

EUGENIO PALOPOLI

LOS HOMBRES
QUE HICIERON
LA HISTORIA DE
LAS MARCAS
DEPORTIVAS

blatt & rios

EUGENIO PALOPOLI

LOS HOMBRES
QUE HICIERON
LA HISTORIA DE
LAS MARCAS
DEPORTIVAS

blatt & ríos

Índice

[Cubierta](#)
[Portadilla](#)
[Dedicatoria](#)

[Introducción](#)

[1. Adidas vs. Puma: la guerra de los Dassler](#)

[De Herzogenaurach para el mundo](#)
[Una familia muy normal](#)
[Un cambio de régimen](#)
[El mundo va a la guerra; los Dassler, también](#)
[La ruptura](#)
[Los comienzos de Adidas y Puma](#)
[Hacete amigo del Sepp: el milagro de Berna](#)
[Notas](#)

[2. Adidas vs. Puma: la nueva generación](#)

[Los primos Dassler en los Juegos Olímpicos](#)
[Día de la independencia](#)
[Puma sale de Alemania](#)
[México 68: los Juegos del escándalo](#)
[Grandes clásicos de Puma y final de una era](#)

[3. Adidas vs. Adidas: el imperio oculto de Horst Dassler. Arena, Le Coq Sportif, Pony y más](#)

[Adidas o Adidas: ésa es la cuestión](#)
[Adidas-Schwahn, indumentaria deportiva a dúo](#)
[Arena, la primera marca “clandestina” de Horst](#)
[En el fútbol ya no quedan ingenuos](#)
[Horst prepara su ataque](#)
[A la conquista de la FIFA](#)
[Breve historia de Le Coq Sportif](#)
[Guerra comercial entre Adidas y Le Coq Sportif](#)
[André Guelfi y Horst Dassler, el nuevo dúo dinámico](#)
[Adidas lleva a Le Coq Sportif a la cumbre](#)
[Horst cabalga en Pony](#)
[Después de la FIFA, el COI](#)
[Poder infinito y paranoia](#)
[El otoño del patriarca](#)
[Sólo la verdad](#)

4. Onitsuka Tiger, antecedente directo de Asics

De Sakaguchi a Onitsuka

Un proyecto personal para la reconstrucción del país

Los modestos comienzos de la Corporación Onitsuka

La marca del Tigre

Una prueba de fuego para Onitsuka

La educación en los valores de la Corporación Onitsuka

Onitsuka Tiger llega a los Juegos Olímpicos

Dolores de crecimiento

5. Blue Ribbon Sports, la prehistoria de Nike

La empresa que nació de un trabajo práctico

Mil dólares y un apretón de manos

El primer cruzado de la causa

Primer round contra Adidas

Blue Ribbon Sports y la Corporación Onitsuka: Lost in Translation

6. Nike vs. Tiger: Día de la Independencia

El Swoosh, Nike y los botines mexicanos: el logo, la marca y el producto

El juego de las máscaras

Un waffle para Pre

Batalla judicial: el Swoosh contra el Tigre

Nike: made in the USA

Los comienzos de Nike en la NBA

Avances y tropiezos en la expansión de Nike

El boom del running

De Tiger a Asics

De Blue Ribbon Sports a Nike, Inc.

Básquet, fútbol americano, tenis y Hollywood

Nike Air: una invención para el futuro

Indumentaria Nike e identidad corporativa

Nada es imposible: Nike llega al número uno en Estados Unidos

7. El desembarco: Nike y Reebok arrasan a Adidas y Puma

Millonarios de la noche a la mañana

Primeros síntomas de desgaste e incomodidad

Reebok: de Bolton a Boston

Reebok se hace la América

De la crisis al contraataque: el fenómeno Air Jordan

“Revolution” Air Max

Just Fuck It / Just Do It

8. La debacle de Adidas y Puma

La Puma de Armin Dassler: héroe de la clase trabajadora

Boris Becker y la burbuja bursátil de Puma

[Drama en Adidas: el abrupto final de Horst Dassler](#)

[Hacia una Adidas sin ningún Dassler](#)

[Bernard Tapie: otro aventurero francés para Adidas](#)

[Equipment: la dupla creativa de Nike reinventa Adidas](#)

[Más turbulencias: las ambiciones políticas de Tapie](#)

[El primo de Elaine, ¿nuevo salvador de Adidas?](#)

[La difícil reconstrucción de Adidas](#)

[9. Los años 90 y la hegemonía de Nike](#)

[Un nuevo fenómeno global](#)

[El particular e indiscutible liderazgo de Phil Knight](#)

[Comerciales de TV: la clave del branding de Nike](#)

[Apropiaciones de la cultura pop y de discursos críticos](#)

[Metacomunicación: guiños y complicidad](#)

[Todas las estrellas son de Nike](#)

[Pobreza, discriminación y ghettos: anuncios con conciencia social](#)

[El turno de las mujeres](#)

[Sangre, sudor y lágrimas: Niké \(Victoria\)](#)

[Si Nike es la cultura...](#)

[Notas](#)

[10. El renacimiento alemán: las nuevas Adidas y Puma](#)

[La reconquista de América](#)

[Nada es imposible: Adidas absorbe a Reebok](#)

[Jochen Zeitz: perfil del salvador de Puma](#)

[Volver a empezar](#)

[Puma en Hollywood: la tierra prometida](#)

[Deporte, moda y diseño de vanguardia](#)

[Fútbol ofensivo: Puma se pelea con la FIFA](#)

[Notas](#)

[Epílogo](#)

[Agradecimientos](#)

[Bibliografía](#)

[Sobre el autor](#)

[Créditos](#)

[Otros títulos de Blatt & Ríos](#)

A Carlos, mi papá

A Genaro, mi hijo

Introducción

En la mañana del 1 de mayo de 1945, un hombre de unos cincuenta años llega a pie a la casa de su familia en el pueblecito bávaro de Herzogenaurach. Está exhausto y tiene una historia terrible para contar, aunque difícilmente logre conmover a alguien más que a sus familiares más cercanos. Después de todo, en los tiempos que corren el horror más profundo ya es parte de la vida cotidiana de todos los alemanes.

Hace apenas un día que Adolf Hitler acaba de ponerle fin a su materializada pesadilla de muerte, odio y destrucción. Agobiado por el irrefrenable avance de las fuerzas aliadas por el frente occidental, y de los soviéticos por el oriental, se suicida en su bunker de Berlín. Su heredero formal, el no menos siniestro Joseph Goebbels, ministro de Propaganda del Reich hasta ese día, toma la misma determinación apenas unas horas más tarde. Quizás –quién sabe– justo en el mismo momento en que nuestro hombre golpea la puerta de su casa.

Nadie sabía qué había sido de él desde el último 5 de abril, cuando había sido arrestado por la temible Gestapo, la policía secreta del régimen. Se lo acusaba de desertor, una falta gravísima. Luego de su arresto –les cuenta el hombre a sus familiares– estuvo detenido durante dos semanas cerca de Núremberg junto a otros veinticinco prisioneros. El hombre no lo sabía, pero, en el ínterin, fuerzas del ejército estadounidense habían ocupado ya Herzogenaurach. Luego, en medio del desbande y la confusión reinantes en las fuerzas alemanas, alguien ordenó que los prisioneros fueran trasladados al campo de concentración de Dachau, no muy lejos de Múnich. Los prisioneros deberían hacer el trayecto de más de 150 kilómetros a pie y encadenados de dos en dos. Su destino final era fácil de imaginar.

Sin embargo, nunca llegaron allí. Nuestro hombre cuenta que, en el trayecto, un oficial de las Waffen SS le ordenó a quien conducía al grupo de prisioneros, un tal Ludwig Müller, que fusilara inmediatamente a los acusados. El conductor se dispuso a acatar la orden, pero al rato se toparon con una providencial patrulla del ejército americano y todos los prisioneros fueron liberados unos kilómetros más al sur, cerca de la ciudad de Pappenheim. Desde allí el hombre había caminado más de cien kilómetros hasta llegar a su pueblo natal, aquella mañana del 1 de mayo.

Ahora que –cree el muy ingenuo– ha pasado lo peor, el hombre viene dispuesto a arreglar cuentas con su hermano. En las últimas dos décadas, juntos han dirigido la fábrica de los mejores zapatos deportivos de Europa y –quizás– del mundo entero, pero hace ya varios años que no se soportan. Nuestro hombre culpa a su hermano por absolutamente todas las desdichas de su vida. Sin dudas, las angustiosas e interminables horas en la cárcel han llevado su propensión a la paranoia hasta límites intolerables. Está totalmente convencido de que su perverso hermano y la bruja de su cuñada se pasaron los últimos años buscando aprovechar las contingencias de la guerra para dejarlo afuera del negocio familiar. Ciego de furia, prefiere mil veces que el diablo se lleve la fábrica al mismísimo infierno antes que perderla a manos de ellos.

En la mañana del 1 de mayo de 1945, nuestro hombre todavía no sabe que, en apenas un par de años, la brutal enemistad con su hermano derivará en una separación perfectamente salomónica. Cada uno de ellos se quedará con una fábrica y creará su propia marca de calzado deportivo, aunque nuestro hombre ni siquiera se imagina que durante las siguientes tres décadas estas marcas reinarán

en todo el mundo prácticamente sin oposición. Tampoco puede saber este hombre que, pese a su éxito, su torturado carácter difícilmente encuentre algo de paz hasta el día de su muerte. Nuestro hombre se llama Rudolf. Rudolf Dassler. De chico, lo apodaban *el Puma*.

Algunos días más tarde, el 15 de agosto de 1945, otro de nuestros hombres escucha incrédulo el comunicado oficial que difunde la radio: el Japón, su país, el mismo por el que había jurado solemnemente combatir hasta la muerte, acaba de reconocer oficialmente la derrota.

¿Cómo puede ser? Nuestro segundo hombre cree alucinar. Al momento de la rendición él es un suboficial instructor del Ejército del Imperio Japonés. Por distintas circunstancias no le ha tocado nunca pelear en el frente, pero sabe –o intuye– que todos sus camaradas de estudios de la Academia Militar, así como también la enorme mayoría de los jóvenes a quienes debió instruir en los últimos años, han muerto en combate.

Nuestro segundo hombre mira a su alrededor y sólo puede contemplar el terrible espectáculo de un país y un pueblo arrasados. En unos pocos minutos los primeros dos ataques nucleares de la historia han reducido buena parte de las ciudades de Hiroshima y Nagasaki a escombros. En su interior nuestro soldado se siente igualmente devastado. Deambula de aquí para allá y no tiene la menor idea de cómo pudo pasar lo que pasó. Poco le importan, en caso de que esté al tanto de ellas, las atrocidades cometidas por su propio país y por sus aliados en el transcurso de la guerra. En todo caso, él es un simple militar japonés, orgulloso de su patria como el que más, y una derrota de su emperador le resultaba simplemente inimaginable. Ahora ni siquiera sabe si debe seguir vistiendo su uniforme. No por miedo a la inminente ocupación del país, sino por una cuestión de honor.

Este, nuestro segundo hombre, tiene ahora 27 años. No tiene ni la menor idea de qué hará con su vida, dónde vivirá, de qué trabajará, con quién se casará. Desesperado y agobiado, trata sin embargo de recomponerse. Se pasa varios días reflexionando, hasta que toma una decisión y se hace a sí mismo un juramento. Ya que él ha tenido la fortuna de sobrevivir a la derrota militar, la nueva misión de su vida será llevar adelante un proyecto que lo haga sentirse orgulloso de sí mismo. Que ayude a la reconstrucción de un país arruinado física y moralmente. Que contribuya a formar a las futuras generaciones de japoneses. Y, lo más importante, que pueda tranquilizar su conciencia sabiendo que la muerte de sus amigos y compañeros de armas no ha sido en vano.

Nuestro segundo hombre ha nacido con el nombre de Kihachiro Sakaguchi. Todavía ni sabe que muy pronto se convertirá en un fabricante de calzado deportivo. Tampoco puede saber que sus zapatillas serán las más populares del Japón, ni mucho menos puede imaginar que, dentro de unos cuantos años, un americano rubio e inexpresivo se presentará en sus oficinas y le ofrecerá llevar sus productos a los Estados Unidos. Desde luego que ni puede sospechar que este mismo americano terminará –según lo entenderá él más tarde– traicionándolo. El rubio creará su propia marca de zapatillas y le entablará un juicio millonario en los tribunales de ambos países.

Lo cierto es que, el 15 de agosto de 1945, nuestro segundo hombre apenas sospecha que muy pronto ni siquiera conservará su nombre. Sakaguchi, el apellido de su progenitor, será reemplazado por el de su familia adoptiva, los Onitsuka. Y el mundo sabrá acerca de la corporación fundada por Kihachiro Onitsuka y de sus zapatos deportivos. Estos llevarán el nombre del animal salvaje más poderoso y más admirado por los japoneses: el tigre.

Un par de meses más tarde, en octubre de 1945, un tercer hombre vuelve a los Estados Unidos después de algunos meses de campaña militar. Ha combatido en las montañas del norte de Italia contra los soldados alemanes en retirada, y lo ha hecho bien. Este hombre se ha desempeñado con el grado de mayor en el Primer Batallón del 86° Regimiento de Infantería de Montaña, y por sus acciones ha sido condecorado con cuatro Estrellas de Bronce, una Medalla a la Buena Conducta y una Estrella de Plata. Pese a los honores, nuestro tercer hombre suele decir, más bien despreocupado y con la acidez que lo caracteriza, que, a la luz de los acuerdos firmados en la Conferencia de Yalta, a él le ha tocado ir a la guerra para hacer del mundo un lugar más seguro para... el comunismo.

Nuestro tercer hombre es un tipo chapado a la antigua. Se considera a sí mismo un “Hombre de Oregon”, y esas solas palabras deberían bastar para definirlo. Sus antepasados fueron de los primeros colonos de este rincón de las montañas Rocosas, con sus agrestes y bellas costas, sus añosos bosques y el verde valle del río Willamette, la zona de sus principales ciudades. Podríamos imaginarnos a nuestro hombre como a un John Wayne trasladado al frío y lluvioso clima de Oregon. O como al duro Walt Kowalski de la película *Gran Torino*, interpretado por Clint Eastwood. Aunque nuestro hombre, a diferencia del Kowalski de ficción, está ahora en la plenitud de sus fuerzas.

Nuestro tercer hombre es una persona de razonamientos sencillos y convicciones inalterables. Orgulloso de su país, pero mucho más de su región. Republicano clásico, es muy probable que se refiera al gobierno federal como “los burócratas de Washington”. Como buen oregoniano, detesta a California y todo lo que ella implica: el sol, las playas, la frivolidad, el descontrol. Es religioso y suele citar de memoria pasajes de la Biblia, aunque casi nunca va a la iglesia. Es capaz de contar los chistes más obscenos, pero se sonroja si una mujer lo escucha decir palabrotas.

Pero el tipo no es ningún bruto, a no confundirse. Ha cursado estudios en la Universidad de Oregon y también ha dado clases de biología en colegios secundarios, aunque el trabajo que más le gusta y mejor le sale es el de entrenador. Por el momento, de fútbol americano en esos mismos colegios, pero muy pronto volverá a “su” Universidad de Oregon. Esta vez, con el cargo de entrenador de su emblemático equipo de atletismo, el orgullo del estado.

Allí se dedicará simplemente a formar a los mejores corredores del país, sin más vueltas. Será duro, exigente, hasta despótico y brutal, pero sus dirigidos no sólo lo respetarán y admirarán, sino que lo verán casi como un segundo padre. Sus equipos serán varias veces campeones nacionales, y él hasta llegará a entrenar al equipo olímpico de pista de su país. Sin embargo, nunca dejará de orinar en la ducha a sus corredores novatos como parte de su rito de iniciación, y el modernísimo concepto de igualdad de géneros le resultará, cuando menos, curioso. Siempre pragmático, él preferirá recurrir a su escopeta de perdigones cada vez que crea conveniente alejar a las chicas que se atreven a merodear a sus atletas en los entrenamientos.

