y no puedes, en ningún momento, dejar que nadie saque ventaja de ti, en la forma en que las personas sacaron ventaja de los ejecutivos de Kinson. De repente, se dice en la calle que estás derrotado, o peor que eso, y adiós. Eres historia.» Estas no son sólo palabras para Trump, porque si lo fueran, habría sido derrotado mucho tiempo atrás. Para mejor o peor, son una ideología, una estrategia real que le permite seguir adelante, incluso si esto implica enviar una nota obscena a un anciano de vez en cuando.

## El arte de regresar

Para 1994, Trump estaba posicionado para apropiarse del hito más famoso de Nueva York, el Empire State. La economía de Estados Unidos y de Manhattan, en especial, comenzaba a mejorar. Sin embargo, esta vez Trump –más sabio gracias al gran precio que pagó por su derroche en la década de 1980– asumió el riesgo y acechó a su presa con otros socios. Entre ellos estaban el banquero de inversión francés Jean Paul Renoir, la esposa de Renoir y el padre de ella, un magnate de bienes raíces de Tokio que tenía 81 años llamado Hideki Yokoi. Trump creó la sociedad Trump Empire State Partners como agente propietario, aunque los detalles financieros de la transacción son poco claros.

Sin embargo, una muestra aún mayor del regreso de Trump es el desarrollo continuo de las playas de maniobras del lado oeste de Manhattan, un terreno de 76 acres que abarca desde la calle Cincuenta y Siete hasta la calle Setenta y Dos a lo largo del río Hudson. Trump adquirió los derechos de la playa en la década de 1970, compró la tierra, la vendió y luego se la volvió a comprar al empresario argentino Francesco Macri a principios de la década de 1980. Trump imagina este proyecto como el desarrollo comercial y residencial más grande de Nueva York desde Battery Park City, proyecto que, a diferencia del de Trump, contó con un financiamiento público significativo. Cuando se finalice, el proyecto del lado oeste contendrá 5.700 departamentos, 550 kilómetros cuadrados de locales comerciales, áreas de estacionamiento para 3.500 automóviles y un parque de 25 acres. El renombrado arquitecto Philip Johnson desempeña un papel esencial en el proyecto de estas

tierras.

Otra vez, Trump eligió asumir el riesgo. En lugar de hacerlo sólo, como hizo una vez con sus propiedades de Atlantic City, ahora se une a socios –esta vez, de Asia– y está trabajando con ellos en una joint venture. Está trabajando con un grupo llamado Polylinks, un consorcio que representa los intereses de seis de las familias más acaudaladas de Hong Kong. Trump se quedará con alrededor del 40 por ciento del proyecto y no tendrá que soltar ni un centavo más en él. También aprendió a tener una cuota de humildad muy poco característica. Delegó a sus pares asiáticos muchos temas importantes sobre el diseño. De hecho, el proyecto se construirá de acuerdo con los principios del Feng Shui, el principio oriental del equilibrio de los elementos para brindar una armonía delicada entre las personas y el entorno construido. Algunos sugieren que este negocio obligó a Trump a abrir la mente, a prestar atención, a ceder la posición de experto a otros, cuando es necesario. «Dicen que no se puede hablar con Donald, que es muy inflexible, pero no es verdad. Aprende muy rápido y tiene un sentido innato sobre a quién debe escuchar», afirma Susan Cara, una agente inmobiliaria de Nueva York, cuyo rol fue central en la organización del negocio Polylinks. Por su lado, Trump está contentísimo con el proyecto nuevo, que llama «El proyecto verdaderamente grande». «Este es el proyecto más grande de la historia de los bienes raíces de Nueva York. Y es el mejor negocio que hice en mi puta vida», cuenta Trump, lo que demuestra que todavía tiene una gran dosis de arrogancia, confianza en sí mismo y, cada tanto, es bastante grosero, como cuando estaba en la cima durante la década de 1980.

Trump logró llevar otro de sus bienes más grandes al proyecto del lado oeste, un conocimiento profundo de cómo manejar la burocracia y los detalles políticos para financiar un proyecto complejo en la ciudad de Nueva York, el campo de minas con posibles obstáculos para el futuro empresario. Muchos años atrás había intervenido y se había hecho cargo de la construcción de la pista de patinaje sobre hielo de Central Park. Después de que el gobierno local había titubeado con el proyecto durante siete años y había gastado unos 20 millones de dólares, Trump hizo que los patinadores volvieran al hielo en sólo cuatro meses. El costo total fue de dos millones de dólares. Hace poco, cuando la oposición de la ciudad amenazó con descarrilar el proyecto del lado oeste, Trump manejó con habilidad a todos los poderosos del gobierno de la ciudad –un gran logro– y finalmente, luego de hacer algunas concesiones, logró que la legislatura de Nueva York aprobara el proyecto por 42 votos contra 8. Trump se mostró listo y capaz de satisfacer las necesidades de los ciudadanos más allá de su propio yo ambicioso.

En 1995, Trump agregó otro grupo de ciudadanos a su lista: los accionistas públicos. Ese año, emitió 150 millones de dólares en acciones ordinarias para su casino Trump Plaza en Atlantic City. También vendió 140 millones en bonos (deuda senior a diez años). Aunque las acciones son algo relativamente nuevo para el mix de Trump, lo obligan a jugar según las reglas del mercado que otros empresarios de compañías públicas también deben seguir: desarrollar un plan de negocios claro y lógico, reducir los gastos y las deudas y reconocer que el sustento de muchos otros depende de sus decisiones de negocio. Estas son lecciones que el Trump egoísta de

los años de 1980 habría odiado aceptar. Trump usó el dinero proveniente de sus ofertas de acciones para pagar su deuda personal de 115 millones de dólares y también para reducir parte de la gran carga financiera del Trump Plaza. Seis meses luego de la emisión, las acciones del casino subieron más de un 50 por ciento. Trump finalmente fusionó el Taj Mahal y el Castle (ahora, llamado Trump Marina) en la compañía Plaza que había emitido las acciones y esto permitió que se dinamizaran las operaciones y que hubiera una mayor base de capital. La guía de recomendaciones de hoteles Mobile Travel Guide otorgó cuatro estrellas a los tres complejos de casinos de Trump en Atlantic City y el club AAA les otorgó cuatro diamantes. La compañía de casinos de Trump también posee un casino flotante en el puerto Buffington, en Indiana, cerca de Chicago, lo que sugiere que algún día Trump puede ser un actor no sólo regional, sino nacional, en el desarrollo de propiedades de juego.

## «Me volví demasiado satisfecho conmigo mismo»

Para 1996, Trump suspiraba con alivio y hasta se podría decir que bailaba de alegría. Su imperio estaba empezando a surgir de la vorágine de deudas y obligaciones. Sus casinos, que contaban con gran ayuda financiera, lo ayudaban a recaudar más dinero que un conjunto de máquinas tragamonedas en manos de cien jugadores supersticiosos.

Solo cinco años después de sufrir lo que los críticos y rivales habían esperado que fuera una caída fatal, Trump había montado una movida deslumbrante gracias principalmente al resurgimiento de los juegos en Atlantic City. Para finales de la década de 1990, el que una vez fuera el arruinado centro turístico costeño estaba recaudando unos 3.700 millones de dólares por año, un 20 por ciento más de recaudación que Las Vegas. De esas ganancias significativas, alrededor del 30 por ciento (cerca de 1.200 millones de dólares por año) iban directo a Trump. El valor de sus acciones en los hoteles y casinos Trump aumentó a 375 millones de dólares y, de repente, los futuros competidores como Mirage, Circus Circus e ITT suplicaban para que los dejaran entrar. Por encima de sus propiedades en Atlantic City, Trump tenía otros trofeos, entre ellos el Grand Hyatt de Manhattan. No sólo había logrado salir de su agujero negro de 900 millones de dólares, sino que ahora tenía al menos 700 millones.

