



# Libro Una novedad en el mundo de los negocios

## La historia interna de la increíble trayectoria de FedEx hacia el éxito

Roger Frock  
Berrett-Koehler, 2006  
También disponible en: Inglés

### Reseña

FedEx es más que una palabra familiar; es un verbo familiar que reemplaza al término “entrega”, como en: “No se preocupe, se lo ‘fedexearemos’ para que le llegue mañana”. El relato de esta pintoresca historia de la compañía y de las personalidades que la hicieron realidad es cautivador – lleno de momentos de suspenso, desastres ocultos e inminentes fracasos. En los primeros días de Federal Express, nada era seguro. El fundador Fred Smith y su equipo administrativo tuvieron que escapar a la ruina financiera a la vez que inventaban una industria totalmente nueva. El autor y ex gerente general de FedEx, Roger Frock, relata con agrado el inicio turbulento de la compañía, aunque hubiera sido deseable que compartiera más su perspectiva de la personalidad de Smith, quien sigue siendo un esquivo desconocido. *BooksInShort* recomienda este libro a aquellos que disfrutan historias de corporaciones que van de la pobreza a la riqueza, y a todo aquel que dependa de FedEx para entregar bienes que “a toda costa deben llegar al día siguiente”.

### Ideas fundamentales

- Fred Smith decidió establecer un servicio de mensajería aérea para transportar bonos federales.
- Cuando presentó por primera vez el concepto de Federal Express a principios de los años 70, pocos pensaron que tendría éxito.
- Cuando fracasó el plan original de mensajería de bonos, inició FedEx como un servicio confiable de entrega de pequeños paquetes.
- Smith juntó un equipo de liderazgo. Roger Frock asumió el cargo de gerente general.
- Smith ejerció presión para cambiar las normas existentes en EE.UU. para que pudiera operar Federal Express.
- La compañía en ciernes luchó por sobrevivir mientras obtenía financiamiento.
- En 1973, Federal Express recibió una inversión privada de US\$52 millones, la mayor del mercado hasta ese entonces.
- Para 1975, la compañía había ya logrado estabilidad financiera y empezaba a ver utilidades.
- Las dinámicas campañas de publicidad de la empresa a fines de los años 70 impulsaron su crecimiento.
- FedEx Corporation ahora entrega paquetes en todo el mundo y tiene ingresos anuales de más de US\$30 mil millones.

### Resumen

#### La historia de FedEx

Son tantos los negocios que dependen de la rápida y satisfactoria entrega de Federal Express que es difícil recordar los tiempos en que no existía. Actualmente, FedEx Corporation tiene ingresos anuales de más de US\$30 mil millones. Maneja alrededor de seis millones de paquetes diarios, emplea a más de 250.000 personas, y maneja operaciones con aproximadamente 600 aviones y 70.000 camionetas y camiones para prestar sus servicios en más de 200 países.

“Todos estábamos convencidos de que el concepto de paquete pequeño era magia. Todos éramos sumamente optimistas. Todos éramos terriblemente ingenuos”.

Cuando el fundador Frederick Wallace Smith presentó por primera vez el concepto de FedEx en 1972, poca gente creyó que tendría éxito. Propuso la revolucionaria red de “aporte y dispersión” para clasificar y entregar paquetes, pero no se consideró viable. En esa época, las normas federales prohibían un servicio de entrega a

nivel nacional. Los ejecutivos de las aerolíneas y los expertos financieros pensaban que no funcionaría. Entonces, ¿cómo creció esta pequeña y empresa de Little Rock, Arkansas, y llegó a ser tan exitosa? La historia de FedEx está llena de altibajos. Ejemplifica una planeación meticulosa, la flexibilidad y el pensamiento audaz necesarios no sólo para lanzar una nueva compañía, sino para abrirle camino a una nueva industria.