Nuestro tercer hombre todavía no lo sabe, pero pronto se obsesionará con el calzado de sus corredores, un instrumento muy poco desarrollado pero esencial para el rendimiento en la pista. Cuando lo que haya disponible en el mercado no lo satisfaga, entonces intentará diseñar y fabricar sus propias zapatillas. De a poco irá aprendiendo, aunque los resultados obtenidos nunca lo conformarán del todo. Hasta que un día recibirá la visita de un viejo discípulo, el mismo muchacho rubio e inexpresivo al que mencionamos más arriba. El rubio le mostrará los prototipos de una nueva marca de zapatos deportivos japoneses, y le ofrecerá trabajar juntos para importarlos y venderlos. Nuestro tercer hombre no está en condiciones de sospechar siquiera que, andando el tiempo, la empresita que fundarán con el rubio dejará de importar zapatillas japonesas y sacará una marca nueva al mercado que se convertirá en una gigantesca corporación multinacional. Ni en sus sueños

más afiebrados podría aventurar él que esa nueva marca llevará el nombre de la Victoria Alada de Samotracia. En griego, *Níke tes Samothrákes*.

Algunos meses después, el 13 de julio de 1946, el cuarto hombre que nos ocupa en esta introducción, no casualmente el hermano menor y socio del primero, siente que un escalofrío recorre su cuerpo. El Comité de Desnazificación de Herzogenaurach, controlado por las fuerzas americanas estacionadas en el pueblo, le acaba de comunicar oficialmente que lo ha declarado un “Belastete”, es decir, un miembro activo del régimen nacionalsocialista, alguien que militó o contribuyó activamente a las actividades del partido o de otras organizaciones paraestatales nazis. También, alguien que hasta podría haberse beneficiado económicamente de estas actividades.

La acusación es gravísima. Además de la obligación de pagar una abultada multa, significa que el hombre podría perder el control de su fábrica de zapatos deportivos (la mejor de Alemania y de toda Europa, quizás del mundo...), la misma fábrica por la que está enfrentado desde hace años con su hermano Rudolf. Nuestro hombre no entiende cómo el Comité pudo haber llegado a la conclusión de que él era alguien importante dentro del régimen. ¿Sería que había sido denunciado, calumniado por gente del pueblo? ¿Tendría él enemigos capaces de algo así? ¿Habría sido su propio hermano?

Después de todo, ¿qué había hecho él, una persona a lo que sólo le interesaban los deportes y el calzado deportivo, para merecer esta acusación? Sí, claro, se había afiliado al Partido Nacional Socialista en 1933, pero ¿acaso no lo habían hecho también sus hermanos mayores y todo su círculo de amigos? ¿No lo habían hecho otros miles, más, millones de alemanes comunes y corrientes? Es cierto, también se había asociado al Cuerpo Motorizado Nacional Socialista y, desde 1935, había sido entrenador de fútbol de las Juventudes Hitlerianas. Pero aquello, ¿qué probaba? Lo primero lo había hecho porque le gustaban las motos, todo el mundo lo sabía. Lo segundo, porque –otra vez– él era más que un apasionado, era un enfermo de los deportes. Corría, saltaba, esquiaba, jugaba al fútbol, lanzaba la jabalina. Y era el fabricante de los mejores zapatos para la práctica de todas estas disciplinas, y para otras más también.

Y quién si no él se ocupaba de diseñar y mejorar todos los modelos; quién otro más que él empezó prácticamente de la nada cosiendo zapatos con desechos de la Primera Guerra, usando muchas veces una máquina de coser accionada por los pedales de una bicicleta cuando la energía eléctrica se cortaba; quién si no él había completado el curso de maestro zapatero no en dos años, como era lo usual, sino en apenas uno, para volcar todo lo aprendido allí al desarrollo de nuevos productos para su fábrica; quién si no él –y únicamente él– había recorrido los clubes y federaciones deportivas de toda Alemania y hasta de algunos países vecinos para dar a conocer sus incomparables zapatos de cuero. ¿Quién, su hermano? A ese sólo le gustaba hacerse el empresario, discutir de negocios y darse la gran vida.

Y ahora resultaba que él era un nazi, uno de los peores. ¿Acaso no habían trabajado en su fábrica prisioneros de guerra rusos provistos por el régimen? Claro, pero tampoco eran esclavos, se les había pagado el mismo sueldo que a los demás obreros. Pero ¿cómo? ¿No era que sólo le interesaba fabricar calzado deportivo? ¿Por qué entonces de las líneas de montaje de su planta habían salido componentes para el ensamblado de bazucas y otras armas de guerra? Bueno, no había sido elección de él, aquello fue una imposición de las autoridades cuando el régimen movilizó al país a la “Guerra Total”. Ajá, muy bonito, siempre una respuesta para todo, pero ¿podía él negar acaso que había asistido a la boda de su amigo Josef Waitzer, el entrenador del equipo alemán de pista, vistiendo el

uniforme del partido? Desde luego, si hasta había fotos del acontecimiento, pero ¿no era obligatorio acaso usar ese uniforme en una ocasión semejante? ¿Lo era? ¿Por qué entonces el novio aparece en esas mismas fotos con el brazalete con la esvástica? Por supuesto, qué duda cabía, después del Führer, ahí pegadito, venía él...

Pero no se iba a quedar cruzado de brazos. Nuestro cuarto hombre tenía amigos, gente notable de la ciudad que podía atestiguar por él. Valentin Fröhlich, por ejemplo, el viejo alcalde de Herzogenaurach, repuesto ahora en su cargo por los americanos. Él sí que podría asegurar que siempre se había mantenido al margen de toda actividad política, que había tenido empleados y proveedores judíos, que en su vida había discriminado a nadie. También podría recurrir a Hans Wormser, el alcalde del vecino pueblo de Weisendorf, que para mejor era medio judío. Su amigo Hans podría confirmar que él mismo le había avisado que agentes de la Gestapo lo buscaban para detenerlo, y que además lo había escondido por un tiempo en su fábrica. Otros de sus empleados también podrían respaldarlo: alguno había caído en desgracia ante algún funcionario del régimen y, pese a ello, no había sido despedido, otro era un conocido militante antifascista, hasta había uno comunista. Y él nunca los había denunciado...

Mientras suma papeles, documentos y testimonios a su defensa, nuestro cuarto hombre confía en que su reputación se mantendrá intacta, que no será despojado de sus bienes. Pero al que más teme, pese a todo, es a su hermano. Él sabe que Rudolf es hasta capaz de testificar en su contra ante el Comité, sabe que no va a parar hasta dejarlo afuera del negocio familiar. Sin embargo, lo que no sabe todavía es que dentro de pocos meses su hermano y él separarán meticulosamente los bienes de su empresa y empezarán a trabajar cada uno por su lado. Tampoco sabe que muy pronto su negocio prosperará mucho más rápidamente que el de su hermano. Ni siquiera está en condiciones de imaginar que el día en que el seleccionado de Alemania gane el Mundial de Fútbol de 1954 su vida y su empresa cambiarán para siempre. Y ni en sus más afiebrados sueños puede alucinar con que, con los años, su empresa dejará de producir únicamente zapatos y se transformará en una gran corporación internacional. El nombre de este hombre es Adolf. Adolf Dassler. Puesto en la obligación de elegir un nombre para su nueva marca, optará por contraer el suyo y le pondrá *addas*. Así, todo en minúsculas. Aunque puede que ésa no sea la denominación definitiva...

1. Adidas vs. Puma: la guerra de los Dassler

De Herzogenaurach para el mundo

Todos los que en la actualidad visitan el pueblo de Herzogenaurach y se topan con las despampanantes sedes centrales de Adidas y Puma¹ suelen sorprenderse. ¿Por qué será que estas dos grandes corporaciones multinacionales, con miles de puntos de venta, oficinas, filiales y contratistas desparramados por todo el mundo eligieron a esta pacífica y conservadora localidad de Bavaria, al sur de Alemania y cerca de la ciudad de Núremberg? ¿Qué tiene de especial este pueblo medieval, cuya primera mención encontrada en un documento escrito se remonta al año 1002, para tener el privilegio de alojar en su acotado perímetro a dos compañías rivales de semejante magnitud?

A poco de arribar, los desprevenidos visitantes seguramente serán puestos al corriente por alguno de los escasos 23.000 habitantes de Herzogenaurach. Escucharán las más curiosas y pintorescas historias acerca de una familia, los Dassler, quienes transformaron a su modestísimo taller de calzado de los años 20 en la mejor fábrica de zapatos deportivos de Alemania (y de Europa, y del mundo...). Se enterarán de las furibundas peleas suscitadas entre los dos hermanos que manejaban la fábrica, de cómo la Segunda Guerra dejó al pueblo prácticamente intacto pero terminó para siempre con la sociedad de los Dassler, de cómo dividieron luego su negocio sin saber que, al mismo tiempo, dividirían también a la propia ciudad en dos bandos irreconciliables, cada uno a un lado del Aurach, el río que la cruza de este a oeste.

Muchas de estas historias han llegado incluso a los medios masivos, especialmente en ocasión de la Copa Mundial de Fútbol de Alemania, en 2006. Los periodistas que se acercaron hasta la concentración del seleccionado argentino, alojado precisamente en el predio de Adidas, tuvieron la oportunidad de pintar a Herzogenaurach como el pueblo en donde todo el mundo mira hacia abajo: lo primero que hay que saber acerca de una persona es la marca de calzado que lleva en sus pies. O bien lleva zapatos de Adidas, o bien de Puma. Si lleva de otra marca, los lugareños sabrán con toda seguridad que están frente a un extranjero. O un extraterrestre.

Ser “de Puma” o “de Adidas” suele resultar determinante para los habitantes de Herzogenaurach. Significa, desde luego, que en algún momento de sus vidas se han relacionado directa o indirectamente con una de las marcas. De eso depende, dicen los más exagerados, no sólo la marca de ropa y calzado que deberán llevar, sino también en qué almacén harán las compras, a qué club irán a practicar deporte, a qué bar irán a tomar una cerveza y hasta a qué lugar irán a bailar. En el peor de los casos, hasta de qué lado del río será más conveniente vivir para estar seguro de no ubicarse en terreno enemigo. Y si bien hace ya muchos años que tanto Puma como Adidas han dejado de pertenecer a las correspondientes ramas de la familia fundadora, que ninguna de las dos empresas haya cedido a la tentación de relocalizarse habla no sólo de una orgullosa defensa de sus orígenes alemanes y de los valores de los antiguos “patriarcas”, sino además –y más concretamente– de una terca lucha por un espacio físico que trasciende cualquier otra cuestión.

Es perfectamente comprensible, por otra parte, que dos corporaciones tan exitosas como Adidas y Puma pongan tanto cuidado en recordar, exaltar y hasta proteger la figura de Adolf y Rudolf Dassler, los enemistados hermanos que las fundaron. Ambas debieron aprender –y vaya si les costó hacerlo–

que el secreto para sobrevivir, reinventarse y prosperar en el capitalismo posindustrial del siglo XXI no tenía nada que ver con diseñar, fabricar y vender los mejores productos deportivos, sino con vender un concepto, un estilo de vida, un conjunto algo indeterminado de sensaciones y asociaciones generadas en algún profundo rincón de las mentes de los consumidores globales. Y que, de este lado del mostrador, no hay forma de competir con la ferocidad que las condiciones actuales del mercado exigen si quienes están a cargo de esta responsabilidad, desde la cúspide de la organización hasta sus niveles más bajos, no se perciben a sí mismos como parte de una gran historia, herederos de un legado. Continuadores, en fin, de antiguas batallas iniciadas por otros, y de las que no se puede regresar sino victorioso. Y eso a pesar de que se sepa absolutamente todo acerca de cada batalla, incluso de aquellas que están por venir, pero nada del final de la guerra. Que probablemente nunca termine.

Así es que, puertas adentro, Adolf y Rudolf Dassler cumplen concienzudamente con su rol de padres fundadores, de reserva moral y de guías espirituales. Y hasta sirven, de tanto en tanto, como imágenes rectoras susceptibles de ser comunicadas a los consumidores para que ellos también puedan sentir que “eso” que llevan en los pies es algo mucho más interesante que un utilitario par de zapatillas. Casi sin proponérselo, los hermanos más famosos de Herzogenaurach siguen siendo parte de la construcción de la imagen de las marcas que fundaron hace ya tantas décadas. Pero claro, la historia suele ser infinitamente más compleja y apasionante de lo que las publicaciones corporativas nos pueden llegar a hacer creer. Podríamos quedarnos con las versiones más asépticas que nos cuentan de un conflicto que se resolvió con la división de una empresa familiar en dos nuevas firmas competidoras, las cuales a su turno dominaron el mercado a nivel mundial por muchos años, pero claro, nos estaríamos perdiendo la mejor parte de la historia. Una historia fascinante, con todos los condimentos de las grandes sagas. Una historia que conviene empezar a contar por el principio.

Una familia muy normal

Al igual que muchos de sus antepasados, Christoph Dassler se ganaba la vida como tejedor itinerante en varias de las tantas viejas hilanderías de la región de Franconia, al norte del estado de Baviera, cuando a fines del siglo XIX su oficio se volvió definitivamente obsoleto por los últimos avances de la Revolución Industrial. Christoph se vio obligado entonces a regresar a su pueblo natal de Herzogenaurach y emplearse como costurero en otra de las tradicionales industrias del sur de Alemania: la del calzado. Como el magro salario ganado en la fábrica de zapatos Berneis apenas si alcanzaba para mantener el hogar familiar ubicado en la calle Hirtengraben (al norte del río Aurach, cerca de las actuales oficinas de Puma), su esposa Pauline instaló un precario lavadero en el fondo de su casa para poder criar a sus cuatro hijos sin tantas estrecheces. Maria, la mayor, había nacido en 1886. Diez años después llegó Fritz, el primer hijo varón. Poco tiempo después, el 29 de abril de 1898, nació Rudolf. La familia se completó con Adolf, nacido el 3 de noviembre de 1900.

Muy pronto, en cuanto empezaron la escuela primaria, los tres hermanitos Dassler se pusieron a trabajar haciendo los repartos del lavadero de su mamá. Todo el mundo en Herzogenaurach los conocía como los “chicos del lavadero”, y ellos estaban felices de colaborar con sus esforzados padres. En definitiva, una postal familiar típica de la clase trabajadora de su época y de su región.

Pero era muy evidente que los dos menores de los Dassler tenían otras inquietudes. A Rudolf, por ejemplo, ya a sus 15 años le iba muy bien con las chicas. Quizás no era un carilindo, pero era alto y de buena estampa, cuidaba mucho su aspecto personal, y el jopo de su peinado era su obsesión. Era

además muy extrovertido y confianzudo, y las rubias parecían ser su debilidad. Ya por entonces lo empezaron a llamar *el Puma*. Sin embargo, Rudolf no tuvo mucho tiempo para hacer de las suyas, porque en 1914 estalló la Gran Guerra y con apenas 16 años fue llamado al ejército. Poco antes del final de la contienda, en 1918, pudo volver sano y salvo a su casa. Pero por supuesto que una experiencia semejante lo había cambiado mucho, sin contar con que ya era todo un hombre de 20 años. Aunque antes de la guerra había aprendido los rudimentos del oficio de su padre, prefirió probar suerte en otros negocios. Trabajó primero como administrativo en una fábrica de porcelanas y luego, a los 22 años, se empleó en una empresa mayorista de cueros que funcionaba en la cercana ciudad de Núremberg. Esto le permitió, en cierta forma, seguir sumando experiencia en la industria del calzado.