No fue un problema que la economía de Estados Unidos comenzara a recuperarse y se encaminara quizás hacia el período más fuerte desde la década de 1950. A pesar de eso, Trump estaba aprendiendo a no cantar victoria antes de tiempo y a mostrar más humildad (sí, en el caso de Trump, se puede llamar humildad). «Me volví demasiado satisfecho conmigo mismo. Definitivamente, me culpé a mí mismo por eso. Terminé la universidad y fue increíble. Quince años de éxito ininterrumpido. Una cosa detrás de la otra. Y comencé a pensar: esto es fácil. No trabajé como lo hacía antes», contó Trump. Quizás también tuvo una lección con el fracaso de su

segundo matrimonio con la actriz y modelo Marla Maples, que también se anunció en 1997.

## ***Trump salió de su agujero negro de 900 millones de dólares y tenía, al menos, 700 millones.***

Todo esto no es para decir que los problemas de Trump llegaron a su fin. Aunque los ingresos netos de su compañía Trump Hotels & Casino Resorts, Inc. habían subido levemente durante los nueve meses que finalizaron el 30 de septiembre de 1999 a 1.100 millones de dólares, las ganancias netas cayeron en forma precipitada de menos 23,3 millones a menos 99,3 millones de dólares. El valor de las acciones de la compañía, de las cuales Trump posee poco menos de 16 millones (un 40 por ciento del capital), en la actualidad se encuentra entre unos ínfimos 2 y 3 dólares. Standard & Poor's, la calificadora de títulos, bajó la calificación de su deuda de B– a CCC+. Y Trump tiene un largo camino para terminar de pagar las deudas y obligaciones de sus hoteles en 1.800 millones dólares. «Nadie nunca va a volver a prestarle otro centavo», dijo una fuente desconocida citada por el periódico New York Post. Trump también fue castigado por rechazar la compra de una compañía de inversión de Los Ángeles que hubiera dado a los accionistas perjudicados entre 12 y 15 dólares por las acciones. Si Trump quiere ver que su empresa de casinos se recupere completamente, tendrá que cuidar sus gastos, mantener una buena gestión y rogar que la economía se mantenga bien. Mientras tanto, parece contar con una cantidad inagotable de novias veinteañeras para mantenerlo animado.

Donald Trump hizo su transición más importante. De ícono cultural a... bueno, sólo hombre rico muy financiado y que intenta tener éxito con esto en el difícil mundo de los negocios estadounidense. Es de esperar que haya aprendido la lección y la haya aprendido bien. Si quiere permanecer en el carril del regreso, sabe (o debería saber) qué debe hacer. No más gastos caprichosos para adquirir bienes que no le sirvan como negocio y que traigan con ellos más deudas posiblemente ruinosas; una selección cuidadosa de los negocios que debe hacer y de cuáles se debe apartar, sin importar lo que le exija su ego generoso; y un gran énfasis en la difícil tarea de ser el gerente racional de un imperio de negocios grande. Si quiere que la historia lo recuerde como el hombre que regresó (y es casi seguro que Trump quiere que la historia lo recuerde de alguna manera), debe acostumbrarse a ser algo que nunca fue durante su época de apogeo: un empresario que tiene que jugar según las reglas igual que todos los demás.

# **Don King**

## **Fundador de Don King Producciones**

### **«Erradiqué por completo la palabra fracaso de mi vocabulario.»**

Imagine que ingresa en el salón de fiestas de un hotel. La sala está llena de ejecutivos vestidos con esmóquines de estilos parecidos. Todos miden 1,90 metros, pesan más de 113 kilos y se acercan a los 70 años. En prácticamente todos los sentidos, estos capitanes de la industria no se distinguen unos de otros; todos tienen la misma altura, el mismo peso y la misma complexión robusta. Pero a medida que echa un vistazo a la multitud, el rasgo curioso de un hombre le llama la atención: el cabello. La gruesa mata de cabello parece estar parada de punta, como si cada cabello hubiera sido recubierto con una crema con carga eléctrica y el techo de la sala escondiera un electroimán poderoso.

Para estas alturas, el hombre ya se dio cuenta de que su mirada está posada en él. Se abre camino entre la multitud y se dirige a usted. A medida que se acerca, usted observa que la punta de su cabello antigravedad muestra lo que parece ser un anillo blanco con polvo y, por un momento, se pregunta si no será un aura. Cuando está apenas a unos pasos de usted, se da cuenta de que es el promotor de boxeo famoso por su infamia, Don King; y por lo tanto, no podría ser un aura, porque nadie jamás utilizó los términos «angelical» o «santo» para describir a este empresario controvertido. Aun así, las marcas blancas piden a gritos una caracterización y usted lucha por un instante, intentando encontrar la palabra exacta. A medida que se acerca, una sonrisa amplia y afable sale de su rostro y él dice: «Hola, soy Don King». Usted se da cuenta de que el anillo blanco está en su cabeza como un mechón de una corona real.

Una vez más, King y su corona de cabello lograron atravesar la gran multitud. Usted no tiene que preocuparse con otros concurrentes pero no puede dejar de prestar atención a este hombre, porque King ha hecho lo que siempre hizo mejor: ha ganado su total atención. Lo saluda con su gran mano (cubierta con joyas de lujo) y ahora quizás usted querría seguir adelante, pero King le coloca un brazo paternal sobre su hombro en un abrazo de oso y comienza a hablar. La conversación es en parte un sermón angelical y en parte citas literarias de Shaw y Shakespeare, y también algo de charlas callejeras. Todo eso es una perorata improvisada porque King tiene algo de lo que quiere convencerlo: que es un empresario exitoso y, juntos, usted y él pueden hacer negocios para ganar dinero.

Para empezar, es importante destacar que King es afroamericano y, aunque la raza

es significativa para la historia, también es incidental. El surgimiento y la caída y posterior surgimiento de King para convertirse en el promotor de boxeo preeminente de la última mitad del siglo XX no están marcados por un impacto racial estremecedor o por un gran fin moral como en el caso de Jackie Robinson cuando irrumpió en el básquet profesional o de Arthur Ashe cuando ingresó en el tenis. Así y todo, su historia marca la primera vez en Estados Unidos que un promotor de boxeo afroamericano cosechó las riquezas y la fama que durante décadas eran terreno de los blancos. Los críticos de King (que son muchos y se hacen oír) dirían que no debería proclamarse la igualdad racial en el boxeo porque un negro, en lugar de un blanco, generó millones de dólares de dinero manchado con sangre proveniente de su grupo de luchadores negros y blancos.

Instintivamente, King sigue el adagio de los viejos tiempos que dice que si uno no se vota a sí mismo, no puede pretender que los demás lo voten. Alardeó sobre sus logros: «Cada día de mi vida es historia. Rompí todos los récords conocidos por el hombre en la promoción de peleas: tuve la primera pelea de un millón de dólares vendida en la televisión, la primera audiencia de mil millones de personas para uno de mis espectáculos, organicé más de doscientas luchas por el título mundial y nadie superó eso desde Tex Richard hasta P. T. Barnum».