## Frederick Wallace Smith

El fundador de FedEx, Fred Smith, nació en Mississippi; estudió en Yale en los años 60. Se dice que la idea de FedEx surgió de un artículo que escribió en su segundo año de universidad. Después de un periodo en la Infantería de Marina, Smith se incorporó al negocio de su suegro, Arkansas Aviation Sales, que vendía combustible y servicios de hangar para aeronaves pequeñas. Fred compró el negocio y pronto empezó a dirigir una exitosa operación de equipo y mantenimiento de jets corporativos. Mientras buscaba nuevas oportunidades, se le ocurrió la idea de un servicio aéreo de mensajería para transportar bonos federales. Desarrolló su arquetipo de aporte y dispersión, que más tarde usó para FedEx, para trasladar cheques entre sucursales del Banco de la Reserva Federal. El consejo de administración del Banco de la Reserva Federal reaccionó, al principio, positivamente. Smith formó una nueva compañía con sus dos hermanas y convenció a los directores de hacer un fondo de fideicomiso de US\$14 millones para avalar un préstamo para la compra de dos jets de negocios franceses Dassault Falcon 20. Llamó a su nueva compañía Federal Express. Desafortunadamente, los directores de la Reserva Federal terminaron por rechazar la idea. Smith conocía la frustración de tratar de obtener rápida entrega a su negocio de refacciones importantes para los aviones. Sentía que la industria de entrega de paquetes estaba al borde de grandes cambios. Y tenía dos Falcons nuevos. Así nació la idea de entrega de paquetes FedEx.

## Arrancan motores

Smith contrató al autor, Roger Frock, y después a un consultor de A.T. Kearney and Co. para hacer un estudio de factibilidad del plan para Federal Express. Esta investigación demostró la necesidad definitiva de un servicio prioritario de entrega de paquetes y demostró que era financieramente posible. Sin conocimiento de Frock, Smith había encargado un segundo estudio de mercadotecnia a Art Bass y Vince Fagan, de Aerospace Advanced Planning Group; los resultados coincidieron. Al ver que el 90% de los aviones estadounidenses estaba en tierra por las noches y que el 80% de los pequeños paquetes prioritarios venía de ciudades fuera de los grandes mercados con servicio aéreo frecuente, vieron la clara necesidad de un servicio de entrega que volara durante la noche.

“FedEx ha cambiado la manera de hacer negocios; permite a las empresas establecidas expandir sus servicios a todo el mundo, y ayuda a la pequeña empresa a verse y a actuar como un gigante corporativo”.

Para atraer financiamiento y administración talentosa, Smith y Frock concluyeron que la compañía en ciernes necesitaba un alto ejecutivo con experiencia. Smith ofreció el trabajo a Frock, quien lo aceptó con entusiasmo y un poco de temor, y empezó con el cargo de gerente general y director de operaciones el 12 de mayo de 1972. Smith encontró a un joven y ambicioso diseñador, Rick Runyon, para diseñar el logotipo. A Runyon se le ocurrió el diseño morado, anaranjado y blanco conocido ahora mundialmente. Smith compró ocho más Falcons usados. Sin embargo, las normas requerían en ese entonces que Federal Express fuera taxi aéreo antes de operar como servicio de entrega. Finalmente obtuvo su certificado de operaciones del Federal Aviation Administration el 7 de marzo de 1972, y con ello ganó la primera de muchas batallas que libró FedEx con los procesos burocráticos.

## Se prepara el lanzamiento

Cuando Frock se unió a Federal Express en Little Rock, encontró un pequeño grupo de empleados poco hábiles para afrontar su pantagruélica tarea. Formó un equipo directivo. El jefe de pilotos George Ereme, de Arkansas Aviation, y Norm Timper, jubilado de United Airlines, se hicieron cargo de las operaciones aéreas. Michael Basch de United Parcel Service fue nombrado vicepresidente sénior de ventas y servicio al cliente. La compañía contrató a un abogado interno, John Tucker “Tuck” Morse; a un programador de sistemas de embarque, Leon Tyree, y a otros miembros claves de lo que llamaba “nuestro grupo de locos”. Este equipo optimista, quizá ingenuo, creía que, si pudiera rentar más Falcons, si pudiera reunir personal talentoso (que incluía abrir una escuela de aviación para pilotos de Falcons), y si pudiera lograr que se modificaran las normas federales, sería capaz de ofrecer el servicio de paquetería más rápido y confiable que jamás haya existido. Pero había demasiados “si ...”.

“La mayoría de las aerolíneas importantes consideraban la carga como secundaria, colateral al negocio más lucrativo de pasajeros en la aerolínea”.

Smith solicitó las rutas del servicio postal y empezó a generar US\$300.000 al mes con entrega de correo. Pero, de acuerdo con las reglas existentes de aviación, Federal Express no podía entregar paquetes que no fueran postales. En septiembre de 1972, después de mucho cabildeo, el Consejo de Aeronáutica Civil eximió a las líneas de taxis aéreas que satisficieran ciertos requisitos, del cumplimiento con algunas normas importantes. Ese mismo mes, FedEx abrió sus instalaciones de capacitación a pilotos. Al usar los aviones para servicio de fletes, la recién fundada compañía ya tenía, para diciembre de 1972, 141 vuelos en operación. Después de buscar un sitio de distribución central con el aeropuerto apropiado, los ejecutivos eligieron Memphis. Las operaciones de vuelo, mantenimiento y administración se trasladaron a Tennessee.