Por su parte, Adolf demostró desde muy chico su pasión por los deportes y la actividad física. En el escaso tiempo libre que le dejaba su trabajo como aprendiz de panadero (oficio que odiaba por las largas horas de trabajo desde la madrugada), el adolescente Adolf se las ingeniaba para correr carreras pedestres, arrojar rudimentarias jabalinas hechas por él mismo, improvisar combates de box o prenderse en algún partidito de fútbol. Pese a su escasa estatura, Adolf era de complexión fuerte y atlética, y su rendimiento en todas estas disciplinas era más que respetable. También Adolf debió partir a la guerra, aunque por su corta edad fue llamado recién en 1917. Volvió él también sano y salvo dos años después, aunque inmediatamente notó que en Herzogenaurach, al igual que en toda Alemania, la posguerra no resultaría para nada sencilla. Su padre apenas si tenía algo de trabajo en la fábrica de calzado y el lavadero de su madre estaba vacío: en una situación de penuria económica como aquella no quedaba nadie en el pueblo que pudiera darse el lujo de hacer lavar su ropa fuera de casa.

Pese al sombrío panorama, Adolf —a quien ya por entonces todos conocían como *Adi*— no se amilanó y puso manos a la obra. Decidió adoptar el oficio de su padre y ponerse a fabricar zapatos, sólo que él trabajaría por su cuenta. Para ello se acomodó en el mismo espacio que el lavadero de su madre había dejado vacante. Como el cuero y demás materiales para la fabricación de calzado eran inhallables (y él apenas si tenía dinero para gastar en insumos, de todos modos), Adi salió a recorrer los campos vecinos en busca de cualquier material que los soldados hubiesen abandonado o descartado en sus traslados y después de los combates. Botas, cascos, bolsos y valijas aportaron el precioso cuero. Las mochilas y los restos de paracaídas servían para recuperar algo de tela sintética. Cualquier neumático reventado o plancha de caucho podía ser útil para fabricar suelas. Y para sortear la escasez de energía eléctrica, Adi diseñó una especie de máquina de coser montada sobre el cuadro de una bicicleta y accionada por los pedales de ésta. Tuvo, eso sí, que convencer a varios de sus amigos para que lo ayudaran a darle a los pedales por turnos.

Contra todo pronóstico, la zapatería de Adi no sólo sobrevivió a los cruciales primeros tres años, sino que incluso logró un modesto progreso. Toda una proeza en medio de la devastadora crisis de posguerra que volteaba una tras otra a casi todas las industrias de la región. Los fines de semana, Adi visitaba a su hermano Rudolf en Núremberg y juntos se iban al mercado a vender la producción semanal de zapatos. Hasta que, finalmente, en medio de la pavorosa estampida hiperinflacionaria de 1923 que dejó a millones de alemanes sumidos en la pobreza y el desempleo, los dos menores de los Dassler decidieron junto a su padre jugarse el todo por el todo y convertir el taller de Adolf en una industria profesional. Rudolf renunció a su trabajo en Núremberg y volvió a Herzogenaurach para ayudar a que el emprendimiento familiar despegara. Así, después de un año de operaciones, los Dassler pudieron alcanzar una modesta ganancia de 3.357 Reichmarks, la nueva moneda del país. Fue entonces cuando decidieron implementar una idea que le rondaba a Adolf en la cabeza desde hacía un

tiempo: empezar a producir zapatos para la práctica del deporte. Es que era muy evidente que, pese a la aguda crisis económica y la falta de trabajo, o quizás precisamente por ello, cada vez más gente se volcaba a la práctica del ejercicio físico. Y de más está decir que lo hacían sin contar con ningún tipo de calzado especial para ello.

Lo cierto era que a principios de los años 20 el desarrollo de los zapatos deportivos estaba en su prehistoria. Apenas si existían en verdad productos específicos, sino que, la mayoría de las veces, la gente corría, saltaba, boxeaba o jugaba al fútbol con el mismo calzado de todos los días. Un brevísimo repaso de los antecedentes históricos del calzado deportivo nos llevaría a Inglaterra, en donde existían desde 1860 un tipo de zapatillas de lona a las que algunos años más tarde se las empezaría a denominar popularmente como *plimsolls*. El motivo de este nombre es que la línea coloreada que recorría la unión entre la suela y la capellada de las zapatillas se asemejaba a la línea que los barcos llevan pintada a sus costados para marcar el límite máximo de su carga, una reglamentación promovida por el político y reformador social Samuel Plimsoll. Las *plimsolls* –un diseño de calzado básico que todavía hoy se usa con variados nombres en cientos de países– eran usadas mayormente para el tiempo libre y la recreación, pero también para jugar al tenis, por ejemplo. Las máquinas de la Revolución Industrial permitieron su producción en masa y así se hicieron populares en otros países europeos. Las *plimsolls* fueron prácticamente el único calzado que hubo disponible para practicar deportes hasta fines del siglo XIX, y así fue que en los primeros Juegos Olímpicos de la era moderna –celebrados en Atenas, en 1896– la gran mayoría de los atletas compitieron con *plimsolls* en sus pies.

Uno de los pocos deportes que sí contaba con un calzado pensado especialmente para su práctica era el fútbol. A partir del establecimiento de las reglas definitivas del oficialmente denominado “fútbol asociación” en las Islas Británicas en la década de 1870, con la amplia difusión de este deporte en sectores cada vez más amplios de la sociedad y, especialmente, con su temprana profesionalización en Inglaterra en el año 1885, era perfectamente lógico que se previera un equipamiento obligatorio para la competencia. Fue así que las botas de fútbol fabricadas en Inglaterra se volvieron la norma desde fines del siglo XIX y hasta luego del final de la Segunda Guerra Mundial, aunque no por eso podría afirmarse que fuesen particularmente cómodas. Eran de cuero muy rígido y pesado, por lo que cada zapato podía llegar a pesar medio kilo. Para lograr una mayor estabilidad en el campo de juego se comenzó a clavarles taponos de metal a las suelas de las botas, lo cual las hacía tremendamente incómodas para correr y siempre estaba latente la posibilidad de sufrir heridas en la planta del pie. De caña alta para mejor protección de los tobillos, en ocasiones las botas hasta llevaban refuerzos de acero en la puntera. Si se mojaban, en un día de lluvia y barro, el peso del calzado podía duplicarse, volviéndolo más bien un instrumento de tortura. La popularización del fútbol en otros países de Europa hizo que apareciesen allí también otros fabricantes de botas de fútbol, aunque siempre siguiendo el modelo inglés. Para citar un ejemplo alemán, en 1923 aparecen los primeros productos de la marca Hummel, radicada por entonces en la ciudad de Hamburgo.

Un avance algo más significativo en la industria del calzado deportivo se dio también en Inglaterra, más precisamente en la ciudad de Bolton. Fue la fábrica de J. W. Foster & Sons, fundada a mediados de la década de 1890 y la misma que con los años se transformaría en la marca Reebok, la que desarrolló a comienzos del siglo XX los primeros modelos de *spikes*, los zapatos para carreras de pista con clavos en la suela. Las *spikes* de J. W. Foster & Sons fueron muy apreciadas por los atletas de su época, y muchos años después fueron inmortalizadas en la famosa película *Carrozas de fuego*, una narración un tanto idealizada de la historia del equipo olímpico británico que compitió en los Juegos de París, en 1924. Mientras tanto, del otro lado del Atlántico, el desarrollo del proceso de

vulcanización por parte de diversas empresas industriales de Estados Unidos permitió que las clásicas zapatillas de lona para básquetbol del tipo de las Converse All Star llegaran a millones de consumidores, precisamente en aquellos locos años 20. Marcas como PF Flyers y Keds se hicieron muy conocidas, pero muy pronto el 90% del mercado fue dominado por Converse. Curiosamente, desde entonces y hasta la década del 60, en Estados Unidos apenas si aparecieron otras innovaciones en materia de calzado deportivo, por lo que las Chuck Taylor All Star de Converse dominaron el mercado americano sin ninguna oposición. Y más todavía desde que se volvieron el calzado informal elegido por los jóvenes rebeldes a partir de los años 50.

Frente a este panorama, el objetivo principal que Adi se propuso para su fábrica fue salir al mercado con productos que fuesen diferentes a todo lo conocido, que logran un salto de calidad. El momento no podía ser mejor: los exitosos Juegos Olímpicos de París 1924 acababan de desatar un enorme interés del público por los deportes. En toda Alemania brotaron de la nada los clubes y sociedades deportivas, mientras que los estadios de fútbol convocaban a multitudes cada vez más numerosas. Todo este fenómeno favorecía el aumento de la hasta entonces escasísima demanda de calzado deportivo de calidad. Con sus pocos años de experiencia como zapatero y otros tantos como deportista aficionado, Adi se propuso conseguir que sus zapatillas fuesen más cómodas y ligeras. Para ello empezó a trabajar con cueros más suaves y flexibles, ideales para fabricar spikes más livianas para los corredores y botines de fútbol con mayor sensibilidad en el pie. Los cueros más gruesos y rígidos se reservaron para las suelas. Al mismo tiempo, Adi se encargó de probar él mismo sus zapatos y alentó a otros deportistas amigos a que se llevaran algunos pares gratis y le comentaran luego cómo los habían sentido, si les habían ayudado a mejorar su rendimiento, qué mejoras se les podían hacer.

Y así fue que el 1 de julio de 1924 quedó formalmente establecida en Herzogenaurach la *Gebrüder Dassler Sportschuhfabrik*, es decir, la Fábrica de Zapatos Deportivos Hermanos Dassler. Todavía en el viejo lavadero de mamá Pauline, con las mismas precarias herramientas y alguna vieja máquina de escribir por todo equipamiento. Aunque las diferencias de carácter y personalidad entre Adi y Rudolf eran inocultables, también era cierto que sus intereses y habilidades eran complementarios y en un principio ayudaron al rápido crecimiento de la nueva sociedad. Mientras que Rudolf, el mayor, era muy metódico y organizado para manejar el negocio y tenía una evidente capacidad para hacer contactos y relacionarse con gente a cargo de clubes y federaciones deportivas, Adi era el obsesivo que vivía encerrado en el taller buscando crear nuevos modelos de calzado y mejorar los existentes. Con esa aceiteada combinación los resultados llegaron muy pronto. En 1925 la empresa contaba ya con doce empleados que fabricaban cincuenta pares de zapatillas por día. Con las ganancias Adi se pudo dar el “lujo” de comprarse una motocicleta con sidecar. En 1927 se mudaron a las instalaciones de una vieja fábrica abandonada que pudieron comprar a muy buen precio, al otro lado del río Aurach. El ejercicio de aquel año cerró con una muy respetable ganancia de 17.287 Reichmarks. La fábrica tenía ahora cincuenta empleados que producían cien pares diarios. En 1928 las ventas totales llegaron a los 8.000 pares de zapatos. El crecimiento no se detuvo ni siquiera en 1930, cuando el mercado debió soportar los efectos adversos de un nuevo desastre económico internacional, esta vez originado por el crack bursátil de Wall Street del año anterior. Pese a un nuevo récord del 70% de desempleo en Herzogenaurach, la Fábrica Dassler alcanzó cifras de venta por un total de 10.500 pares de spikes y 18.500 pares de botines de fútbol. Un año después, en 1931, los hermanos sacaron al mercado su primer modelo de zapatillas de tenis, con el cual apuntaban ya a otro segmento social. La facturación de aquel año superó los 245.000 Reichsmarks y la nómina llegó a los setenta empleados. Para la Fábrica Dassler, la crisis mundial pasaba completamente desapercibida.

Además de la habilidad natural de Rudolf para hacer negocios y de Adi para interactuar con deportistas y desarrollarles los mejores productos a su alcance, los Dassler supieron improvisar ciertos trucos para promocionar su catálogo en una época en la que el marketing apenas se reducía a la publicidad en medios gráficos y vía pública. Algo que hicieron muchas veces fue mandar por correo pares de zapatos a decenas de clubes deportivos de toda Alemania, con una amable carta que invitaba a probar sus productos y a comunicarse luego con ellos para saber sus opiniones. Por otra parte, cuando Adi se permitía salir del taller era solamente para asistir a todo tipo de competencias y torneos. Por supuesto, con una gran bolsa llena de zapatos Dassler para promocionar. De este modo, los productos de la Fábrica Dassler ganaron mucho prestigio entre los deportistas de elite, algo que se hizo evidente el día en que Josef Waitzer, el entrenador del equipo nacional de atletismo de Alemania, estacionó su motocicleta en la puerta de la planta. Quería conocer personalmente a los responsables de llevar al mercado el calzado preferido de sus atletas. Así fue que Waitzer se hizo muy amigo de Adi. Juntos se pasaron muchas horas en el taller, discutiendo sobre posibles mejoras para los distintos modelos de calzado, testeando prototipos o, simplemente, charlando de deportes. Y fue justamente gracias a esta conexión que los Dassler obtuvieron su primer gran éxito a nivel internacional. Fue en los Juegos Olímpicos de Ámsterdam en 1928, cuando la corredora alemana Lina Radke ganó la medalla de oro en los 800 metros con spikes Dassler en sus pies. Aquella prueba pasó a la historia como un primer hito del deporte femenino, ya que debió soportar las ácidas críticas del barón de Pierre de Coubertin, el gran impulsor del olimpismo moderno, quien consideraba que el espectáculo que ofrecían las atletas, varias de ellas casi desfallecientes al final de la segunda vuelta a la pista, era escandaloso y ofensivo. La elegante y triunfal carrera de Radke, con récord mundial incluido, fue la mejor respuesta posible a los comentarios del barón. Y, por añadidura, la mejor carta de presentación para los zapatos de los hermanos Dassler, quienes inmediatamente multiplicaron las ventas de sus productos en Alemania y hasta empezaron a recibir pedidos de países vecinos como Suiza, Austria y Hungría. El futuro les empezaba a sonreír.

A la par de sus negocios, la vida personal de los hermanos también progresaba. Rudolf se había casado el 6 de mayo de 1928 con Friedl Strasser, una chica muy linda, de pelo oscuro y de apenas 18 años, a quien conoció en uno de los andenes de la estación ferroviaria de Núremberg. Friedl provenía de un rígido y conservador hogar católico, por lo que supo adaptarse perfectamente al rol que se esperaba de ella. Además de ocuparse de la administración del hogar conyugal, el 15 de septiembre de 1929 dio a luz a su primer hijo, quien fue bautizado como Armin Adolf. Por su parte, Adi había comprendido que ya no podría seguir al frente de su fábrica y continuar con sus innovaciones si antes no perfeccionaba los conocimientos de zapatería que había desarrollado como autodidacta. Para ello se trasladó en 1932 a la ciudad de Pirmasens, el principal centro de producción de calzado del sur de Alemania, en donde completó un curso intensivo de dos años en apenas uno. Pero Adi se trajo algo más de Pirmasens: fue allí que conoció a Katarina *Käthe* Martz, una simpática y decidida muchacha diecisiete años menor que él, con quien se casó el 17 de marzo de 1934.

Para entonces, la gran vivienda familiar que los Dassler habían empezado a construir en el terreno lindero a la nueva planta al sur del río Aurach estaba lista para ser habitada. Mientras que Fritz, el hijo mayor, permaneció en la vieja casita de la calle Hirtengraben al frente de un pequeño taller textil, el resto de la familia ocupó las tres plantas de la nueva construcción que todos en el pueblo comenzarían a llamar indistintamente *la Villa* o *la Torre*. El piso superior se les reservó a Christoph y Pauline, los padres, mientras que debajo de ellos se alojaron Rudolf y Friedl y la planta baja quedó para Adi y Käthe. Fue entonces cuando todos empezaron a conocer mejor a Käthe. Quizás por ser notoriamente menor que el resto de su familia política, la flamante esposa de Adi no dudó en mostrar

muy pronto su efervescente carácter. Era además mucho más desenvuelta y emprendedora de lo que una sociedad tan conservadora como la de Herzogenaurach estaba dispuesta a tolerar. Si bien Käthe no descuidaba sus deberes como ama de casa, se mostraba además muy interesada en los asuntos de la Fábrica, estaba al tanto de los detalles de toda su operatoria y hasta se tomaba el atrevimiento de dar a conocer sus opiniones y sugerencias en cuanta ocasión se presentara. Todo esto para especial fastidio de su cuñado Rudolf, quien veía cómo su hermano Adi respaldaba siempre las posturas de su esposa y rechazaba las de él. Mientras tanto, Friedl, su propia esposa, se limitaba a trabajar en el departamento contable de la empresa y a observar todo con una evidente mueca de disgusto. Su concuñada era excesivamente moderna y entrometida para su gusto. Así y todo, los conflictos no pasarían a mayores y la paz familiar no se vería esencialmente alterada en los años siguientes. Años que se volverían sin embargo cada vez más agitados por factores externos: la vida política, social y económica de Alemania entraba en una nueva y dramática era que la cambiaría para siempre.