### ***«Don es negro, vive como blanco y piensa en verde»***

Larry Holmes, ex campeón mundial de peso pesado y boxeador que hizo dinero con Don King y luego lo demandó, dijo lo siguiente: «Don es negro, vive como blanco y piensa en verde». Seth Abraham, que se asoció con King durante muchos años hasta que se pelearon, contó: «Don King es el hombre más brillante que conocí. Don King es formidable cuando duerme».

Es esencial recordar que King promocionó y dio nombre a dos de las luchas de peso pesado más importantes del siglo: la tercera lucha entre Muhammad Ali y Joe Frazier, llamada «Thriller en Manila», y la lucha entre Ali y George Foreman, «Tormenta en la jungla», en Zaire. Incluso sus críticos más severos admitieron con generosidad que sin King, uno de estos hechos, o los dos, no habrían sucedido. Otros, de una opinión favorable, podrían decir que King hizo que sucedieran estos encuentros por la fuerza de su visión, su trabajo arduo y su sabiduría sobre el negocio. Con Don King, nunca hay consenso sobre lo que es cierto y lo que no lo es, una especie de «ellos dijeron» contra «él dijo». El único punto de consenso entre sus críticos y sus seguidores es que King siempre hizo dinero por sí mismo: mucho dinero.

Lo que diferenció a King de otros millonarios estadounidenses que se forjaron a sí mismos –negros o blancos– es que tuvo que superar el estigma de una larga condena en prisión. No una sentencia penal por cometer delitos de guante blanco como la estafa, el crimen organizado o el fraude de valores, para los que la condena se cumple en una de las prisiones federales «de lujo». No, Don King cumplió una

condena de casi cuatro años en una prisión de Ohio por homicidio y esa muerte marcó la segunda vez en su vida que él había matado a alguien.

Luego de ser liberado de prisión en 1971 a la edad de 40, King salió de la oscuridad para convertirse en uno de los empresarios más exitosos de Estados Unidos. Para 1973, apenas dos años después de haber cumplido su condena, era millonario. Como el boxeador que recibe un golpe demoledor y cae en la lona y todos están seguros de que perderá por nocaut, King se levantó a la cuenta de nueve y volvió para ganar la batalla de su vida. King superaría el anonimato que históricamente había encubierto a los empresarios afroamericanos y se convertiría en el único empresario afroamericano reconocido tanto por los estadounidenses negros como por los blancos. «Mi vida es una iconografía y una contradicción para lo que los estadounidenses creen que es el éxito. Comencé no desde cero, sino por debajo de cero. Como negro, soy uno de los que fueron despojados, privados del derecho de ser ciudadanos, dejados afuera de algún modo.»

«Nadie puede juzgarme por mis logros, sino por lo lejos que llegué. Tuve que arrastrarme desde debajo del suelo sólo para llegar a la línea de salida.»

## Sus comienzos: desde los cacahuetes hasta las apuestas ilegales

Donald King nació en 1931 en un barrio negro en Cleveland, Ohio. Fue el quinto de siete hijos de Battie y Clarence King. Pero su padre murió en un accidente insólito en una acería y la familia sobrevivió durante algunos años con los pagos del seguro («dinero de tragedia», como lo llamó King). Pero cuando ese dinero se acabó, toda la familia se puso a trabajar para ganar un ingreso extra. Su madre y su hermana horneaban pasteles y tostaban cacahuetes, que los hermanos embolsaban y vendían en el barrio.

Pero los hermanos varones encontraron una manera novedosa de vender más bolsas más rápido que nadie. Colocaban un pedacito de papel con un número escrito en lápiz dentro de cada bolsa y llevaban esas bolsas «de la suerte» a las casas donde los vecinos se reunían a apostar. King cuenta: «Yo era muy organizado. Escribía dónde vendía las bolsas y cuáles eran los números y si uno de mis clientes ganaba con ellos, lo rastreaba y le pedía una propina».

King dice que fue su madre quien contribuyó para que él tuviera gran parte de sus agallas. «Mi mamá siempre me decía que la vida podría ser injusta, pero que yo siempre tenía que ser justo. También me enseñó la importancia de ser valorado por la gente. No se trata de lo que yo pienso de mí mismo, lo importante es cómo me ve el mundo (en especial, quienes hacen negocios conmigo).»

King fue aceptado en la Universidad de Kent State y, para recaudar la cuota de primer año de 600 dólares, tomó el camino de su hermano para repartir números y levantar las apuestas del barrio. Una vez se olvidó de registrar una apuesta que, lamentablemente, acertó el número ganador. El corredor de apuestas exigió que King

utilizara 580 dólares de los ahorros de la cuota para pagar la deuda. Los corredores se negaron a otorgarle un préstamo para pagar la cuota de la universidad.

Sin dinero para sus estudios, King se dedicó a la vida en la calle, trabajando en el único negocio que conocía, levantar apuestas. En un año, había logrado hacerse cargo del negocio de las apuestas y el corredor de apuestas trabajaba para él. Después, fue a la universidad en Case Western, Cleveland, donde aspiraba a convertirse en abogado, pero luego de un año, regresó a las calles: «Tenía la idea irracional de que uno va a la universidad para educarse, uno se educa para poder ganar dinero, pero yo ya estaba ganando dinero, entonces ¿para qué iba a ir a la universidad?».

A los veinte y pico, en Cleveland, King tuvo éxito en el juego de las apuestas. Llevaba bien las cuentas y siempre pagaba a los ganadores. Con el tiempo, fue reconocido como el banquero de apuestas más importante de Cleveland. A este joven King lo describían como el «Maquiavelo de las calles», el Einstein de los guetos. «La capacidad de King siempre fue adelantarse un paso a lo que pensaban los demás: los competidores, la mafia o la policía. Para 1996, se decía que sus ingresos eran de 15.000 dólares por día. King era un muy buen empresario, aunque su negocio era ilegal.

***La capacidad de King siempre fue adelantarse un paso a lo que pensaban los demás: los competidores, la mafia o la policía.***

King tenía una casa en el elegante suburbio de Shaker Heights, conducía un Cadillac grande y llevaba grandes cantidades de dinero en su bolsillo. Pero la alegría de su vida era ser dueño del New Corner Tavern Supper Club, en donde artistas negros tocaban en lo que se llamaba la Chitlin' Route. King expandió la capacidad a 600 butacas, construyó un escenario giratorio y ofreció comida cocinada por cocineros gourmets. Al club asistía la crème de la crème de los artistas afroamericanos: B. B. King, Esther Phillips, Muddy Waters, Osear Peterson, Lou Rawls y Lloyd Price. Y también venían blancos a oír la música. Y King se encontraba en el centro de atención dando la bienvenida a invitados negros y blancos, divirtiéndose con los músicos.

Los años durante los cuales operó el club le serían muy útiles con el correr del tiempo:

Me di cuenta de que cuando uno trata con artistas, hay que entender de dónde vienen. Hay que escuchar sus historias de vida porque ellos ponen sus historias en su música y sus canciones. Toda buena historia tiene un comienzo, un medio o un final. Cuando leí a Shakespeare o a Edmund Rostand (el autor de Cyrano), supe qué importancia tenía la historia para lo que escribían. Es por eso que muchas de mis peleas son más que luchas de boxeo, son historias más grandes que la vida.