## En la pista

Smith ya tenía más de 100 empleados y estaba a unas cuantas semanas de empezar entregas, pero la bancarota estaba a la vuelta de la esquina. Pospuso un gasto importante al renegociar la demora de la compra de los Falcons restantes de Pan Am Airlines hasta mayo de 1973. Aun así, la compañía necesitaba US\$20 millones para impulsar el servicio de entrega. Smith habló con White, Weld & Company para que lo ayudaran a recaudar los fondos. En la práctica, los “equipos de ataque de ventas” se ocupaban de vender el servicio de FedEx. La meta era empezar a entregar paquetes en marzo de 1973. Las rutas iniciales incluían Atlanta, Kansas City, St. Louis, Nashville, Memphis, Dallas, Greensboro, Jacksonville, Cincinnati y Little Rock. Smith empezó con un sistema limitado porque determinó que, para el éxito de la empresa, era crucial tener un alto nivel de confiabilidad. Poco después de mudarse a Memphis, Smith creó el mantra de la compañía, que se convirtió en la base de su cultura: “Personas, servicios, utilidades”. El éxito dependía de ofrecer servicio garantizado y oportuno.

## El despegue

FedEx lanzó su servicio de entrega el 12 de marzo de 1973. Con base en ventas por adelantado, la gerencia esperaba alrededor de 350 paquetes. ¡Pero el volumen real fue seis! Smith eludió los pensamientos de fracaso al referirse inmediatamente al lanzamiento como una forma de “probar el sistema”. Reunió a sus ejecutivos y, con estilo militar, afirmó con convicción: “Esta vez lo haremos bien. El fracaso no es opción”. Los gerentes reestructuraron el servicio. Tenían que llegar a más ciudades. Ya que el servicio de entrega era único, debían explicar el concepto a los clientes potenciales, así que hicieron publicidad. Todos hacían llamadas de ventas. FedEx relanzó su servicio el 17 de abril de 1973, dando servicio a 25 ciudades con seis aviones. Con egresos de alrededor de US\$25 millones, Smith sabía que se avecinaba una crisis financiera.

## La turbulencia

Federal Express tenía problemas para pagar sus facturas. Un piloto usó su propia tarjeta de crédito para pagar una cuota de aterrizaje vencida, y poder despegar y hacer entregas. Tres días antes de que venciera la opción de compra de los Falcons a Pan Am, Chase Manhattan Bank le otorgó un préstamo por US\$23.7 millones a cuatro meses. General Dynamics avaló el préstamo, y tuvo la opción de tener el control de la compañía. Afortunadamente, no la ejerció e incluso avaló el préstamo por más tiempo.

“El servicio de entrega es a tal nivel una parte de nuestra vida que difícilmente recordamos haber vivido sin él”.

Aunque Federal Express podía seguir operando, las dificultades financieras continuaron. En una ocasión, Smith logró mantenerlo solvente cuando ganó US\$27.000 en Las Vegas. White, Weld & Company buscaba un inversionista “a la cabeza” que allanara el camino a otros inversionistas. Encontró a Charlie Lea, de New Court Securities, que pertenecía a los intereses bancarios de la familia Rothschild. Para julio de 1973, FedEx logró sus predicciones financieras. En noviembre de 1973, Federal Express obtuvo una inversión privada de US\$52 millones, el mayor financiamiento de capital de riesgo hasta entonces. Esto no acabó con sus problemas financieros, pero fue un momento decisivo.

“El génesis de la visión cultural fue hermoso en su sencillez, fue motivador y fue preciso – Personas – Servicios – Utilidades, la trinidad de la acción cíclica”.

El embargo de los países árabes al petróleo incrementó los precios del combustible y FedEx buscó otro cambio en las normas federales para que le asignaran combustible. Surgió otro problema serio en marzo de 1974, cuando salió a la luz que Smith había falsificado documentos de garantía de préstamos. El consejo de administración y los inversionistas decidieron reemplazar a Smith como presidente del consejo y director ejecutivo, aunque siguió siendo presidente. Para fines de 1974, Federal Express ya entregaba más de 10.000 paquetes al día, pero seguía perdiendo dinero.