Un cambio de régimen

El 30 de enero de 1933 Adolf Hitler culminó su tumultuoso ascenso a lo más alto del poder político con el nombramiento de canciller de Alemania por parte del presidente Oskar von Hindenburg. A partir de entonces, una mayoría cada vez más avasallante de la ciudadanía no dudó en aprobar, alentar o participar activamente de una continua asimilación del Estado y la sociedad por parte del Partido Nacionalsocialista y sus organizaciones paraestatales. En sectores minoritarios de la sociedad este proceso era observado con creciente desconfianza. Se lo tomaba como una moda pasajera o se lo toleraba como una alternativa desesperada a los largos años de inestabilidad política y penurias económicas. Pese a que el propio Hitler había explicitado con toda crudeza el tenor de su proyecto en el tristemente célebre libro *Mein Kampf*, muchísimas personas dentro y fuera de Alemania optaron por creer ingenuamente que el esperpéntico Führer nunca se atrevería a hacer lo que vociferaba en sus discursos. Las consecuencias de aquel descreimiento fueron funestas, como todos sabemos.

Difícil es reconstruir entonces cuál era exactamente la opinión o el sentimiento que llevó a los hermanos Fritz, Rudolf y Adolf Dassler a afiliarse al partido nazi el 1 de mayo de 1933. Todos quienes se ocuparon de indagar en los detalles de este oscuro período de la historia alemana y de la familia coinciden en que los tres eran personas fundamentalmente apolíticas que tomaron aquella decisión como una suerte de imperativo de la época. Que nunca comulgaron con el ideario nazi de violencia racial y expansionismo imperial, ni participaron activamente de sus mítines u organizaciones políticas, ni buscaron obtener del régimen alguna ventaja económica para su negocio. A lo sumo, y esto es imposible de ocultar porque existen testimonios, documentos escritos y fotográficos de ello, participaron ocasional y desinteresadamente en actividades recreativas mediante las cuales el nazismo buscaba adoctrinar a las masas en el ideal de una vida sana y laboriosa, en donde el ejercicio físico y el deporte jugaban un rol preponderante. Es muy probable que estos testimonios sean esencialmente ciertos y bienintencionados, aunque puede que estén influidos también por un cierto sentimiento de culpa colectiva por los terribles sucesos históricos de los que fue responsable el nacionalsocialismo. Asimismo, no se puede soslayar tampoco que existen otros testimonios que no dejan tan bien parado a Rudolf Dassler en lo atinente a su grado de aprobación de las políticas del régimen, más allá de que estos dichos podrían deberse en cierta medida a rencores personales. En definitiva, lo más conveniente a los efectos de este libro será continuar con la narración de los hechos y dejar las interpretaciones del caso a juicio del lector.

Inicialmente, la llegada de Hitler al poder no fue una buena noticia para la Fábrica Dassler. Debido al convulsionado escenario político y a la propagación del espíritu militarista del nuevo régimen, de un nivel de ventas de 24.500 pares de botines de fútbol en el ejercicio 1932, al año siguiente se pasó a tan sólo 9.200 pares. Pero aquel descenso fue momentáneo. Con la mejora de la situación económica y el aplacamiento definitivo de la inflación, el aumento sostenido de las ventas se retomó con mayor fuerza aun a partir de 1934. Como ya mencionamos antes, la política social del nazismo y su aliento a la práctica de los deportes fue muy beneficiosa para los Dassler. El objetivo último de esta política no era otro que la preparación de la ciudadanía alemana para el futuro expansionismo militar, y había sido igualmente adelantado sin eufemismos en *Mein Kampf*: “Dadle a la Nación seis millones de cuerpos impecablemente entrenados, todos impregnados por un fanático patriotismo y animados por el más ferviente espíritu de lucha. En caso de ser necesario, en menos de dos años, el Estado los convertirá en un ejército”.

Lo cierto es que, mientras que el momento de los combates reales se postergaba y se enmascaraba detrás de los enfrentamientos deportivos, los Dassler pudieron continuar con la expansión de su negocio. Como la producción ya no alcanzaba para satisfacer a la demanda, la empresa compró una segunda fábrica del lado norte del Aurach, en la Würzburger Strasse. Y todavía faltaba el momento culminante: la fortuna había dictaminado que los Juegos Olímpicos de 1936 se celebrasen en Berlín. Esta vez, los Dassler jugarían de locales en el mayor acontecimiento deportivo del mundo.

Si bien los Juegos habían sido otorgados a la capital alemana dos años antes de la llegada de los nazis al poder, Hitler no estaba dispuesto a desaprovechar la oportunidad de convertirlos en un grandioso espectáculo autocelebratorio. Los Juegos serían entonces la demostración empírica de la proclamada superioridad de la “raza aria”, y servirían además para intimidar al resto de las naciones con el despliegue y la exhibición del renacido poderío alemán. Haciéndose eco de las preocupaciones suscitadas en las sociedades democráticas, numerosas federaciones deportivas en todo el mundo protestaron por la sanción de las Leyes de Núremberg que en septiembre de 1935 oficializaron la segregación y la pérdida de los derechos civiles de los judíos, e inmediatamente se discutieron varias propuestas de boicot a los “Juegos nazis”. Sin embargo, los principales órganos del deporte internacional optaron por escudarse en el declamado “espíritu olímpico” y rehusaron enfrentarse abiertamente al nazismo, por lo cual finalmente sólo el Comité Olímpico Español y un puñado de deportistas judíos de diversas nacionalidades se negaron a viajar a Berlín. De este modo, el régimen se encontró con el camino totalmente despejado para preparar el gran evento en medio de una aparente normalidad. Joseph Goebbels, el todopoderoso ministro de Propaganda, apenas si se dignó a aceptar el pedido del presidente del Comité Olímpico Internacional (COI), el belga Henri Baillet-Latour, de moderar en algo la furibunda campaña antisemita en las calles de la ciudad. Al menos, mientras se desarrollasen las competencias. Por lo demás, la talentosa cineasta Leni Riefenstahl se encargaría de difundir con su impactante película *Olympia* la imponencia del nuevo Estadio Olímpico berlinés, la majestuosidad de los paisajes que rodeaban a la magnífica Villa Olímpica y la armónica belleza física de los atletas al ejecutar sus destrezas. Todo estaba previsto y nada podía fallar.

Pero algo falló. Al menos, de acuerdo a los planes del nazismo, y resultó que los Dassler tuvieron algo que ver en ello. Hablamos por supuesto de Jesse Owens, la gran estrella de los Juegos de Berlín 1936. El velocista negro nacido en Oakville, Alabama, pulverizó los delirios de los nazis y su soñada superioridad aria al ganar las medallas de oro en los 100 y 200 metros llanos, en salto en largo y en la prueba de postas por equipos. Y lo hizo calzando las excelentes spikes salidas de la Fábrica Dassler. Sucedió que, a través de su amigo Josef Waitzer, Adi tuvo la posibilidad de entrar a la Villa Olímpica y al Estadio. Si bien la enorme mayoría de los atletas alemanes estaban equipados con

zapatos Dassler, Adi estaba al tanto de las posibilidades de Owens y se propuso hacerle llegar también a él algunos pares. La tarea no era fácil, ya que si alguna autoridad o funcionario de su país lo llegaba a encontrar departiendo con un competidor extranjero y –para peor– negro, seguramente se habría visto obligado a dar infinidad de explicaciones a algún burócrata, o, quizás, algo peor. De una u otra manera, el atleta americano recibió sus zapatos Dassler y en cuanto los probó ya no quiso usar otros. Y gracias a Jesse Owens y sus destacados logros, la Fábrica de Zapatos Deportivos Hermanos Dassler pudo disfrutar de un inigualable prestigio internacional. Al finalizar el año 1936, la empresa alcanzó niveles de ventas de casi 500.000 Reichmarks. En las dos plantas de Herzogenaurach trabajaban ya 118 empleados que producían 1.000 pares diarios de zapatillas para doce deportes distintos. Los Dassler podían hasta darse el lujo de destinar el 1,7% de la facturación al presupuesto publicitario. Para 1938 todos en Herzogenaurach sabían que los dos hermanos eran personas acaudaladas, aunque cada uno se lo tomaba a su modo. Mientras que a Rudolf le gustaba la buena vida y llegó a comprarse un Mercedes-Benz, Adi se mostraba más bien indiferente al éxito económico y se conformaba con un modesto Opel. A él sólo le importaba seguir haciendo todo lo posible para que sus zapatos fuesen los mejores del mundo. Seguía pasándose los días en su pequeño taller, que ya era casi una especie de santuario personal.

El mundo va a la guerra; los Dassler, también

Para cuando la invasión alemana de Polonia desencadenó la Segunda Guerra Mundial, el 1 de septiembre de 1939, hacía tiempo ya que los conflictos y las peleas entre los Dassler habían dejado de ser solapados: eran francamente abiertos y cosa de todos los días. Rudolf creía que su trabajo en la empresa no era lo suficientemente reconocido. Para él, el gran éxito comercial de los zapatos Dassler se debía a su propio genio empresarial y no tanto a los productos desarrollados por su hermano, de quien solía decir que era un pusilánime que sólo quería encerrarse en su taller como un científico loco. Peor opinión tenía de Käthe, su cuñada: tal como escribió años después en una carta dirigida a sus socios estadounidenses, creía que ella le había llenado la cabeza a su hermano y lo había predispuesto en su contra para provocar una ruptura y echarlo del negocio. Por su parte, Adi ya no toleraba el carácter cada vez más dominante de Rudolf. En su opinión, su hermano se estaba transformando en un pequeño déspota familiar y tenía evidentes delirios de grandeza. Todos estos choques se alimentaban además por la convivencia de ambos matrimonios en la Villa, casi desbordada por la llegada de nuevos hijos. Adi y Käthe tuvieron a su primogénito en marzo de 1936. Lo llamaron Horst Rudolf como una manera de intentar homenajear y complacer –inútilmente– al irascible tío. Luego de Horst llegaron dos niñas: Ingeborg, en junio de 1938, y Karin, en abril de 1941. Por su parte, Rudolf y Friedl tuvieron un segundo varón en julio de 1939, diez años después del primero, y fue bautizado como Gerd. La situación empeoró todavía más con el inicio de la guerra, cuando Maria, la hermana mayor de los Dassler, se mudó también ella con su marido a la gran casa familiar. Maria, que trabajaba en la Fábrica desde hacía tiempo, tuvo una prueba de lo cruel que podía ser su hermano Rudolf cuando éste rechazó a los gritos la petición de emplear en alguna de las plantas a los dos hijos de Maria, sus propios sobrinos, aunque más no fuera para evitar que éstos fueran reclutados por el ejército. Rudolf hacía estas cosas como una manera de reafirmar su autoridad, y era secundado por Fritz, su hermano mayor. Mientras tanto, Adi sufría los desacuerdos familiares en silencio y sólo podía recurrir a su combativa esposa Käthe para sostener sus posturas.

El inicio de las operaciones militares a gran escala obligó a la industria alemana a ponerse al

servicio de la Wehrmacht. Muchísimas fábricas debieron reconvertirse y pasar a producir armamentos. No fue el caso de la Fábrica Dassler, sin embargo, gracias a las gestiones de Josef Waitzer y otros influyentes amigos de la familia. Así y todo, las restricciones a la compra de insumos propias de una economía de guerra y la falta de mano de obra disponible llevaron a que las autoridades limitaran la producción de la Fábrica a tan sólo 6.000 pares mensuales. Luego de otra serie de trámites y gestiones, los Dassler consiguieron elevar el límite a 10.000 pares, pero para entonces el número de trabajadores en la planta había bajado a menos de cincuenta. Menos suerte tuvo el hermano Fritz, quien se vio obligado a transformar su taller textil en una productora de morrales para el ejército. En otros países, lo mismo les sucedió a los fabricantes de marcas deportivas que luego fueron famosas. En Inglaterra, Umbro les proveyó uniformes a distintos cuerpos de la aviación y Gola fabricó botas para soldados de infantería. En Italia, la empresa textil que años más tarde creó la marca Kappa debió fabricar ropa interior y de abrigo para el ejército. En Estados Unidos, Converse dejó por un tiempo de lado sus All Star de básquet y pasó a fabricar botas para los pilotos de los US Air Corps.

Para sobrellevar los tiempos de baja producción y escasez de mercaderías en general los Dassler no tuvieron inconvenientes en abrocharse el cinturón. En los mismos fondos de la Villa las mujeres improvisaron un huerto en el que cultivaron frutas y verduras. También criaron algunas aves de corral y un par de cerdos. Se trataba de pasar el tiempo lo mejor que se pudiera, procurando que los continuos roces familiares y las condiciones impuestas por la guerra afectasen lo menos posible al negocio. Por la falta de obreros disponibles, los Dassler fueron autorizados a emplear en su Fábrica a cinco prisioneros de guerra rusos. Se continuó con la producción de un modelo de spikes llamado *Waitzer* –en honor al amigo entrenador– y se lanzaron dos nuevas zapatillas con nombres claramente inspirados por el momento histórico: *Blitz* (“relámpago”, evidente alusión a la Blitzkrieg, la mortífera táctica de “guerra relámpago” que las fuerzas nazis hicieron famosa), y *Kampf* (“lucha”). Sin embargo, el 7 de agosto de 1940, Adi recibió la carta que más temía: la Wehrmacht lo convocaba al servicio activo. Debería presentarse dos meses después para recibir entrenamiento como técnico y operador de radio en un regimiento que ejecutaba tareas de inteligencia en las afueras de Núremberg. La novedad pareció alegrar al siempre celoso Rudolf, a quien de este modo parecía abrírsele el camino para manejar la Fábrica sin oposición. Años más tarde, sin embargo, afirmó haber hecho lo imposible para liberar a su hermano menor de sus tareas en el ejército.

Lo cierto es que, con ayuda de Rudolf o sin ella, Adi logró convencer a sus superiores de que él le resultaba mucho más útil a la patria al frente de su fábrica de zapatos que como operador de radio, por lo que obtuvo la baja del ejército con rango de oficial el 28 de febrero de 1941. El regreso de su hermano no hizo más que aumentar el sentimiento de paranoia de Rudolf, quien se terminó de convencer de que Adi y Käthe conseguirían echarlo del negocio, de una manera u otra. El clima en la Villa era cada día más insoportable y se vería agravado por el giro desfavorable para Alemania en la guerra. Las incursiones de la aviación aliada en territorio enemigo se hicieron cada vez más frecuentes y devastadoras a partir de 1943, y en uno de los tantos bombardeos nocturnos sucedió una anécdota que se hizo famosa y que muchos creen que desencadenó la enemistad entre los hermanos Dassler, cuando en verdad no fue más que eso: una simple anécdota entre tantas. Pero la historia es cierta y fue corroborada por Betti, la hermana de Friedl Strasser. De acuerdo al testimonio recogido por Barbara Smit en su libro *Sneaker Wars*, cuenta Betti que todo sucedió una noche en que los bombardeos aliados la sorprendieron en una de sus cada vez menos frecuentes visitas a la Villa, por lo que rápidamente corrió a refugiarse al sótano. Christoph y Pauline, los padres de los Dassler, ya estaban allí. Poco después bajaron Rudolf y Friedl con sus hijos, y al rato hicieron lo propio Adi y

Käthe con los de ellos. Adi empezó a recorrer el abarrotado espacio del sótano, extremadamente nervioso, mientras repetía una y otra vez “Acá están estos cerdos, otra vez”. Para Betti era más que obvio que Adi se refería a los aviones enemigos, pero a Rudolf se le metió en la cabeza que su hermano los había insultado a él y a su esposa, y no había forma de convencerlo de lo contrario. Lo curioso es que Betti relató la misma anécdota para el documental televisivo *Duelle, Adidas gegen Puma* con una divergencia nada menor: según esta otra versión, Rudolf no estuvo presente en el sótano aquella noche, sino que fue Friedl quien le contó lo sucedido a su esposo y lo convenció del supuesto insulto de su hermano.