En 1966, Sam Garrett era un corredor de apuestas de bajo nivel que trabajaba para King. Garrett había cometido un error en el registro de una apuesta y le debía a King 600 dólares. Cuando se negó a pagar, los dos se fueron a las manos y la pelea continuó en la calle. En medio de la riña, Garrett murió por los golpes y King fue procesado por homicidio doloso en segundo grado. El jurado lo consideró culpable y lo condenó a cadena perpetua. En las cámaras privadas, el juez redujo el cargo a homicidio culposo por un término de uno a veinte años.

## Tiempo en prisión

A los 36 años, en la cima de su juego y en lo mejor de su vida, King, marido y padre, fue condenado a prisión en el Instituto Correccional de Marion, Ohio, para cumplir una condena de tiempo indeterminado. Cuando se cerró la puerta de la celda, el mundo exterior consideró a King otro sabio y ambicioso número de póliza de las calles cuya ira había explotado con demasiada frecuencia. Para algunos, era un estafador que había eludido el sistema legal y finalmente obtuvo lo que se merecía. Para King, el portazo de la celda fue el verdadero comienzo de una segunda oportunidad.

King fue a prisión como un hombre de mediana edad que había disfrutado de la buena vida. En un sentido, el recuerdo de esa vida le permitió concentrarse en dos objetivos: sería un prisionero modelo para reducir la duración de su condena y mejoraría su forma de pensar:

En realidad, no pasé el tiempo en prisión, hice que el tiempo pasara para mí. Escapé con libros; leí miles de libros. Mi primer día, alguien me dio Las meditaciones de Marco Aurelio y profundicé en el libro. Traté de escapar leyendo las ideas de otras personas y colocando mis ideas con las de ellos y desarrollando un sentido de la disciplina.

Mientras estuvo en prisión, además de las lecturas continuas de libros de autoayuda, King tomó cursos universitarios por correspondencia y sacó buenas notas en economía, derecho comercial y ciencias políticas. A menudo, les dijo a los periodistas que había recibido una beca de Harvard Business School.

A primera vista, no parece haber nada de verdad en lo que dice. Pero la pregunta es ¿qué prisionero –en especial, uno que está condenado por homicidio– soñaría alguna vez con obtener la admisión en esa universidad (¡qué impertinencia!) o tendría la confianza de creer que lo habrían llegado a aceptar si se hubiera inscrito? Y quizás a él lo hubieran aceptado.

King también atribuye sus ideas a la vida y las palabras del exesclavo Frederick Douglass, el negro que defendió la abolición de la esclavitud y que superó el racismo y se convirtió en el ministro estadounidense de Haití en 1889. Al encontrar parte de sí mismo en el legado de Douglass, King dice: «Leí sus palabras y las que me impresionaron fueron: “Los que luchan por su país tienen el derecho de reclamar el país para ellos. Y merecen que ese derecho se respete”. Soy un ciudadano patriota

y orgulloso de Estados Unidos y estoy dispuesto a aceptar lo amargo con lo dulce».

La lección de economía que King aprendió cuando estaba en prisión fue la importancia del dinero: «Entendí que la libertad era algo precioso y que se atesoraba, pero en todos los casos, faltaba un factor, la independencia económica». Años después, corrigió su afirmación diciendo: «El dinero es el producto secundario del negocio. Y mis negocios se basan en vender lo que yo llamo una atracción. Si la atracción tiene éxito, el negocio funciona y todos ganan dinero. Me casé con la atracción al dinero». Cumplió tres años y medio en prisión hasta que le otorgaron la libertad condicional en 1971.

Cuando le preguntaban cómo lo había cambiado la prisión, él contestaba: «El Don King que ingresó estaba armado con un canuto; el que salió estaba armado con una bomba atómica de conocimiento y comprensión. Pensaba en forma universal y en la sociedad como un todo. Cambié mucho. Salí armado y peligroso. Armado y peligroso con sabiduría y conocimiento».

## Sus comienzos en el boxeo: el empresario accidental

Budd Schulberg dijo: «El boxeo no es más que el negocio del espectáculo con sangre». Quizás sea por eso que produjo tantas especies diferentes – boxeadores, representantes y promotores– como Hollywood. Ciertamente, esta es una de las razones por las cuales más le interesaría a King.

El auge del boxeo como deporte profesional en la actualidad, con sus sueldos de millones de dólares, sumas promocionales para los patrocinios y la veneración a los héroes, comenzó con la carrera en etapas de un boxeador de peso pesado estadounidense, Jack Dempsey. Dempsey, más que Babe Ruth o Red Grange o Bobby Jones, ejemplificó al nuevo atleta héroe millonario que surgió en la década de 1920, el auge de la Era de Oro de este deporte. Cuando Dempsey derrotó a Jess Willard en 1919, la lucha atrajo a menos de 20.000 seguidores y la billetera de Dempsey fue de 27.500 dólares. Nueve años después, cuando Dempsey peleó con Cene Tunney, la multitud total se acercaba a los 105.000 espectadores en el Soldier Field de Chicago y la facturación alcanzó los 2.700.000 dólares. Los dos boxeadores en el famoso partido por el título de la «cuenta larga» compartieron 1.540.000 dólares. Gracias a Dempsey y su astuto representante Doc Keams, los megadeportes habían entrado en la escena estadounidense.

El boxeo personificaba la respuesta perspicaz de Willy Sutton cuando le preguntaron por qué robaba bancos; él respondió «Porque ahí está el dinero». El boxeo se convertiría en el banco que los promotores de luchas, los representantes y cualquier otro que lo viera con perspectiva siempre trataría de explotar para obtener dinero fácil.

King no encontró el boxeo; el boxeo lo encontró a él, mediante la sugerencia de un viejo amigo del New Corner Tavern Supper Club, el cantante Lloyd Price. Price reconoció la inteligencia de King, sus habilidades como empresario y su talento para

ser el centro de atención con su gran personalidad. El mensaje de Price para King fue simple: como el boxeo mostraba la mayoría de jugadores negros mientras que los promotores eran blancos, ¿esto no representaba una oportunidad para un promotor negro?

Durante los años que pasó en prisión, King había tenido algo de conocimiento sobre la creciente oleada del orgullo negro y del aumento de la concientización de los negros en todo Estados Unidos. Las Olimpiadas de 1968 en la ciudad de México habían sido testigo del poderoso gesto de homenaje de los atletas John Carlos y Tommy Smith, cuyos puños levantados en el podio de la victoria enviaron un mensaje poderoso y revolucionario a los ciudadanos estadounidenses blancos. Pero un atleta negro fue quien más personificó el surgimiento del orgullo negro y la separación de los blancos de la dominación del pasado: el boxeador Muhammad Ali.

Luego, cuando King realizaba servicios comunitarios, aprendió que el hospital de Cleveland, Forest City Hospital, el único hospital para negros en la ciudad, necesitaba desesperadamente fondos para seguir funcionando. Entonces, se le ocurrió que una pelea de boxeo para recaudar fondos podría generar el dinero para que el hospital no cerrara. Y entonces, King experimentó una chispa de ingenio que encendería su carrera: le pediría a Lloyd Price que utilizara sus conexiones para contactar a Muhammad Ali.

En 1972, Ali, que había perdido el título con Joe Frazier a principios de ese año, era acosado por abogados que querían utilizar su talento. Al principio, Ali le dijo a Price que no tenía interés en una exhibición para recaudar fondos en Cleveland, pero luego King tomó el teléfono. El mágico poder del habla de King, su poder de persuasión, su idealismo, las charlas con su hermano en las que se ayudaban entre sí y cualquier otra cosa que fuera necesaria para vender afloraron en el curso de la conversación. Ali dijo que sí y aceptó realizar la pelea.