“La pasión desenfrenada y la actitud de nuestros empleados de poner cuerpo y alma en la compañía permearon todas las facetas de Federal Express”.

Los Rothschilds apoyaron la siguiente ronda de financiamiento, pero FedEx tenía que dejar de operar con números rojos. A principios de 1975, logró una estabilidad financiera y sus ejecutivos anticipaban prontas utilidades. Cuando FedEx comparaba su servicio de entrega de paquetes con sus competidores, claramente resultaba ganador. Publicó y anunció los resultados del estudio. Bajo la dirección de Fagan, director de mercadotecnia, la agencia de publicidad Ally and Gargano creó anuncios de TV sumamente exitosos con expresiones como: “Federal Express – una nueva aerolínea sólo para paquetes” y “Federal Express – creemos que todo aquel en el negocio aéreo exprés debe poder volar”.

## Auxilio, socorro

El 26 de febrero de 1975, Smith sintió que ya estaba hartado. Exhausto y deprimido por la investigación del jurado de acusación sobre la falsificación de documentos, decidió renunciar. Frock y el ejecutivo sénior Michael Fitzgerald pasaron la tarde con Smith convenciéndolo de quedarse, y éste terminó por aceptar, aunque el consejo de administración trató de echarlo al día siguiente. Todo el personal directivo se opuso y, finalmente, Smith fue restituido como presidente, con Art Bass como director ejecutivo de operaciones. La compañía se reestructuró con tres divisiones fuera de Memphis. Frock se fue a la costa oeste y Fitzgerald al este.

## Los altos vuelos

Para 1975, Federal Express ya no era una compañía en ciernes. Era una organización hecha y derecha con cientos de aviones, presencia en casi todas las ciudades importantes de EE.UU. y una reputación estelar por su servicio confiable. El dinámico lema publicitario “Federal Express – Cuando a toda costa debe llegar al día siguiente” impulsó su crecimiento. En julio de 1975, la compañía logró tener utilidades, y llegó a US\$3.6 millones netos en el año. El 12 de abril de 1978, FedEx hizo una oferta pública de venta (OPV) y permitió a los empleados comprar acciones con descuento. La OPV vendió 783.000 acciones a US\$24 por acción y recaudó US\$18.8 millones. ¡Ahora las acciones tienen un precio de más del 10.000% de su costo original!

“Cada uno de nosotros en el equipo directivo original tuvo sus momentos difíciles con Fred, pero las experiencias positivas compensaron con creces los incidentes problemáticos”.

A medida que creció FedEx, logró abarcar todo Estados Unidos, el 90% de Canadá, Puerto Rico y México, y gran parte del Caribe y Sudamérica. La expansión internacional primero incluyó Europa y luego, en 1989, gran parte de Asia, desde Osaka hasta Panang. Federal Express siguió expandiendo su oferta y sus operaciones. En 1984 cambió formalmente su nombre a FedEx. Para 1992, tenía 444 aviones y más de 84.000 empleados. Aunque muchos de los ejecutivos originales se fueron, la actitud que crearon – “valorar ... empleados, clientes e inversionistas” – sigue determinando sus operaciones, incluyendo la compra de Kinko’s en el 2004, con la que agregó más servicios, entre ellos centros de impresión y estaciones de computadoras para sus clientes.

“La compañía venció todos los obstáculos, aun los que parecían infranqueables; pasó por un sinfín de desastres inminentes, y logró lo imposible”.

FedEx ofrece un servicio de entrega confiable, de manera que los fabricantes ya no deben tener grandes inventarios. Pueden reemplazar bienes al día siguiente o según se necesiten. FedEx ha simplificado la cadena de suministro porque los fabricantes pueden enviar artículos directamente a los minoristas. Con transportación confiable, las instalaciones de producción pueden ubicarse de acuerdo con la viabilidad económica. Los fabricantes de productos de alto valor, perecederos o de gran demanda

ahora pueden llevarlos al mercado con mayor rapidez. FedEx incluso ofrece un servicio especial para trasplantes de órganos. Y es socio activo del comercio electrónico, ya que ofrece entrega rápida y confiable de bienes de cualquier sitio a cualquier sitio.

## Sobre el autor

**Roger Frock** se incorporó a Federal Express en 1972 como gerente general y director de operaciones, y desempeñó muchos cargos gerenciales. Ahora es presidente y director ejecutivo de una empresa consultora en conocimientos de administración de la cadena de suministro.

---

---