Si Rudolf no estuvo aquella noche en el sótano, fue por un motivo muy válido: pese que el mayor de los socios de la Fábrica Dassler estaba próximo a cumplir los 45 años de edad, la masiva movilización de tropas decretada por Goebbels el 18 de febrero de 1943 para intentar recuperar la iniciativa después del desastre de Stalingrado, hizo que esta vez fuera Rudolf el convocado por el ejército. Debía presentarse inmediatamente en un regimiento en la ciudad de Glauchau, en el estado de Sajonia, y no había forma de evitarlo. Rudolf creyó que nada podía ser más injusto, especialmente después de que Adi fuera convocado al ejército y dado de baja en tan poco tiempo. Por supuesto, se convenció de que su hermano y algunos de sus “influyentes amigos” estaban detrás de este llamado al frente. Poco después fue trasladado al pueblo de Tuschin, distrito de Litzmannstadt, que era como en aquel momento denominaban los alemanes a la ciudad polaca de Lodz y a su tristemente célebre gueto judío formado a partir de la invasión nazi. Una vez allí, Rudolf adujo sufrir de ceguera nocturna, por lo que solicitó y obtuvo un puesto administrativo en oficinas de la Aduana. Pese a que, comparada con la situación de otros miles de soldados, la suya era casi comfortable, Rudolf se martirizaba pensando en lo que estaría tramando su hermano Adi para dejarlo sin su parte de la Fábrica. Incluso se tomó el tiempo de mandarle una inflamada carta en la que le advirtió: “No voy a dudar en intentar que la Fábrica sea cerrada, así te vas a ver forzado a encontrar otra ocupación mejor en la cual puedas ser el líder y, como un buen deportista que sos, empuñar un arma”.

Aparentemente, las gestiones de Rudolf tuvieron éxito. A fines de 1943 la Fábrica Dassler fue ocupada por las autoridades y reconvertida en productora de piezas para el armado de bazucas. Tampoco es del todo seguro que Rudolf haya tenido algo que ver con la intervención de las plantas, ya que, en medio del estado de “guerra total” en que se encontraba en aquel momento Alemania, no había quedado prácticamente ninguna fábrica en el país sin ser intervenida. La población civil y hasta los prisioneros de guerra eran obligados a trabajar allí hasta 70 horas semanales. Y eso sin contar con que cualquier hombre o mujer en condiciones de disparar un arma, así fuese un adolescente o un anciano, podía ser llamado a pelear en el frente. Además, las actividades culturales y deportivas se habían suspendido indefinidamente, con lo cual ya no había forma de justificar el normal funcionamiento de la Fábrica Dassler. Inmediatamente después de la ocupación de sus plantas, Rudolf se apuró a regresar a Herzogenaurach en una de sus breves licencias para constatar que la producción de calzado se hubiese efectivamente paralizado y para hacer acopio de la mayor cantidad posible de insumos. Se encontró con que Adi le había ganado de mano, lo cual no hizo más que enfurecerlo. De regreso en Tuschin, Rudolf intentó convencer a un grupo de altos oficiales de la Luftwaffe de que lo autorizaran a producir en sus plantas un modelo de botas de paracaidista del cual él decía tener la patente. Con esto buscaba un doble objetivo: apartar a Adi de la conducción de la empresa y ser relevado de sus obligaciones militares. Sin embargo, pese a sus esfuerzos, la autenticidad de la patente no fue corroborada y el proyecto fue descartado. Rudolf debería permanecer en su puesto en el frente.

Un año después, mientras Adi se ocupaba –muy a su pesar– de fabricar armas para el ejército, los

soldados soviéticos del Ejército Rojo avanzaban sobre Polonia en su irrefrenable marcha hacia Berlín. La posición de Rudolf en Tuschin se volvía cada vez más peligrosa. Para peor, su unidad fue integrada junto a otras de la Schutzstaffel, la tenebrosa SS de Heinrich Himmler, por lo que Rudolf se decidió a escapar. Llegó algunos días después a Herzogenaurach y rápidamente se hizo firmar por un médico amigo un certificado en el que constaba que ya no era apto para el servicio debido al congelamiento de uno de sus pies. Poco después se enteró de que el 19 de enero de 1945 su antigua unidad había sido atacada por las fuerzas soviéticas que sitiaban Tuschin. La ciudad cayó sin mayor resistencia, lo cual significaba que todos sus camaradas estaban muertos o habían sido tomados prisioneros por los rusos. Pero por más que la derrota fuese inevitable, el Tercer Reich todavía tenía reservadas algunas penurias más para Rudolf Dassler. Haciendo caso omiso al supuesto pie congelado, sus superiores de la SS le ordenaron reportarse en Fürstenwalde, cerca de Berlín, a las oficinas del Sicherheitdienst (SD), el servicio de inteligencia que se repartía tareas y trabajaba codo a codo con la Gestapo. Irónicamente, los detractores del más cuestionado de los Dassler siempre dieron a entender que él había colaborado en el pasado con esta organización. Como Rudolf se negó a presentarse en su nuevo destino, la Gestapo lo consideró en falta y le abrió un expediente. Debido a ello, Rudolf se presentó a declarar en Núremberg el 13 de marzo y se le ordenó que permaneciese allí a disposición de las autoridades mientras se examinaba su caso. Resulta sorprendente que, incluso en medio del desastre inminente, las fuerzas alemanas todavía tuviesen tiempo y recursos burocráticos como para desperdiciar en un asunto tan insignificante.

El 29 de marzo Rudolf volvió a ignorar las instrucciones recibidas y regresó a Herzogenaurach. Esta vez, con un motivo mucho más comprensible: su padre Christoph estaba en su lecho de muerte. Al mismo tiempo, las tropas estadounidenses del general Patton cruzaban el Rin y avanzaban por el frente occidental ocupando todo el sur de Alemania. El 4 de abril la familia Dassler dejó por un momento sus rencillas a un lado para despedir en paz los restos del fallecido Christoph. Tenía 80 años. Pero al día siguiente Friedl conmovió a todos con la noticia: la Gestapo había arrestado a su marido Rudolf bajo el cargo de desertor. Hasta el mes siguiente no sabrían nada de él. Los acontecimientos se precipitaban y tomaban un cariz casi tragicómico. Las autoridades nazis llamaron a los habitantes de Herzogenaurach a las armas y a combatir a los invasores. El 14 de abril, un contingente de sesenta milicianos salió del pueblo a enfrentar a los tanques americanos sólo para sumirse en el ridículo. En el camino se cruzaron con un grupo de mujeres que venían de saquear la bodega privada del jerarca nazi Joachim von Ribbentrop y todo terminó en una borrachera generalizada. Por más que los dos puentes sobre el río Aurach habían sido volados, los soldados americanos no tuvieron mayores inconvenientes para ocupar Herzogenaurach el 16 de abril de 1945.

En verdad, los habitantes del viejo pueblito medieval podían considerarse afortunados. Los bombardeos aliados que habían reducido a escombros a la mayoría de las ciudades alemanas apenas si lo habían afectado. Mientras que sólo una mitad de la cercana Núremberg permanecía aún en pie, muy pocas casas de Herzogenaurach habían sido afectadas por las bombas y las víctimas mortales no llegaban a las quince personas. Por otra parte, si se considera el horror que vivió Berlín en su ocupación por el Ejército Rojo (al menos una semana de saqueos, asesinatos y violaciones masivas), el comportamiento de las fuerzas americanas fue más que civilizado. El viejo alcalde de Herzogenaurach, Valentin Fröhlich, insospechado de tener relaciones con los nazis, fue repuesto en su cargo y comenzó entonces la campaña de desnazificación. Los estadounidenses recorrieron el pueblo y sus alrededores y arrestaron a los que se suponía que eran los principales funcionarios locales del régimen. Se sucedieron los interrogatorios y se abrieron infinidad de expedientes. Como en muchos otros lugares de Alemania, las tropas obligaron a todos los adultos del pueblo a

presenciar en el cine local las películas de propaganda americana que mostraban con toda crudeza los horrores perpetrados por el nazismo. Así fue como muchos se enteraron por primera vez o conocieron la verdadera dimensión del genocidio llevado a cabo en los campos de concentración. Había llegado el tiempo de hacerse cargo de lo sucedido, de una u otra manera.

Una de las primeras cosas que se propusieron hacer las tropas de ocupación al entrar a Herzogenaurach fue destruir la Fábrica y la Villa de los Dassler. A los soldados les habían llegado versiones que indicaban que aquel era el alojamiento de un grupo de jefes de la SS y que allí además se fabricaban armas. Así fue que un tanque encaró decididamente hacia la Fábrica y se plantó ante su entrada, listo para disparar. La inesperada heroína de la jornada fue Käthe, la siempre resuelta esposa de Adi, quien primero se arrodilló delante del tanque y luego invitó a los soldados –con toda la simpatía de que era capaz– a recorrer las instalaciones y las viviendas. “Nosotros sólo queremos fabricar zapatos deportivos”, les explicó Käthe. A los americanos les pareció genial, después de todo, y así fue que se instalaron a vivir por un tiempo en la Villa y les exigieron a los Dassler que empezaran a fabricar zapatillas y guantes de béisbol. Por supuesto que los Dassler nunca habían hecho algo semejante, pero, vistas las circunstancias, no lo pensaron dos veces y se pusieron inmediatamente a trabajar.

Entretanto, el 1 de mayo reapareció Rudolf con la increíble historia de su condena a muerte, su fallida ejecución y su posterior liberación por una patrulla americana. Al parecer, su hermano Adi y su cuñada Käthe no parecían muy contentos de verlo. Es más, seguramente hasta soñaban con no verlo nunca más. Sin embargo, ni tiempo de reiniciar las disputas familiares tuvo Rudolf, porque el 25 de julio fue nuevamente arrestado. Esta vez, por las tropas americanas. Una suerte de “arresto automático”, ya que el nombre de Rudolf Dassler aparecía en la nómina de la SD. Su esposa Friedl lo encontró recién varios días después en un campo de prisioneros en Hammelburg, al norte del estado de Franconia. Para variar, Rudolf estaba fuera de sí y creía que su cabeza le iba a estallar: sus captores le habían asegurado que su detención se debía a una denuncia hecha por alguien de su entorno más próximo. Y a él no le quedaba ninguna duda acerca de quién podía ser...

La ruptura

Un año entero duró la estadía forzada de Rudolf Dassler, número de interno 2597, en el campo de prisioneros de Hammelburg. Durante todo ese tiempo, además de trabajar junto con otros muchos internos en la construcción y mejora de las precarias instalaciones, Rudolf se ocupó de defender su caso. Lo que más comprometía su situación frente al Comité de Desnazificación eran aquellas fatídicas semanas de marzo del año anterior en las que, al menos en lo formal, Rudolf había trabajado para la SD y la Gestapo. Algunos de los muchos otros prisioneros que se encontraban detenidos en Hammelburg atestiguaron en su favor. Por ejemplo, Ludwig Müller, el oficial que supuestamente lo había escoltado junto con el resto de aquel contingente de veintiséis condenados a morir en las cámaras del campo de Dachau. También estaba Friedrich Block, su inmediato superior durante el servicio en Tuschin. Si bien Block corroboró en su declaración todas las afirmaciones de la defensa de Rudolf, también ayudó a alimentar su paranoia al asegurarle que, si hubiese sido por él, no habría tenido inconvenientes en dejarlo partir de Tuschin para reasumir su puesto en la Fábrica Dassler, pero que se vio impedido de hacerlo debido a que recibió de Núremberg un extraño sobre marcado como “secreto”. Allí había instrucciones expresas de negarle a Rudolf su baja del ejército.

Sin embargo, los investigadores americanos estaban seguros de que Rudolf no decía la verdad. Su

carnet de afiliado al Partido Nacionalsocialista de Alemania y los rumores que lo sindicaban como informante de la Gestapo desde el comienzo mismo de sus actividades lo comprometían seriamente. Un oficial estadounidense escribió en su informe del caso que muchos en el pueblo creían que la historia de la condena en Dachau era un invento de los superiores de Rudolf para protegerlo, o quizás un intercambio de favores. De las declaraciones de otros testigos, incluidos su esposa Friedl y su hermano Adolf, surgía además que las actividades de Rudolf en la Gestapo no se limitaron sólo a su comparecencia mientras se estudiaba su desertión, sino que él efectivamente había cumplido tareas allí. Lo único que finalmente ayudó a resolver la complicada situación del atribulado Rudolf fue que las fuerzas de ocupación debieron asumir una realidad: no había ya suficiente tiempo ni recursos materiales para proseguir con la investigación exhaustiva de los cientos de miles de casos como el de él. Los juicios se complicaban con la acumulación de testimonios contradictorios, imposibles de verificar ante la falta de documentación fehaciente, perdida o destruida por los responsables del régimen. Las demoras causaban problemas cada vez más complicados en los centros de detención y un sentimiento generalizado de frustración. Transcurrían las últimas etapas de los Juicios de Núremberg contra las más altas jerarquías del nacionalsocialismo, por lo que se hizo evidente incluso para los americanos que la prioridad inmediata era entonces la reconstrucción del país. Por lo tanto, el Comité decidió liberar a todos aquellos prisioneros que no fuesen considerados una amenaza a la seguridad y Rudolf Dassler recuperó así la libertad el 31 de julio de 1946.

Furioso como una fiera desatada, Rudolf regresó a Herzogenaurach dispuesto una vez más a vérselas con su hermano y terminar de pasarle todas las facturas que tenía prolijamente guardadas. Pero se encontró con una novedad desconcertante: ahora era Adi quien estaba siendo investigado por el Comité de Desnazificación. Había sido declarado como un “Belastete” hacía unos pocos días, el 13 de julio. Aquella era la segunda categoría más grave determinada por el Comité, y significaba que Adi era considerado un “militante, activista o incriminado, persona beneficiada por las actividades del régimen”. Los primeros documentos aportados por su defensa lograron que su condición fuese rápidamente cambiada por la de “Minderbelastete”, la siguiente categoría de acusado. No corría el riesgo de ser detenido, pero estaría en libertad condicional por dos años, debería pagar una abultada multa de 30.000 Reichmarks y, lo peor, se vería legalmente inhabilitado de continuar al frente de su empresa. A Rudolf se le hizo agua la boca: no sólo seguiría trenzándose con su hermano y –sobre todo– con su cuñada Käthe en discusiones cada vez más violentas, llenas de rencor y reproches, sino que ahora también tendría la oportunidad de despacharse a gusto frente al Comité de Desnazificación, comprometer la situación legal de Adi y mantenerlo lejos de la empresa. Y así lo hizo: acusó a Adi de mover influencias para intentar sacarlo a él del negocio familiar, de organizar por su cuenta la fabricación de armas en las dos plantas de la Fábrica Dassler y hasta de dar discursos en favor del régimen dentro de las instalaciones. Según contó luego Käthe en su correspondencia personal, ella misma se vio obligada a responder por escrito al Comité para rebatir las acusaciones de Rudolf contra su esposo, y contraatacó además aclarando que, si alguien había hecho proselitismo dentro de la Fábrica, éste había sido precisamente su cuñado. En última instancia, la cantidad de testimonios de intachables ciudadanos de Herzogenaurach en favor del acusado zapatero lograron que Adi fuera nuevamente recategorizado por el Comité. El 13 de noviembre de 1946 se lo declaró como “Mitläufer”, es decir, un simple afiliado o seguidor sin mayores responsabilidades. Ya podía considerarse libre de culpa y cargo y retomar sus tareas habituales en la Fábrica.

Para entonces, todos habían comprendido que las cosas habían ido demasiado lejos. Tanto el manejo de la Fábrica como la convivencia familiar en la Villa eran ya imposibles. Así fue que Rudolf y Adolf Dassler decidieron separarse y dividir su empresa de zapatos deportivos en partes iguales.