Con la presencia de Ali participando en una lucha de diez rounds contra cuatro oponentes distintos como atracción, King, con la ayuda de Price, planeó tener también a otros artistas afroamericanos para el concierto de Cleveland. Marvin Gaye, Johnny Nash, Wilson Pickett y Low Rawls, todos donaron sus talentos. El acontecimiento fue un éxito total, un triunfo promocional para King, que generó ingresos por 82.500 dólares, más que cualquier otra pelea en la historia de la ciudad. King había vuelto a los negocios. También había hablado con Ron Elbaum, el promotor blanco más famoso de Cleveland. Esta era una movida inteligente: aprender el negocio con un experto y formar una asociación flexible e informal con alguien que conociera el deporte. Durante algunos años, trabajaron juntos con Elbaum, el promotor, organizando peleas entre quienes vivían en Ohio, y King, el talentoso, generando entusiasmo con despliegue y estilo. Elbaum recordaba una conversación conmovedora. King le dijo: «Quiero ser legítimo, quiero hacer algo en mi vida para mi familia, no quiero que me conozcan más como el hombre de las apuestas. Quiero boxeo».

***Don King fue un pionero: el primer promotor de boxeo negro***

*con éxito en la historia de ese deporte.*

Jack Newfield escribió la biografía de King, Sólo en Estados Unidos: La vida y los crímenes de Don King (William Morrow, 1995), y presentó esta razón para el éxito de King. «[En 1971] El boxeo estaba listo y era necesario para un emprendedor negro. Don King demostraría ser el hombre incorrecto en el momento correcto. En lo que siguió, no debería dejarse de lado que Don King fue un pionero: el primer promotor de boxeo negro con éxito en la historia de ese deporte.»

## Comienzo del aprendizaje

El éxito de la exhibición de Ali convenció a King de que el boxeo era el negocio al que quería dedicarse. El tiempo que pasó en Cleveland le permitió comprender mejor cómo funcionaba el mecanismo de promoción de ese deporte, además de brindarle cierta legitimidad entre la gente del boxeo, que consideraba a Elbaum como un hombre franco. De hecho, fue Elbaum quien le presentó a Hank Schwartz, vicepresidente de la compañía Video Techniques, una empresa abocada a la tecnología satelital y de circuito cerrado. Elbaum con entusiasmo le dijo a Schwartz: «El boxeo necesita que haya un promotor de piel negra. King va a poder controlar a los boxeadores porque es negro y todos los buenos boxeadores son negros».

En enero de 1973, King, un aspirante a promotor de boxeo, llegó a Kingston, Jamaica, como espectador y como parte del séquito reunido con motivo de la pelea por el título entre Joe Frazier y George Foreman. Frazier le había ganado el título a Ali y era un gran favorito para mantener la corona bien lejos de Foreman, un muchacho corpulento y con aspecto de niño, mejor recordado por agitar la bandera estadounidense luego de salir campeón olímpico de boxeo en 1968. King había conocido a Frazier a través de su representante, Yank Durham. Sin embargo, esta historia la cuenta mejor el propio King:

Todavía disfrutaba de la categoría de personaje famoso que había adquirido en la otra mitad del continente. Mientras tanto, Ali aparece en Kingston, y comienza a vender mis méritos respecto de cómo había organizado el evento a beneficio del hospital. Comencé a jugar a golf casi todos los días con Durham, luego de lo cual iba y observaba a Joe mientras se ejercitaba.

King también visitó al bando de Foreman y se presentó a sí mismo ante el rival. King sostiene haberle dicho a Foreman que iba a ganarle a Frazier por nocaut y conmocionar al mundo. Si suponemos que esto fue verdad, la confianza de King debe haber inspirado al joven boxeador, y ni una sola vez se habrá preocupado de preguntarse si acaso King estaría jugando a dos puntas al cinchar por los dos, al hacer apuestas psicológicas por ambos boxeadores.

King arribó al espectáculo en el que se peleaba por el título como parte del séquito de Frazier, desfiló hacia el cuadrilátero junto al campeón y se sentó en

primera fila detrás de la esquina de Frazier. Sin embargo, en el primer round, Foreman embistió como un toro embravecido y le dio una paliza al aturdido Frazier hasta dejarlo tendido sobre la lona. El instinto le dijo a King que Frazier iba rumbo a una aplastante derrota, así que se levantó de su asiento y se desplazó sigilosamente alrededor del ring hacia el lado de Foreman. En el segundo round, Foreman le dio un puñetazo directo al campeón de manera que lo levantó en el aire. Se paró la pelea y Foreman fue declarado ganador. King se lanzó al cuadrilátero para felicitar a Foreman. Para todos los que estaban junto al cuadrilátero y aquellos que lo miraban por televisión, King, un rostro que muy pocos conocían, se estaba abrazando con el nuevo campeón de la categoría de los pesos pesados. ¿Quién era ese hombre?

Si hay una oración que resume la adopción por parte de King de la filosofía de Willy Sutton es la siguiente, con la que King ha fanfarroneado con frecuencia y en forma reiterada, refiriéndose al combate por el título entre Frazier y Foreman: «Yo llegué con el campeón y me fui con el campeón». Los ganadores podían ir y venir o convertirse en perdedores. El hecho importante era que a King le iría bien sin importar cuál de los boxeadores ganara.

Los cronistas deportivos utilizarían este episodio ocurrido en Jamaica para criticar con severidad a King por la poca duración de su lealtad (hacia Frazier) y quejarse de su flagrante oportunismo (con Foreman). Sin embargo, la belleza y la traición dependen del cristal con que se las mire. King había hecho lo que hacen siempre los empresarios en todas las industrias: reemplazar un producto que daba pérdida por otro que daba ganancia. ¿Dónde queda la lealtad de las cadenas de televisión cuando un show que una vez tuvo una medición alta en el rating Nielsen cae dramáticamente en audiencia? King fue muy inteligente al darse cuenta de que su futuro estaba al lado de George Foreman. No tenía nada personal en contra de Joe Frazier, sino que sólo se trataba de hacer buenos negocios.

Mientras recordaba la imagen de King felicitando a Foreman en la pelea de Kingston, Hank Schwartz lo contrató debido a la repentina «aparente influencia» que ejercía sobre Foreman. La compañía de Schwartz quería organizar un combate entre Ken Norton y Foreman y utilizaron la amistad que King tenía con Foreman para hacer el trato. En su primera tarea para el establecimiento de su negocio, King había demostrado todo lo útil que podía ser. Más importante aún, esta experiencia confirmó lo que Elbaum había pregonado a los cuatro vientos: los boxeadores estadounidenses de origen africano reaccionaron de manera positiva ante el promotor afroamericano; el único promotor afroamericano en Estados Unidos que entendía el negocio del boxeo era King.

## La construcción de su propio grupo

Luego de la pelea de Foreman contra Norton, King estaba impaciente por trabajar por su cuenta y supuso con razón que necesitaría boxeadores que se reportaran directamente a él. Se dirigió al grupo de entrenamiento de Ali en Pensilvania para

pedirle que lo aconsejaran sobre cómo empezar. Ali le dio consejos, ánimo y un sparring, llamado Ray Anderson, que contrató a King para que promocionara una pelea en Cleveland. Anderson también sugirió que King representara a otro boxeador llamado Ernie Shavers, a quien también contrató para su próximo combate. King se sentía doblemente afortunado: tenía a Anderson como peso liviano y a Shavers como peso pesado que podía dar buenos puñetazos. El camino hacia las riquezas publicitarias lo llamaba.