Durante todo el año 1947 los hermanos se dedicaron a recopilar un escrupuloso inventario de los activos de la Fábrica Dassler y a negociar hasta el más mínimo detalle los términos de la división. Absolutamente convencido de que sin él su hermano no duraría ni un año al frente de su empresa, Rudolf aceptó quedarse con la planta más pequeña, la que estaba del otro lado del Aurach en la Würzburger Strasse. Aunque ya muchos sospechaban o estaban al tanto de lo que sucedía, el anuncio oficial a los empleados se hizo recién el 1 de abril de 1948. Todos pudieron elegir libremente con cuál de los dos Dassler preferían seguir trabajando. Previsiblemente, la mayoría de los vendedores y administrativos (trece empleados) optaron por irse con Rudolf. El resto, entre quienes se encontraban casi todos los obreros del taller, se quedaron en la planta principal con Adi (cuarenta y siete trabajadores). Asimismo, Rudolf y Friedl abandonaron la Villa junto a sus hijos Armin y Gerd. Pauline, la madre de los Dassler, se puso de parte de ellos y los acompañó en la mudanza. Adi y Käthe permanecieron en la Villa junto a sus hijos Horst, Ingeborg, Karin y la recién nacida Brigitte. Sigrid, la última de las cuatro hijas de Adi, nació siete años después, en 1953. Junto a ellos se quedó también Maria, la hermana mayor, quien nunca le pudo perdonar a Rudolf que se negara a darles trabajo a sus dos hijos. Ellos nunca volvieron de la guerra.

Ahora bien, como si todos los hechos reales y comprobados que hemos relatado hasta aquí no fueran suficientes como para justificar el conflicto familiar que originó la creación de las marcas Puma y Adidas, existen además infinidad de anécdotas y rumores –surgidos en Herzogenaurach y transmitidos de generación en generación– con los que se ha pretendido explicar los supuestos “verdaderos motivos” de la pelea que partió en dos al pueblo. Algunas de estas historias, pese a ser reales, no tienen demasiada importancia. Además de la ya mencionada anécdota del sótano durante el bombardeo, Käthe siempre se ocupó de recordar aquella discusión debida a que Rudolf pretendió una vez imputarle a la empresa los gastos de unas vacaciones personales. “Gastos de representación”, decía que eran. Muchos años después, Armin Dassler recordó ante un periodista de la revista *Sports Illustrated* una travesura infantil suya que terminó mal. Estaba el niño Armin jugando a escupir por la ventana de su cuarto de la Villa, con tanta mala suerte que uno de los salivazos le cayó en la cabeza a su tía Käthe. Por muy inocente que esto pueda parecer, la familia tomó aquello como una afrenta: el hijo de Rudolf “había escupido” a su tía. Un verdadero drama. No hubo ni cena ni regalo de Navidad para Armin, aquel año. También circulan desde la época de la guerra historias falsas y más bien ridículas, como aquella que cuenta que tanto Adi como Rudolf habían completado unos formularios para presentarse como voluntarios en el ejército, pero que cuando este último los llevó al correo sólo despachó los de su hermano y evitó así ser llamado al frente, al menos en un principio. Además de imprecisa y poco creíble, la historia fue desmentida hasta por los biógrafos autorizados de Adi Dassler.

En cambio, otra serie de rumores apuntan a la intimidad de la familia Dassler y entran directamente en el terreno de la difamación y el escándalo. Seguramente avergonzados por el comportamiento de Rudolf durante los años de la guerra, sus hijos, nietos y otros allegados han asegurado en numerosas ocasiones que el motivo real de la gran pelea no tuvo nada que ver con la guerra ni con el manejo de la empresa, sino que todo se originó por un “romance prohibido”: según dicen ellos, Käthe le habría sido infiel a su esposo Adi nada menos que con Rudolf. Sí, con su odiado cuñado, por más increíble que parezca. Rolf–Herbert Peters, autor del libro *The Puma Story*, hizo propia la causa del fundador de la marca del felino e intentó justificar la veracidad de estos rumores. Para hacerlo se apoyó en los dichos de una tal señora Welker, una de las primeras tenedoras de libros de la Fábrica Dassler, quien habría revelado en una reunión familiar que ella misma estaba al tanto de la relación amorosa entre los cuñados. Ésta habría tenido lugar en los meses que Adi pasó en el ejército, entre fines de 1940 y

principios de 1941. Peters también cree detectar indicios de esta relación adúltera en veladas referencias encontradas en la correspondencia privada de la familia, aunque no resulta muy convincente en su argumentación. En un tonito cómplice de dudoso gusto, Peters recuerda asimismo que Rudolf era famoso en el pueblo por su afición a las mujeres, y se vuelve francamente repelente al comentar las actitudes tomadas por Käthe cuando su esposo murió, muchos años después, en 1978. Si bien es cierto que a la viuda de Adi Dassler se le conocieron algunos romances en los últimos años de su vida –los cuales desencadenaron a su vez sucesivas peleas con sus hijos–, aludir a la vida privada de una persona para intentar probar unos hechos que, en caso de ser ciertos, tuvieron lugar más de cuarenta años antes parece apenas una treta vil. Y eso sin contar con que un supuesto romance entre Rudolf y Käthe no eximiría en modo alguno al primero de la vergüenza de su traición.

Todavía más disparatados resultan los dichos de Jörg Dassler, hijo de Armin y nieto de Rudolf Dassler, en el ya citado documental *Duelle, Adidas gegen Puma*. Mirando a cámara como un chico a punto de cometer una travesura, Jörg se ataja aclarando que su historia podría llegar a comprometerlo seriamente ante sus familiares, pero cuenta igualmente que Armin, su padre, le dijo en más de una ocasión que estaba seguro de que Horst Dassler no era realmente hijo de Adi, sino el fruto de la relación prohibida entre Rudolf y Käthe. Es decir, que el primo de Armin habría sido en verdad su medio hermano. La ligereza con que cuenta su escandalosa historia nos debería eximir de comentar la actitud de Jörg Dassler, pero vale la pena destacar que, incluso si las sospechas que le atribuye a su padre tuviesen una remota posibilidad de ser ciertas, en todo caso entrarían en contradicción con la acusación “oficial” que sostiene que la relación entre Rudolf y Käthe tuvo lugar a fines de 1940: todos saben que Horst nació en 1936. Como se ve, aunque hoy en día las distintas ramas de la familia Dassler no tienen prácticamente ninguna relación con las corporaciones Adidas y Puma, todavía parecen quedar en ellos vestigios de los antiguos conflictos.

Los comienzos de Adidas y Puma

Los trámites burocráticos para formalizar la separación y el fin de la Fábrica de Zapatos Deportivos Hermanos Dassler concluyeron el 21 de junio de 1948, el mismo día de la reforma monetaria que instituyó al marco como la moneda de la nueva República Federal de Alemania. Ambos hermanos habían acordado que ninguna de las dos nuevas marcas con que pasarían a identificarse los productos de sus respectivas empresas debería llevar el apellido “Dassler” en su denominación. Instalado ya de manera independiente desde el 1 de julio en la fábrica cercana a la estación de trenes de Herzogenaurach, Adi continuó dedicándose a lo que mejor le salía y lo único que le interesaba: el desarrollo de productos en su taller y la supervisión de las tareas cotidianas en la planta. La gestión y la administración quedaron mayormente a cargo de su esposa Käthe. Juntos se pusieron a pensar en un nombre apropiado para sus nuevas zapatillas. Adi buscaba principalmente que el nombre de la marca fuese sencillo y corto, fácil de recordar. Se puso a jugar con contracciones de su propio nombre y así fue que intentó registrar la marca *Addas*. Pero la oficina de patentes rechazó este nombre debido a que consideró que era demasiado parecido al de la marca de calzado para niños *Ada Ada*. Pese a que ya habían salido al mercado los primeros pares de zapatos deportivos con la etiqueta de *Addas* y su nuevo logo (un zapato con **dos** tiras laterales colocado por encima del nombre en minúsculas, interpuesto entre las extensiones de las *d* intermedias), Adi se vio obligado a modificar el nombre y probó suerte con *Adidas*. Esta vez la oficina no puso reparos, la marca fue aceptada y la empresa tomó oficialmente el nombre de *Adolf Dassler adidas Sportschuhfabrik* el 18 de agosto de

1949. El logo se mantuvo prácticamente igual, sólo que el zapato del dibujo pasó a tener **tres** tiras. Por su parte, a Rudolf también le pareció apropiada la idea de la contracción del nombre y se propuso registrar a su nueva marca como *Ruda*. Enseguida le hicieron notar lo inapropiado y poco elegante de este nombre, así que optó por recurrir al viejo apodo de su juventud para bautizar a su nueva marca. De este modo, la *Puma-Schuhfabrik Rudolf Dassler* registró su nombre y su primer logo –una gran letra *D* atravesada por el salto de un felino de aspecto feroz– el 1 de octubre de 1948.

Por supuesto que al principio las cosas no les resultaron sencillas a ninguno de los dos hermanos. Por decisión propia, se vieron obligados a empezar prácticamente de cero. No contaban con suficiente capital de trabajo y a cada uno de ellos le faltaba lo que al otro le sobraba: Adi tenía obreros para fabricar zapatos, pero no tenía una fuerza de ventas apropiada; Rudolf contaba con su equipo de fieles vendedores, pero le costó muchísimo poner en marcha la producción. Tampoco podía decirse que fuesen unos jóvenes emprendedores dispuestos a llevarse el mundo por delante. En todo caso, eso lo habían hecho hacía ya unos cuantos años. Ahora Rudolf era un maduro señor de 50 años, mientras que Adi, a sus 48, hacía rato que peinaba canas. Pero claro que no se quedaron cruzados de brazos. Después de todo, la competencia entre ellos podía ser un magnífico aliciente. Comenzó así un largo período de extenuantes jornadas de entre doce y catorce horas de trabajo, de lunes a sábados, y muchas veces también los domingos. Los hermanos, sus esposas y familiares más cercanos trabajaban en sus fábricas como poseídos, buscando con desesperación superar a los de la otra margen del río. Aquel mismo año, Adi tuvo un accidente en el que una máquina le cercenó una parte de su dedo índice derecho.

Muy pronto se hizo evidente que el carácter de Rudolf empeoraba más y más. El tipo extrovertido y macanudista profesional que muchos conocieron alguna vez se fue transformando en un obsesivo tortuoso y sumamente irritable. Su esposa e hijos debieron adaptarse y soportar su inestabilidad. Se acabaron para siempre las costosas vacaciones familiares en Italia: desde entonces, unos breves días de descanso muy de vez en cuando en el lago de Constanza, en la frontera con Austria y Suiza, serían más que suficientes. Al mismo tiempo, liberado de las ataduras que le imponían su hermano y su cuñada, Rudolf comenzó a ejercer en su empresa un estilo de liderazgo tan paternalista como autoritario. Se preocupaba por el bienestar de sus empleados, los llamaba a cada uno por su nombre y solía tener atenciones especiales con ellos, pero también los convertía en las víctimas predilectas de sus frecuentes y terribles arranques de furia. Sus peleas con los sindicatos fueron memorables. Su talante paranoico lo transformó en un hombre de negocios más bien conservador, con mucha aversión al riesgo y renuente a invertir en maquinaria. No parecía muy interesado en las nuevas ideas. Obligó además a su hijo Armin a dejar de lado su sueño de convertirse en ingeniero y lo envió a Pirmasens a tomar el mismo curso de aprendiz de zapatero que había hecho Adi. La relación con Armin fue particularmente tormentosa. A pesar de que tenía grandes esperanzas de verlo convertido en su heredero al frente de Puma, nunca demostró tenerle la menor confianza, más bien al contrario: a lo largo de los años fueron innumerables las muestras de desprecio para con su hijo mayor. Parecía resuelto a hacerle la vida imposible.

Así y todo, el negocio de Puma empezó a despegar. Para compensar la falta de todos los trabajadores manuales que se habían quedado junto a su hermano, Rudolf se ocupó de reclutar obreros entre los muchos desempleados de Herzogenaurach y sus alrededores y los capacitó con todo el conocimiento heredado de la vieja Fábrica Dassler. Como se ve, ya en ese entonces el desarrollo de los productos más innovadores y la calidad de la confección constituían el capital más importante con que una empresa debutante podía contar. Después de los tres o cuatro primeros años de operaciones, las ventas de los renovados zapatos Puma empezaron a llegar a los niveles de

crecimiento esperados, ayudadas además por la incipiente recuperación económica del país. Durante estos mismos años se dio la evolución de la marca gráfica con la que se identificaban las zapatillas Puma. Debe recordarse que varios de los productos de la antigua marca Dassler llevaban dos tiras de cuero blanco cosidas a los costados. Estas tiras cumplían además una función concreta, ya que servían como refuerzo lateral para un calzado sometido a un uso tan desgastante como el de la práctica deportiva. Las Puma debían entonces diferenciarse, tanto de las viejas Dassler como de las nuevas Adidas y otras marcas del mercado. Al principio, la mayoría de los zapatos Puma llevaron una única y ancha tira de cuero blanco en sus laterales. Con los años, ésta fue modificándose y estilizándose hasta alcanzar la figura del Formstrip, que es como se denomina a la clásica franja irregular –más delgada en la zona del talón y más gruesa al llegar a la puntera– que recorre diagonalmente los laterales de todas las zapatillas Puma. El Formstrip hizo su debut oficial en el Mundial de Fútbol Suecia 58.

Sin embargo, pese al buen comienzo de Puma, ya desde aquellos primeros años de rivalidad se hizo evidente que la ventaja estaría siempre del otro lado del río. Aun cuando la calidad de ambas marcas era comparable, Adidas supo ingeniárselas para aprovechar mejor el prestigio ganado por la vieja Fábrica Dassler entre deportistas, entrenadores, clubes y federaciones. Aunque desde luego que también Adidas debió diferenciarse y buscar una identidad propia. Y, en su caso, la cuestión de la marca gráfica en los laterales de las zapatillas demostró ser de una importancia fenomenal. Como buen zapatero, Adi era consciente de la necesidad de los refuerzos laterales y de cómo éstos ayudaban además a distinguir una marca de otra. Sabía también que no podía usar las dos tiras de las viejas Dassler. Subir a cuatro tiras era excesivo, las capelladas quedaban visualmente recargadas. Entonces quedaron tres. Esa era la cantidad perfecta, funcional, armónica. Y ninguna otra marca de zapatillas llevaba algo así en sus costados, por lo que Adidas pasaría a ser, de una vez y para siempre, “la marca de las tres tiras”. En una época en que el concepto de marca no estaba tan desarrollado, Adi y Käthe Dassler tuvieron la perspicacia de entender que la exclusividad de este elemento podía tener consecuencias insospechadas a nivel comercial.

Pero ¿era realmente cierto que no había ninguna otra marca en el mundo que usara las tres tiras? No exactamente. Existía en Finlandia desde el año 1916 una marca de zapatos deportivos llamada Karhu, muy famosa en su país de origen y en algunas otras zonas de influencia. Desde la década del 20 la empresa productora de Karhu tenía un logo corporativo con la figura de un oso polar. Nada sorprendente, por otra parte, ya que “karhu” significa “oso” en finlandés. Pero, casualidad o no, sucedió que Karhu empezó a fabricar zapatillas con tres tiras a los costados en 1947, es decir, al menos dos años antes que Adidas. Cuando en Herzogenaurach descubrieron la inesperada coincidencia, no lo pensaron dos veces. Resueltos a no compartir las dichas tres tiras con absolutamente nadie, les propusieron a los dueños de Karhu comprarles legalmente la exclusividad. Los finlandeses, seguramente sin sospechar los alcances de su decisión, aceptaron venderle a Adidas estos derechos por una suma equivalente a unos 1.600 euros de la actualidad. Al “astronómico” arreglo se le agregaron también dos botellas de whisky. De primera calidad, eso sí. Lo más curioso es que no se ha podido determinar la fecha exacta en que se hizo esta operación. Algunas fuentes señalan que fue en 1951, pero hay fotos de atletas finlandeses usando zapatos Karhu con tres tiras en los Juegos Olímpicos de Helsinki, en 1952. Es probable que haya sido entonces en algún momento entre 1952 y el Mundial de Fútbol de Suiza, en 1954. Posteriormente, ya en los años 60, Karhu pasó a identificar sus zapatillas con una letra *M* en los laterales, logo con el que se hizo mucho más conocida. Considerada como una marca de culto y con gran aceptación en el segmento especializado en running, actualmente Karhu es propiedad de un grupo inversor holandés.