La primera incursión de King sería de nuevo en su Cleveland natal, y para asegurarse el éxito permitió a Anderson que escogiera cuidadosamente a un oponente que tuviera la confianza de poderle ganar. Anderson eligió a un despachador de equipaje aéreo oriundo de Dallas, llamado Cookie Wallace. King reservó el Music Hall ubicado en el centro de Cleveland y toda la ciudad asistió a ver el show, en especial los integrantes de la comunidad negra. Wallace ganó con facilidad, y la muchedumbre se preguntaba acerca de la habilidad de King para juzgar el talento boxístico.

A continuación, King organizó una pelea para Shavers en la que tendría que enfrentarse a Jerry Quarry, en el Madison Square Garden de Nueva York. Quarry noqueó a Shavers en el primer round. King podría haber arrojado la toalla en su novel carrera como promotor; sin embargo, al día siguiente recibió un llamado telefónico de Ali, que le dijo: «Don, sé que estás indignado y es probable que quieras abandonar el negocio del boxeo, pero no lo hagas. Envía a Shavers a mi campo de entrenamiento, que yo le voy a enseñar cómo boxear».

La filiación entre Ali y King ha sido objeto de extenso análisis con los años. Muchos creen que la relación de King con Ali, del tipo padre-hijo o mentor-acólito, King la establecería con los jóvenes boxeadores afroamericanos, comenzando por Ernie Shavers en los setenta y continuando con Mike Tyson en los noventa.

Resulta claro que al principio, cuando King intentaba con entusiasmo conseguir por sí mismo volverse famoso en el mundo del boxeo, Ali le sirvió de ayuda en todo momento. Sin duda, de entrada Ali quiso ayudar a otro hombre de piel negra en un negocio que históricamente estaba dominado por los blancos.

Recordemos que cuando Johnny Carson le preguntó a Ali: «¿Por qué las peleas de pesos pesados atraen a tanta gente?», él respondió: «Porque la gente de piel blanca pagará mucho dinero para ver a dos negros reventarse la cabeza a trompadas». Carson soltó una carcajada al igual que todos los que estaban mirando esa noche el show televisivo Tonight Show; sin embargo, ese comentario llevaba más que una pizca de verdad en él. Ali lo había dicho muy en serio.

## La organización de la primera gran pelea: Ali contra Foreman

En enero de 1974, Ali derrotó a Frazier en la segunda revancha, que tuvo lugar en el Madison Square Garden. Todos en Estados Unidos, aun aquellos con mínimos conocimientos de boxeo, se preguntaban cuándo George Foreman defendería su título

contra Ali, el contendiente más importante. Tanto los promotores de boxeo, como los que ansiaban serlo, querían con desesperación contratar a estos dos boxeadores para el combate. Quien pudiera no perder de vista ese encuentro iba a ganar un dineral.

Hank Schwartz ascendió a King a vicepresidente y le dio carta blanca para que persiguiera a Ali y Foreman y se asegurara de obtener los derechos televisivos. Este desafío requeriría que King pusiera en práctica todos sus multifacéticos poderes para persuadir, engatusar, rogar, embaucar y, por sobre todo, su habilidad para hacer negocios. Se daba cuenta de que si podía llevar esta pelea a su grupo de televisión, estaría saltando por encima de todos los otros promotores de boxeo y sería reconocido como el promotor número uno en Estados Unidos:

Era la oportunidad de su vida para Don King. Puso todo en ello, toda su voluntad, su energía, su sentido de la teatralidad, su dominio de los números, todas sus habilidades en la predicación de un paraíso evangélico para el futuro de los hermanos negros. Competiría con los intermediarios de mayor influencia en negociaciones maratónicas, con los personajes más extraños de la historia, a fin de organizar el combate de boxeo que más dinero haría ganar en los últimos tiempos.

La geometría para lograr que la pelea tuviera lugar era simple, incluso tenía dos dimensiones. Primero, trazar un cuadrado con Ali y Foreman en diagonales opuestas; luego, conectar los lados a un grupo publicitario y, finalmente, trazar una línea hacia el lugar donde se llevaría a cabo la pelea.

Entrecruzar las líneas para que el punto dentro del cuadrado se cruce con todos los demás puntos, y todos los puntos estarán conectados. Los promotores más experimentados como Bob Arum, abogado de Ali, o Teddy Brenner, del Madison Square Garden, se dieron cuenta de que existía una tercera dimensión para modelar las negociaciones que significaría mucho dinero para el bolsillo.

Sin embargo, King intuía que las negociaciones tendrían cuatro dimensiones, el cuadrado se convertiría en el hipercubo donde el tiempo era el componente agregado. Muhammad Ali, de 33 años de edad, temía que Foreman se demoraría en ofrecerle la oportunidad de recuperar el título y los meses irían pasando. King también se dio cuenta de que Foreman una vez había idolatrado a Ali, lo llamaba «el campeón de la gente»; pero ahora Foreman estaba celoso de que los fans adoraran Ali más que a él.

King abordó a Foreman en un estacionamiento en Oakland, California, donde le dio a entender que si no se comprometía pronto a pelear contra Ali, este se echaría atrás. King le dijo a Foreman: «Esta es una victoria que debes conseguir. De otra manera, la gente nunca va a aceptar tu grandeza. ¡Pero debes ponerte en acción ya! Es posible que Ali no siga queriendo esta pelea por mucho tiempo más». Y Foreman firmó el contrato para pelear.

King había sido el único intermediario en las negociaciones con los dos boxeadores y luego, después de recibir el consentimiento por escrito de la revancha, se enfrentó a dos tareas de enormes proporciones: recaudar los diez millones de dólares para pagar el premio compartido y encontrar un lugar fuera de Estados Unidos para que el combate se lleva a cabo. Foreman estaba atado por demandas y

un divorcio y no podía pelear en Estados Unidos. Los hombres de negocios legítimos en todo el mundo tanto como los timadores en todas partes sabían que se estaba en la búsqueda de un estadio en algún sitio que pudiera ser la sede de este legendario combate.

Hank Schwartz, de la empresa Video Techniques, había considerado como posibilidad Londres y otras ubicaciones, que fueron todas rechazadas. Entonces, Joseph Mobutu, presidente de Zaire, propuso que la pelea se organizara en su país. Mobutu tenía la sensación de que su país se parecía al actor y comediante Rodney Dangerfield: nadie lo respetaba. Un combate entre pesos pesados obligaría al mundo a encontrar África en el mapa. Por una noche, todos los medios de comunicación del mundo se voltearían hacia Zaire. Cuando la tarjeta de crédito de diez millones de dólares (a cada boxeador se le habían prometido cinco millones de dólares) del Barclay's Bank pasó por las manos de Schwartz, el trato estaba cerrado. George Foreman pelearía contra Muhammad Ali en Kinshasa, Zaire, por el campeonato mundial de pesos pesados.

King había logrado lo que nadie más pudo: conectó todas las líneas y obtuvo contratos firmados de todas las partes para la pelea por el título de los pesos pesados.

La conferencia de prensa realizada en Caracas, Venezuela, en la que se anunció la finalización de las negociaciones para el combate por el título entre Ali y Foreman debiera haber sido uno de los momentos más destacados de la vida de King. Sin embargo, no lo fue. El comunicado de prensa había relegado su intervención a un lugar insignificante allá por la decimoquinta línea. King estalló de furia y le gritó a Schwartz. Ni siquiera el intento tardío de Schwartz de atribuirle la organización del combate logró calmar a King. A muchos afroamericanos, el desaire les hizo recordar el mayúsculo error de la NBC cuando envió una botella de whisky a Redd Foxx como regalo de cumpleaños cuando Sanford and Son estaba cerca de alcanzar el tope de audiencia televisiva en el rating Nielsen.