Ahora bien, estrategias al margen, lo que siempre estuvo claro desde el comienzo mismo de la competencia entre Puma y Adidas fue que entre ellas imperaba una sólo regla: la del vale todo. Podría decirse que a cada lado del Aurach tenían un doble trabajo. No sólo debían ocuparse de manejar sus respectivas empresas, sino que además se tomaban casi las mismas molestias en saber en qué andaban los otros. Las denuncias cruzadas de fraude, espionaje industrial y deslealtad comercial fueron constantes. Los celos y la envidia por los éxitos ajenos les carcomían las entrañas. Adi solía decir que si hubiese podido hacerle un agujero a su hermano por cada vez que éste le había robado una idea, entonces Rudolf se parecería a un queso suizo. Del otro lado respondían con la acusación de que Adidas buscaba todo el tiempo robarle a Puma sus mejores atletas. Ponían el ejemplo de Heinz Fütterer, *el Relámpago Blanco*, un velocista alemán bajo contrato con Puma desde 1953. Aparentemente, antes de una importante competencia en 1956, Adi se acercó a Fütterer y le ofreció un par de spikes para que las probara en el entrenamiento, ya que en las pruebas oficiales debía usar Puma. Y así lo hizo Fütterer, sólo que en Adidas se ocuparon de “charlar” con algunos fotógrafos y periodistas de los principales diarios alemanes. Al día siguiente de la carrera, todos los medios publicaron fotos del victorioso Relámpago Blanco... en sus entrenamientos con zapatillas de las tres tiras. En cambio, Rudolf solía divertirse contando esta otra anécdota: en 1958 se decidió finalmente a hacer una fuerte inversión en su fábrica y encargó una costosa prensadora de cueros para la fabricación de botines de fútbol. Un ingeniero se ocupó de la instalación, pero cometió un error en la calibración y la máquina quedó inservible. Con todo el dolor del mundo, Rudolf se resignó a pagar por la reposición de la máquina y, esta vez, el ingeniero hizo bien las cosas. Pero también le contó que, en cuanto terminara de reinstalar la máquina en Puma, lo esperaban en la fábrica de Adidas para la misma tarea. Rudolf se dio cuenta así de que su hermano había hecho la misma compra y sufrido el mismo percance por haberlo espiado a él. No estuvo tan mal aquel gasto, después de todo.

La extrema rivalidad entre Adidas y Puma no sólo enloquecía a las dos ramas de los Dassler, sino que además afectó la vida cotidiana del pueblo. Todas aquellas historias de una ciudad literalmente partida al medio por la competencia entre las dos marcas deportivas son rigurosamente ciertas. Las cosas llegaron al extremo del ridículo de que ni siquiera los “neutrales” –deportistas o gente de paso por Herzogenaurach, quizás algún agente o proveedor con relaciones estrictamente comerciales con las fábricas de zapatos– podían nombrar una marca dentro de las instalaciones de la otra. Si a alguien le resultaba indispensable mencionar a Adidas en presencia de Rudolf, entonces debía referirse a ellos como “los innombrables”. Un empleado de Adidas contó asimismo que en su primera entrevista con Adi Dassler éste le preguntó si practicaba deportes y qué tipo de equipamiento solía usar. El muy desprevenido contestó: “Siempre uso zapatillas Adidas, pero puedo usar algo de ropa de Puma, también”. El viejo zapatero, que estaba en su oficina con uno de sus perros, lo amonestó: “No vuelvas a decir esa palabra, a mi perro le da alergia”. Aunque la más fundamentalista de todas era Käthe: ni siquiera se dignaba a llamar por su nombre a su cuñado Rudolf. Se refería a él como “ese viejo puma”.

Hacete amigo del Sepp: el milagro de Berna

Un buen día de 1951 Rudolf Dassler se dio cuenta enseguida de que quizás había cometido un error al pelearse con su amigo Sepp, pero, como de costumbre, no le dio mayor importancia. Apenas tres años después terminaría por reconocer el tamaño del error que había cometido, y no le alcanzaría la vida para lamentarlo. Es que, impulsivo y colérico como siempre, ahora estaba claro que se había

peleado con la persona equivocada. Es que *Sepp* era como todo el mundo conocía a Josef Herberger, el director técnico del seleccionado alemán de fútbol desde 1949. En aquel entonces, por muy popular que fuese el fútbol en todo el país, Alemania estaba lejos de ser la potencia que es hoy. Su historial de partidos internacionales no era muy destacado que digamos. Y después de los horrores de la Segunda Guerra, no podía decirse que a la Deutscher Fussball Bund (DFB) le lloviesen las propuestas para jugar partidos internacionales, precisamente. En verdad, Alemania ni siquiera pudo estar presente en los Juegos Olímpicos de Londres 1948 ni en la Copa del Mundo de Fútbol Brasil 1950 debido a la proscripción decretada por la mayoría de las federaciones deportivas mundiales, el Comité Olímpico Internacional y la FIFA incluidos.

Lo cierto es que *Sepp* conocía desde hacía tiempo la calidad de los zapatos *Dassler*. Luego de la separación de los hermanos, se encontró con *Rudolf* en una feria de la industria deportiva en la ciudad de *Wiesbaden* y allí le hizo una propuesta que le parecía perfectamente lógica: *Puma* le pagaría a *Sepp Herberger* la modesta suma de 1.000 marcos por mes en concepto de asesoría técnica y, a cambio, todos los jugadores del equipo de Alemania jugarían con botines *Puma*. Pero al bueno de *Rudolf* la propuesta le pareció insultante y la rechazó del peor modo. Él nunca estaría dispuesto a pagarle dinero a alguien por un favor o una promoción. En su rígida concepción, a cambio de un pago era indispensable recibir algo tangible. Por supuesto, después de esta negativa, *Sepp* hizo lo lógico: no tuvo más que ir a golpear las puertas de *Adidas* y allí lo recibieron con los brazos abiertos. Así fue como comenzó la extensa relación entre el seleccionado alemán y *Adidas*, una relación que al principio consistió apenas en un arreglo de mutua conveniencia entre *Sepp Herberger* y *Adi Dassler*. Mientras que el técnico se llevaba una suma que le permitía engrosar en algo su modesta remuneración, el zapatero se encontró con el mejor campo de pruebas posible para todos sus desarrollos y experimentos y una excelente vidriera para promocionar sus botines. *Adi* se pudo dar el lujo además de convencer a la élite de los jugadores alemanes de que terminaran de aceptar un cambio de paradigma en cuanto a botines de fútbol. A comienzos de los años 50, todavía había futbolistas de primera división que preferían jugar con el típico calzado inglés: pesado, grueso, de caña alta, reforzado por todas partes, pensado antes que nada para proteger tobillos y pies. En cambio, *Adi* proponía otra cosa. Él había observado que durante un partido cualquiera el jugador de fútbol típico se la pasa corriendo de aquí para allá y sólo ocasionalmente toma contacto con el balón. Entendía por lo tanto que el futbolista moderno necesitaba un calzado más cómodo y liviano para correr. Y no sólo eso, sino que ese calzado también debía proporcionar una mayor sensibilidad en el pie para obtener la máxima precisión posible en cada encuentro con la pelota. Previsiblemente, al principio se encontró con la resistencia de los jugadores de estilo más batallador. En cambio, los mejor dotados técnicamente muy pronto aceptaron los nuevos botines *Adidas* de cuero ligero que el esforzado colaborador del equipo alemán quería imponer a toda costa.

Cuando el seleccionado alemán viajó a Suiza para el Campeonato Mundial de Fútbol de 1954, *Adi Dassler* era uno más entre los integrantes del cuerpo técnico del equipo. Participaba en todos los entrenamientos, trabajaba codo a codo con el utilero y se sentaba en el banco de suplentes en cada partido junto a su amigo *Sepp*. Pues bien, todos sabemos lo que ocurrió en aquel mundial. El aguerrido equipo alemán capitaneado por *Fritz Walter* asombró al mundo al vencer en la final por 3 a 2 al hasta entonces imbatible ballet húngaro de *Ferenc Puskás* y compañía. La remontada de Alemania, que a los pocos minutos de comenzado el partido ya perdía por dos goles, es considerada como una de las mayores hazañas futbolísticas de todos los tiempos, y a aquel partido decisivo se lo recuerda como *el milagro de Berna*. Y como nadie acertaba a explicarse cómo había sido posible que un grupo de entusiastas pero discretos futbolistas germanos le ganara a una Hungría que arrasaba con

su juego vistoso y exquisito a cuanto adversario se le pusiese delante, todos bajaron la vista y miraron los pies de los jugadores alemanes. Es que aquella final se disputó bajo una imprevista lluvia que convirtió al campo de juego en un lodazal. Y fue precisamente en aquel partido en que Adi Dassler tuvo la oportunidad de hacer entrar en escena su “arma secreta”: los botines con tapones intercambiables. Gracias al invento de Adi, sólo los alemanes pudieron cambiar a último momento los tapones normales de sus botines por otros más largos, mucho más adecuados para el terreno resbaloso, y pudieron así desarrollar su juego en mejores condiciones que sus rivales. En cuanto se conocieron los detalles de esta historia, Adi se volvió un personaje célebre. Salió en los diarios de toda Europa. Lo llamaban *el Gran Zapatero*, o *el Zapatero de la Nación*. Como resultado de ello, Adidas consiguió una proyección internacional inimaginable para el entonces modesto pasar de la marca. Hasta ese momento, las ventas de Adidas estaban algo estancadas y poco antes del Mundial la empresa se había visto obligada a despedir a algunos empleados. En cambio, luego de la final de Berna la demanda de botines con las tres tiras explotó y la fábrica se encontró con que no podía abastecer la enorme cantidad de órdenes recibidas.

Del otro lado del río, en los cuarteles de Puma, Rudolf se agarraba la cabeza. No sólo se amargaba porque sabía que toda aquella gloria cosechada por su hermano podría haber sido suya, sino que hasta estaba seguro de que Adi le había robado la famosa tecnología de los tapones intercambiables que tanto se alabó después de Berna. Para confirmar su versión de los hechos, Rudolf le mostraba a quien quisiera verlos los avisos de los botines *Super Atom* de Puma, publicados en 1952. Allí, dos años antes de Suiza 54, Puma ya promocionaba unos botines que ofrecían el mismo sistema de reposición de tapones que luego Adidas hizo famosos. Y así es que, desde entonces, la interminable historia de confrontaciones entre las dos marcas de Herzogenaurach tuvo en éste uno de sus capítulos más exaltados.

Karl-Heinz Lang, antiguo empleado de Adidas e historiador de la marca, intenta ofrecer una versión algo más objetiva de este asunto, aunque siempre queda claro de qué lado se ubica él. Según Lang, ni Adidas ni Puma fueron los inventores de los botines con tapones intercambiables. Al menos desde la década de 1920 en países como Dinamarca y Francia se habían patentado distintos sistemas de recambio de tapones para calzado de fútbol, pero ninguno de estos desarrollos habían llegado a implementarse en la industria masiva. Sucedió simplemente que eran muy caros y poco confiables, las piezas se trababan o rompían con mucha frecuencia. A su turno, los hermanos Dassler habían investigado la manera de superar estas dificultades desde antes de la separación. Luego, con el establecimiento de Puma y Adidas, cada uno probó con sus propias variantes. Adi patentó un sistema de intercambio en 1949 al que llamó *Matador*. El primer diseño era muy rudimentario y poco práctico, pero lo fue mejorando y al cabo de tres años funcionaba mucho mejor. Tenía una pequeña herramienta para el remplazo de los tapones que hacía que todo el sistema fuera más sencillo y confiable. Esta versión es prácticamente la misma que se hizo famosa en Berna dos años después. Lang hace referencia a un aviso publicado por Adidas en distintas revistas deportivas en el que se reproduce una carta de agradecimiento del equipo del Werder Bremen dirigida a los técnicos de la marca. Allí se pueden encontrar referencias al sistema *Matador* utilizado en los tres años anteriores. Para esta misma época es cuando Puma presentó sus *Super Atom*, a los cuales Lang no les resta ningún mérito. Sólo que Puma nada pudo hacer para contrarrestar la fama ganada en Berna por los botines Adidas. Aunque Lang también aclara que, en su opinión, el gran mérito de los botines con las tres tiras de 1954 radicaba en verdad en lo avanzado de sus materiales. El cuero de los Adidas era mucho más liviano y no absorbía tanto el agua de un campo de juego embarrado. Además, más allá del largo de los dichos tapones intercambiables, lo verdaderamente importante fue que éstos no

eran de aluminio como los de los húngaros, sino de nylon. Por eso es que no se clavaban en el piso y levantaban todo el barro, sino que después de pisar en el terreno salían limpios.

Más allá de las discusiones técnicas del caso, lo cierto es que nada fue igual para Adidas y Puma después del Mundial de 1954. Para la primera fue un hito que marcó el comienzo de su reinado como la marca deportiva más importante del mundo. Para la segunda, una señal inequívoca de que a partir de entonces sería casi imposible superar a sus rivales del otro lado del río. Así y todo, en Puma no estaban para nada dispuestos a izar la bandera blanca, por lo que la competencia entre ambas marcas se reinició con más fuerza todavía. Llegaba además la hora del recambio generacional.

Notas

1 No son pocas las marcas deportivas que, por los motivos más diversos, exigen que su nombre sea escrito de una manera particular: adidas, PUMA, FILA, hummel, PONY, etc. Por razones de corrección gramatical y para facilitar la lectura optamos por escribir todos estos nombres propios respetando las convenciones del español, es decir, sólo con inicial mayúscula

2. Adidas vs. Puma: la nueva generación

Los primos Dassler en los Juegos Olímpicos

Horst Dassler tenía apenas 20 años cuando viajó como representante de Adidas a los Juegos Olímpicos de Melbourne, en 1956. Al igual que su padre Adi, Horst era de escasa estatura, físico corpulento y muy predispuesto para los deportes. Cuando sonreían, ambos solían tener el aspecto amable de los campesinos bávaros. Sin embargo, a diferencia del tranquilo semblante de su padre, en el de Horst se destacaban la dureza de sus rasgos, el perfil de su nariz aguileña y la intensidad de su penetrante mirada, la misma con la que solía cautivar o intimidar a sus interlocutores, según el caso. Todo ello revelaba la firmeza de su carácter, una capacidad de trabajo infinita y la voluntad de llevarse el mundo por delante. Para decirlo con claridad: Horst estaba dispuesto a todo.

El mayor de los cinco hijos de Adi y Käthe, y el único varón, Horst pasó su infancia en la gran Villa familiar, jugando con sus primos Armin y Gerd. Pudieron mantenerse a salvo de las penurias de la Segunda Guerra como los verdaderos privilegiados que eran, pero no pudieron en cambio quedar al margen de las disputas familiares. Fueron testigos de todas y cada una de las agrias peleas y discusiones. Una vez consumada la división del negocio de sus padres, ni siquiera hizo falta explicarles cómo deberían comportarse de allí en más: estaba implícito que debían mantenerse fieles a su núcleo familiar e ignorar al otro bando. Desde entonces y por las siguientes décadas los primos se pondrían en contacto sólo por cuestiones estrictamente de negocios o protocolares, y nunca en buenos términos. La despiadada competencia entre las marcas creadas por sus padres fue heredada por Horst, Armin y más tarde Gerd sin ninguna contemplación.