Los blancos no entendían el emergente orgullo negro por los logros en los negocios. Era la última vez que la gente del mundo del boxeo subestimaría el talento de King.

## **La habilidad para hacer negocios y la capacidad para construir una «marca» de boxeo**

«El combate del siglo» pasó a la historia, se lo recuerda mejor por la técnica rope-a-dope de Ali, que adquirió esplendor y noqueó a Foreman en el octavo round. Pocos se enteraron que la pelea corrió serio peligro de no realizarse luego de una lesión que sufrió Foreman en el ojo durante el entrenamiento. Debido a ello, hubo un compás de espera y se pospuso la fecha prevista para el combate, lo que causó ansiedad en los campamentos de ambos boxeadores. En la vorágine apareció King, que hizo uso de todas sus consumadas habilidades para calmar a los funcionarios

gubernamentales, reuniéndose con frecuencia con los reporteros, disipando los temores del gobierno y actuando, en general, como la única voz de la calma y la razón.

Hank Schwartz dijo: «No hay duda de que Don salvó la pelea. Hizo que el trato se mantuviera. Sabía cómo hablarle a Foreman. Evitó que este saliera corriendo. Estuvo magnífico». Ali y su representante, Herbert Muhammad, también quedaron impresionados con las habilidades de King.

Norman Mailer se refirió así a su encuentro con King en Zaire: «King poseía la capacidad de tomar todo su amor verdadero (que dada su considerable presencia negra no era precisamente pequeño) más todo su amor falso y transmitirlo a través de sus ojos, esos ojos brillantes». Mailer también escribió un informe pintoresco acerca del atuendo de King: «King usaba diamantes y camisas plisadas, dashikis y colgantes de oro, esmóquines azul pastel y trajes rojo furioso; usaba fajas de sultán en la cintura y las perlas de Oriente en la ropa que llevaba puesta». Y por supuesto Mailer elogiaba uno de los mayores atributos de King: «Su forma de hablar. Era un maestro de la palabra hablada y no había situación verbal que le resultara ajena».

Como saldo de la pelea, King se llevó apenas el 4 por ciento de las ganancias, una porción escasamente significativa. Sin embargo, King también se llevó el elemento más valioso para hacer dinero en el futuro: la confianza y la lealtad de Ali y Foreman. Los promotores se quedaron con la mayor parte del dinero pero King pronto sería dueño de los derechos del espectáculo.

El círculo íntimo del boxeo, con la ayuda de algunos cronistas deportivos, acusaría a King de robar las joyas de la corona a sus espaldas (mientras contaban las entradas), pero lo cierto es que estaban verdes de envidia.

Fue King el que había demostrado en Zaire que era capaz de esforzarse lo que fuera necesario con tal de garantizar que la pelea tuviera lugar, y era a él a quien se le debía lealtad. Los que tenían el poder en el mundo del boxeo pronto dejarían de tenerlo ya que después de la pelea King había pasado a ser el rey de los promotores.

De vuelta en Estados Unidos, King utilizó este personaje recién descubierto en el que se había convertido para persuadir a Ali y a Foreman de que aceptaran firmar contrato con Don King Productions para la revancha. Sus detractores lo acusaron de racista cuando supieron que había hablado del orgullo negro y del poder negro en el campamento de Ali tanto como en el de Foreman. Ningún blanco que integraba la estructura de poder quiso dar crédito al hecho de que King utilizaba su versión del método tradicional que se usaba antiguamente en las cadenas de televisión, donde se apelaba a las relaciones personales para cerrar los tratos. Nadie quiso admitir que para los boxeadores afroamericanos tenía sentido, tanto racial como económico, firmar contrato con este nuevo promotor afroamericano.

King no estaba de acuerdo con que tener boxeadores que perdían no ofreciera una perspectiva de hacer dinero: «Una vez que se aprende el modus operandi de un negocio como el boxeo, entonces no importa si el boxeador gana o pierde porque tú estarás promoviendo la pelea desde el comienzo del trato». Sin embargo, más importante aún sería la habilidad de King de dar a cada pelea un nombre de manera que los medios de comunicación y el público se referirían a la pelea pendiente como

si fuera una marca registrada establecida.

## Nuevos negocios, nuevos problemas

El siguiente negocio de King consistía en promover la fácil victoria de Ali sobre Chuck Wepner, obrero especializado, peso pesado, a quien Ali describió como «un blanco sin esperanza» (Wepner había perdido la pelea contra Sonny Liston, de 40 años de edad). Wepner era un personaje pintoresco y pendenciero oriundo de New Jersey que vivía arriba de una discoteca y en el que Sylvester Stallone se basó para crear Rocky. La historia del boxeador que pasaba de mendigo a millonario no pasó desapercibida para la comunidad del boxeo; sólo en Hollywood podía un blanco peso pesado ganarle a un campeón negro. King seguiría buscando candidatos blancos de peso pesado porque sabía que el público de piel blanca en Estados Unidos todavía tenía sed de un campeón blanco. Entre ellos incluiría a Peter McNeely, Wepner y Cerry Coetzee.

Ali permitió a King que copromocionara su tercer combate con Joe Frazier, conocido como «Thriller en Manila». Sería el apogeo de la carrera de Ali; tanto la edad que tenía como la terrible paliza que Frazier le propinaría durante esa causa perdida darían comienzo a una lenta espiral de derrotas que estaban todavía por venir. King se pasó de la raya con Ali cuando intentó sin éxito abrir una brecha entre el campeón y Herbert Muhammad. Ali permaneció fiel a su consejero y a su fe.

En 1976, King no tenía boxeador y se lamentaba de haber perdido a Ali. Podría haber vuelto a la categoría de pesos pesados y buscar otro contendiente. Sin embargo, poseía una visión más grandiosa y oportuna que programar una sola pelea: promocionaría un torneo eliminatorio en el que intervendrían boxeadores de todos los pesos para enfrentar a muchos de los mejores boxeadores jóvenes de Estados Unidos. Las victorias olímpicas en boxeo de Sugar Ray Leonard y los Spinks Brothers habían convencido a King de que el país tenía muchas ansias de ver más de estos ganadores de medallas de oro.

King presentó la idea ante los ejecutivos de la cadena televisiva ABC, que se dieron cuenta de que la popularidad del boxeo estaba en alza en Estados Unidos (gracias en parte al personaje de Rocky, encarnado por Sylvester Stallone). La cadena de televisión estuvo de acuerdo en financiar el torneo. Los primeros dos combates se llevarían a cabo en la cubierta del acorazado USS Lexington y luego en la Escuela Naval Militar de Estados Unidos. El tercero se realizaría en el Marion Correctional Institute, en Ohio. King estaba llevando una pelea al lugar al que él se refería con humor como «mi antigua universidad».

Lo que parecía un golpe brillante de genialidad promocional se convirtió en un atolladero de engaños y falsedades. Las trayectorias de las peleas de algunos boxeadores resultaron inexactas. En alguna de esas trayectorias se mencionaban combates fantasma que nunca habían existido. Cuando los entendidos en el boxeo investigaron los historiales verdaderos de los boxeadores, se desató el infierno. Los

medios de comunicación del boxeo acusaron a King y sus asociados de falsear los hechos, de inventar peleas imaginarias.

ABC, con su reputación en juego, contrató al conocido abogado Michael Armstrong, de Manhattan (anteriormente había sido miembro de la Knapp Commission, que llevó a cabo la investigación sobre la corrupción policial en la ciudad de Nueva York, lo que sirvió de inspiración para la película *Serpico*), para que investigara los hechos. El informe producido por Armstrong estableció que no se podía culpar ni a ABC ni a King. King, por su parte, echó la culpa a sus socios.

Si la clase dirigente del boxeo y la prensa esperaban que el escándalo con ABC dañara la reputación de King, estaban equivocados. King todavía tenía mucha fuerza dentro del boxeo y tanto HBO como los casinos y los hoteles de Las Vegas y Atlantic City, e incluso ABC, continuarían utilizando a King para hacer las promociones.

## Don King en cada rincón del boxeo

La brillantez de King como promotor de boxeo residía en controlar el inventario de sus boxeadores de peso pesado tanto como fuera posible. Los mejores ascenderían a la cima de su categoría de peso, así que para King no era importante quién ganara mientras él tuviera el monopolio sobre todos los boxeadores. Puede trazarse una analogía con los bienes de consumo empaquetados, si se considera en términos de maximizar el espacio de las góndolas llenándolas con la mayor cantidad posible de productos, entonces el plan reflejaba la práctica común de negocios.

Para 1978, la lista de pesos pesados de Don King era la siguiente:

- Larry Holmes, campeón de peso pesado
- Ken Norton, primer contrincante
- Jimmy Young, segundo contrincante
- Ernie Shavers, tercer contrincante
- Leon Spinks, cuarto contrincante
- Alfredo Evangelista, sexto contrincante

Tanto así que en el futuro, Mike Katz, cronista deportivo del *New York Times*, escribió: «En este rincón, un boxeador de Don King. En ese rincón, un boxeador de Don King».

King convenció a Ali de que peleara contra Holmes para conseguir un último título, en un encuentro al que King dio el famoso nombre de «Un último hurra». Otra vez, el acontecimiento era mitad boxeo y mitad cuento. Holmes destruyó al popular pero envejecido Ali, que hasta se había teñido el cabello canoso de negro. Muchos en el mundo del boxeo se indignaron de que King ganara tanto dinero gracias a una debacle tan triste. Sin embargo, Ali también ganó millones con esa pelea y esperó con ansias el cheque de paga. Y millones de fans, más allá de toda esperanza, aguardaban a que El Más Grande pudiera quizás recuperar el cuarto título de peso pesado. Lo único que hizo King fue dar a los boxeadores y al público lo que querían.

El éxito de King como promotor de peleas épicas entre pesos pesados continuó. En 1982, programó un combate entre Holmes y Gerry Cooney, al que llamó «El asunto de la corona», y se realizó en Las Vegas, en el hotel-casino Dunes.

Fue la primera vez que se hizo un encuentro encabezado por dos campeones de peso pesado; presentó a Holmes, que derrotó a Tim Witherspoon por el título del World Boxing Council, y a Michael Doakes, que venció a Mike Weaver por el título de la World Boxing Association.

Durante los años siguientes, King dominaría la división de pesos pesados hasta que Mike Tyson perdiera ante Buster Douglas en 1990. Sin embargo, incluso luego de que Tyson perdiera ante Evander Holyfield en 1996, King poseería los derechos para promover los combates futuros de Holyfield. Todavía seguía poniendo en práctica su vieja frase memorable: «Vine con el campeón y me voy con el campeón», más de veinte años después que la pelea entre Frazier y Foreman tuviera lugar en Jamaica. King ganaría millones de dólares promoviendo encuentros de boxeo.

Y junto con las ganancias llegaron las acciones judiciales, más de cien; muchas eran de boxeadores para los que él había trabajado, que dijeron que los había estafado con la parte equitativa del dinero del premio. La mayoría desistió, otros llegaron a un arreglo sin ir a juicio, lo que le atribuyó la cualidad de «Don Teflón».

## Vayan a hacer dinero

El negocio boxístico de King floreció en la década de los ochenta. Fundó Don King Sports Entertainment Network, un canal de cable similar a HBO. Además, inició la compañía D. K. Chemical Company. Su imperio corporativo tiene la fama de valer más de cincuenta millones de dólares. Es dueño de una propiedad y complejo habitacional familiar de 400 acres en Ohio, donde junto a su esposa se dedica a la crianza de ganado Black Angus.

En la actualidad, King vive en Deerfield Beach, Florida, y dirige un próspero negocio en el que promociona a 100 boxeadores. King, siempre un visionario, ha comprado el viejo Jai Alai frontón de West Palm Beach para convertirlo en un estadio con capacidad para 10.000 personas, en el que se jugarán partidos de básquet y se realizarán conciertos, además de servir como vitrina para el circo negro. Asimismo, está considerando la posibilidad de organizar y televisar peleas desde ese lugar. Va a dirigir una búsqueda promocional para dejar que los habitantes de la zona elijan el nombre del estadio.

King tiene en curso una asociación promocional con Park Place Entertainment, dueño del Caesar's Palace, los hoteles Hilton de Las Vegas y Flamingo y hoteles en París y Australia. King está cosechando los frutos de haber casado al boxeo con el mundo del casino. Reconoce que las «relaciones, los resultados y el respeto a la gente» son el pilar de su capacidad para continuar haciendo tratos lucrativos para todas las partes de la televisión pay-per-view.

Además, King está considerando un negocio por Internet que, aunque en la

actualidad es amorfo, en el futuro alcanzará a millones de televidentes on-line. Su experiencia le dice que sería fácil tener una audiencia de mil millones de personas o más que contraten el servicio para ver una pelea por el campeonato a través de esa red mundial. Como él dice, «Internet es todo contenido y yo hace treinta años que proporciono contenido».

Con el tiempo, King ha tenido interés por otros negocios de gente de raza negra y en la actualidad es dueño del Cleveland Call and Post, el periódico más grande propiedad de una minoría de Ohio. A la propiedad del periódico se le suman otros seis pequeños periódicos orientados a la raza negra. King abriga la esperanza de que los periódicos proporcionen más noticias edificantes sobre los éxitos conseguidos por los afroamericanos.

### ***«El dinero es la respuesta a todas las cosas, así que vayan a hacer dinero»***

En septiembre de 1996, King se presentó como orador en la Harvard Business School, donde ofreció consejos a los estudiantes respecto de que «El dinero es la respuesta a todas las cosas, así que vayan a hacer dinero». Se informó de que los estudiantes lo escucharon con gran atención.

En junio de 1999, la ciudad de Mount Vernon, en Nueva York, hizo honor al promotor declarando el primer Día Don King. Los líderes afroamericanos locales de la comunidad creían que hacía rato que se debería haber honrado a King y se refirieron a él como «Nuestro héroe negro, nuestro héroe financiero negro».

Sin que jamás haya encontrado un público que no cayera bajo su encanto, King afirmó: «Mi magia reside en los vínculos que tengo con la gente. Camino junto a las masas, no las clases».

King ha sobrepasado la descripción restrictiva que lo catalogaba como un «héroe financiero negro» para convertirse en un héroe estadounidense, reconocido por todos debido a sus logros. «Yo soy un ganador, no un llorón» es su lema. Cuando una vez se le preguntó por su estilo de peinado, que ahora es tan famoso, contestó: «Quiero que la gente vea mi cabello en toda su gloria suprema». Y así lo ven.