Horst pasó los últimos años de la guerra recluido en el monasterio bávaro de Ettal, de donde regresó luego para completar su educación secundaria en el Colegio Fridericianum de la ciudad de Erlangen. Más tarde cursó estudios comerciales en Núremberg y entre 1957 y 1959 tuvo que tomar también el consabido curso de zapatero en Pirmasens, a esta altura, ya un clásico de la familia. Horst solía compartir largas horas de actividad física con su padre, corriendo por los bosques de Herzogenaurach. Fue así que forjó con Adi un vínculo muy especial, hecho de pocas palabras y consejos pragmáticos. En cambio, si bien siempre mostró un respeto muy sincero por su madre Käthe, nunca tuvo con ella la misma cercanía que con su papá. Con los años, la relación con Käthe se fue tornando cada vez más conflictiva.

Así las cosas, apenas llegado a Melbourne, Horst se encontró con que el cargamento de zapatillas y spikes enviado por Adidas para la gran competencia estaba bloqueado en la Aduana, al igual que el despachado por Puma. Horst no se inmutó y se dedicó a una de sus especialidades: hacer contactos y aprovecharlos. Les pidió a los principales atletas relacionados con Adidas que presentaran cartas ante la Aduana australiana reclamando la liberación del cargamento, ya que les resultaba indispensable para la competición. Al mismo tiempo, Horst se aseguró de que los zapatos de Puma permaneciesen bien guardados en el puerto. Una vez liberada su preciosa mercadería, el joven heredero se presentó en las oficinas del Melbourne Sports Depot, un minorista con el que habían firmado un reciente acuerdo de distribución de productos Adidas. Con total naturalidad y pese a su juventud, Horst les hizo sentir inmediatamente a los anfitriones quién era el que estaba a cargo en realidad. Les

comunicó entonces cuál era su novedoso plan para promocionar a Adidas: a partir de entonces ya no les venderían las spikes a los atletas, sino que simplemente se las regalarían. Esto, que hoy podría parecer una ingenuidad, no lo era en absoluto. Debe comprenderse que aquella era una época en que cualquier forma de profesionalismo en el deporte era vista como una aberración por los principales dirigentes del olimpismo internacional. Entre ellos, el más fanático e influyente promotor del amateurismo era el estadounidense Avery Brundage, un ex pentatlonista y decatlonista en los Juegos de 1912 que había escalado posiciones desde la Amateur Athletic Union hasta la presidencia del Comité Olímpico de su país. Su poder creció luego por su férrea defensa de los Juegos Olímpicos de Berlín 1936, lo cual le valió el ingreso ese mismo año al Comité Olímpico Internacional. Alcanzó la presidencia de esa entidad en 1952 y desde entonces volcó todas sus energías a manejarla con mano de hierro y sin permitir la menor disidencia con sus postulados. Las normas dictaban entonces que los atletas en actividad enrolados en la International Amateur Athletics Federation (IAAF) tenían terminantemente prohibido recibir cualquier clase de pago en dinero por su desempeño deportivo, y ni siquiera podían lucrar con su imagen en campañas publicitarias. Desde luego que las marcas deportivas no podían pagarles para que usaran y promocionaran sus productos, aunque de todos modos sí mantenían relaciones informales con ellos. Una vez retirados, los más exitosos solían encontrar trabajo en Adidas, Puma u otras marcas, por lo general, como distribuidores, relacionistas públicos o promotores. Aunque desde luego que las sumas que se manejaban en aquel entonces eran propias de un mercado por demás limitado: únicamente los deportistas compraban productos deportivos. Fuera de las pistas, canchas y courts, las zapatillas estaban completamente fuera de lugar.

Los deportistas olímpicos estaban obligados entonces a pagarse todo su equipamiento de su propio bolsillo. En el mejor de los casos, la federación a la que representaban podía colaborar con un aporte limitado de calzado e indumentaria. Por eso, cuando en los Juegos de 1956 los mejores atletas del mundo se encontraron con que el joven representante de Adidas estaba más que dispuesto a regalarles todos los pares que necesitaran de las costosas spikes *Melbourne* especialmente lanzadas para la ocasión (blancas, con tres tiras verdes a los costados y una X del mismo color en el talón), no hizo falta mucho más para que las Adidas se volvieran las zapatillas más usadas del torneo. Y por supuesto, la mayor cantidad de medallas fueron ganadas por atletas calzados con Adidas. La apuesta de Horst no pasaba por aumentar las ventas por una única vez, sino en lograr que las tres tiras de su marca se convirtiesen en la imagen más popular y reconocible de su industria. Puede que este objetivo no se haya alcanzado de la noche a la mañana, pero desde luego que se cumplió con creces: por varias décadas (e incluso todavía hoy, en parte), la zapatilla con tres tiras se volvió una imagen genérica del deporte. Para mejor, se dio la coincidencia de que la estrategia de Horst también había sido implementada por los Hermanos Severn, los primeros distribuidores oficiales de Adidas en Estados Unidos. La calidad de los zapatos alemanes era muy superior a todo lo conocido allí, pero la política del “compre americano” llevada adelante por el estado de California (la principal zona de operaciones de los Severn) convertía a las Adidas casi en un producto de lujo. De todos modos, la marca ganó muchísimo prestigio y se volvió muy buscada cuando el velocista americano Bobby Morrow ganó las medallas de oro en los 100 y 200 metros llanos en Melbourne 56. Su foto cruzando victorioso la línea de llegada con sus spikes con tres tiras en primerísimo plano llegó nada menos que a la tapa de la revista *Life*.

Mientras tanto, Armin Dassler hacía lo que podía para convencer a otros deportistas de que usaran sus Puma. No sólo debió luchar contra los funcionarios de la Aduana que no le dejaban sacar su cargamento del puerto, sino que, una vez que lo consiguió, descubrió que los zapatos no estaban en las mejores condiciones. Las capelladas se despegaban de las suelas con el primer uso y así fue que el

pobre Armin tuvo que andar de aquí para allá pidiendo disculpas y tratando de resolver los problemas. Y no sólo competía contra Adidas: no fueron pocos los que en Melbourne tomaron nota de la presencia de una nueva marca japonesa. No se trataba de la más conocida Mizuno, sino de una que se llamaba Tiger. Onitsuka Tiger.

Sin embargo, lo peor para Armin todavía no había llegado: aún tenía que volver a Herzogenaurach a rendirle cuentas a su padre Rudolf, quien desde luego que no estaba nada contento con lo sucedido en tierras australianas. Para Armin era incluso doblemente difícil, porque no sólo sucedía que su propio padre lo desautorizaba e incluso lo despreciaba abiertamente (y muchas veces en público) sino que además mostraba un claro favoritismo hacia Gerd, su otro hijo, diez años menor que Armin. Lejos de velar por la paz y la armonía dentro de su propia casa, Rudolf fomentaba la competencia entre sus hijos como una manera indirecta de lograr su compromiso para que Puma pudiese, si no superar, al menos no quedar demasiado relegada detrás de Adidas. Así y todo, por mucho empeño que Armin pusiese en su trabajo, Rudolf siempre se mostraría mucho más indulgente con Gerd. Desde luego, todo esto no hacía más que desesperar a Friedl, quien ya se mostraba impotente frente a las arbitrariedades e injusticias de su despótico esposo.

Pero más allá de todos sus problemas internos, en Puma no pensaban quedarse cruzados de brazos. Establecieron sus propios contactos en Estados Unidos y sus productos demostraron que no tenían nada que envidiarles a los de Adidas. Los zapatos Puma también se volvieron muy populares entre los corredores americanos y las ventas aumentaron notablemente. Se confirmó así la superioridad del calzado alemán respecto de los de todos sus competidores internacionales. Puma se preparó entonces para la siguiente cita olímpica. Ésta sería en Roma, la Ciudad Eterna, en 1960, y tanto Rudolf como Armin confiaban en que todos los nuevos deportistas contactados en los últimos años, a quienes Puma les regalaría calzado para usar en las pistas italianas, harían que el Formstrip se hiciese tan famoso a nivel mundial como las tres tiras. Sin embargo, la situación no era la misma que hacía cuatro años en Melbourne. Por un lado, Horst ya estaba en una nueva etapa: las buenas relaciones y contactos establecidos en salones y corrillos dirigenciales habían rendido tan buenos frutos como sus estrategias promocionales. Esta vez no le regalaría sus Adidas a cualquiera que se las fuera a pedir, sino que las reservaría para los deportistas con más chances de ganar medallas. Y por el otro, los propios atletas empezaban a entender que, mientras que ellos debían sortear todo tipo de dificultades económicas para poder competir, el deporte se estaba transformando sin prisa pero sin pausa en una verdadera industria en la que todos podían hacer negocios y lucrar sin freno. Todos, menos ellos. Y así fue que algunos pioneros se atrevieron a desafiar las prohibiciones y solicitaron pagos por parte de las marcas deportivas, aunque de manera totalmente extraoficial. Empezaba la era de los “sobres marrones”, que bien podían aparecer misteriosamente en el casillero del vestuario, o bajo la puerta de la habitación en la Villa Olímpica. O, por qué no, tal vez podían entregarse en algún encuentro “casual” en un pasillo. En un comienzo no fueron grandes sumas, desde luego, sino quizás lo mínimo como para cubrir los gastos y hacer una pequeña diferencia, pero una vez que el método se impuso se desató una carrera por conseguir a los mejores deportistas y los precios empezaron a subir.

Los atletas muy pronto entendieron que la competencia entre Adidas y Puma era descarnada, y algunos decidieron aprovecharla. El primer caso comprobado fue el del velocista alemán Armin Hary, el más serio candidato a ganar la medalla de oro en los 100 metros llanos de Roma. En junio de 1960, pocas semanas antes de los Juegos, Hary se había convertido en el primer hombre en correr esa distancia en exactamente 10 segundos, y parecía no tener rival para el oro olímpico. Hasta entonces, Hary había corrido siempre con spikes de Adidas. Visitante habitual de la Villa en Herzogenaurach, solía pasarse sus buenas horas charlando y haciendo pruebas con Adi Dassler en su

taller y en la pista. Pero Hary también había pasado un tiempo entrenándose en Estados Unidos, en donde no sólo desarrolló su técnica de carrera sino también su olfato para los negocios. Como no se atrevía a pedirle un aporte monetario directamente a Adi, prefirió plantearle el tema a Alfred Bente, encargado de la producción de Adidas y esposo de Inge Dassler, la mayor de las hijas del patrón. Previsiblemente, Bente lo sacó a pasear. Poco después, Hary les ofreció otro trato: él correría en Roma con las spikes de Adidas a cambio de la exclusividad para distribuir la marca en Estados Unidos y un lote de diez mil pares de zapatillas a crédito sin interés para empezar con su negocio. Bente le llevó la propuesta a Adi, pero éste, muy ofendido, tampoco quiso saber nada. Fue entonces cuando Werner von Moltke, un compañero del equipo olímpico alemán, llevó a Hary del otro lado del Aurach. En Puma lo recibieron con amabilidad, con algunos pares de spikes de regalo y algo de dinero para gastos menores. Lo cierto es que cuando Hary salió a la pista del Estadio Olímpico de Roma para la final de los 100 metros lo hizo con el Formstrip de Puma adornando sus pies. Más tarde reconoció que había acordado con la marca un premio de 10.000 marcos por ganar la medalla de oro, lo cual logró sin problemas con un tiempo de 10,2 segundos. Adi Dassler, quien muy ingenuamente creía que, pese a todo, Hary correría con spikes de Adidas, sintió que lo apuñalaban por la espalda. Y lo mismo sintieron en Puma algunos minutos más tarde, cuando Hary se presentó a recibir su medalla con zapatillas Adidas. Aparentemente, su plan consistía en comer un poco de cada plato. Sin embargo, Hary no recibió nunca un centavo de Adidas y, si bien siguió trabajando con Puma, el incidente del podio fue suficiente como para que nunca confiaran mucho en él. Y si Armin Hary no perdió su medalla de oro aun habiendo admitido el pago por parte de Puma fue porque la Federación Alemana de Atletismo decidió protegerlo y no presentó cargos formales contra él.

Los mismos sobres marrones que tuvieron un tímido debut en Roma 60 se mostraron mucho más activos en Tokio 64. Se los veía más gruesitos, robustos, con mucho más “contenido”. Y lo peor, con una desbordante tendencia a reproducirse. Los promotores de Adidas y Puma recorrían las pistas de entrenamiento, los vestuarios, los pasillos de la Villa Olímpica, los hoteles. Quinientos dólares por el pase de un potencial medallista de Adidas a Puma. Quizás mil para volver con las tres tiras. Un puñado de dólares más y el candidato le volvía a jurar fidelidad eterna a la marca del felino. Al menos hasta que llegase el próximo sobre del otro lado. Y ya que estamos en Japón, por qué no también agasajar a los atletas con otra clase de atenciones. Por ejemplo, con uno de esos nuevos grabadores Sony, tan modernos y caros. En definitiva, los Juegos Olímpicos de Tokio fueron un éxito deportivo y comercial sin precedentes. Gracias a ellos, Japón pudo mostrarle al mundo los magníficos resultados de su reconstrucción tras la Segunda Guerra. El belicoso y arrasado imperio se había transformado en una pacífica y laboriosa potencia industrial que sorprendía a Occidente con las innovaciones de su tecnología, la perfección de su organización y su ingeniería y arquitectura de vanguardia. Pero de nada les sirvió a las atribuladas marcas japonesas la ventaja de jugar de local. Adidas volvió a quedarse con la mayoría de las medallas, a una considerable distancia de Puma. El bueno de Kihachiro Onitsuka tenía muchas esperanzas depositadas en ver el triunfo del maratonista etíope Abebe Bikila calzando sus zapatos Tiger, pero ni eso le dejaron sus rivales alemanas. Onitsuka había visto con sus propios ojos cómo Bikila había ganado la medalla de oro en el maratón de Roma 60 corriendo descalzo. Con buen criterio, entendió que si otros corredores adoptaban la moda de correr sin zapatillas su negocio podía verse comprometido. Fue por ello que se pasó un buen tiempo seduciendo al etíope, haciéndole ver las ventajas de su calzado Tiger súper ligero, casi como correr descalzo pero con la protección contra los accidentes del terreno. Bikila corrió por un tiempo con las Tiger, pero cuando llegó el momento del maratón de los Juegos de Tokio –que ganó sin mayores inconvenientes–, apareció calzado con unas flamantes Puma. A él también le había llegado su sobre.

Día de la independencia

En 1960, Adidas tenía más de cuatrocientos empleados, una filial en Canadá, distribución en Estados Unidos, producía 2.000 pares diarios de zapatillas y exportaba sus productos a más de sesenta países. Pero Horst Dassler no se conformaba con estas impresionantes cifras ni con su rol dentro de la marca deportiva número uno del mundo. Él sabía que Adidas podía crecer todavía muchísimo más, desarrollarse como una gran empresa multinacional y transformarse en una fuerza mucho más influyente de lo que ya era en la industria deportiva. Horst había entendido muy tempranamente el poder que adquiriría en los años siguientes el deporte en sus múltiples facetas: como un estilo de vida, como una atracción capaz de convocar a grandes multitudes a los estadios, como un espectáculo televisivo susceptible de ser llevado a todos los rincones del planeta. Sabía además de ese vínculo emocional tan fuerte que conecta a la gran mayoría de los seres humanos con un ídolo deportivo, con un club de fútbol, con una divisa. En consecuencia, Horst estaba convencido de que las posibilidades de expansión de Adidas eran infinitas, pero nada podía hacer contra el espíritu más bien provinciano y conservador de sus padres. Como siempre, a Adi sólo le interesaba trabajar tranquilo en su taller, y Käthe era una administradora muy celosa y eficiente. Pero prudente, excesivamente prudente para las ambiciones de su hijo Horst. Y también estaban sus cuatro hermanas: sus padres querían que todos sus hijos tuviesen las mismas oportunidades dentro de Adidas, por lo que todas ellas se habían ido incorporando a la empresa y desarrollaban allí diversas tareas, de acuerdo a su edad y capacidades. Claro que ninguna tenía el talento y la voluntad de su hermano mayor, por lo que Horst entendía que no eran más que una carga. De este modo, los choques entre Horst y su madre se volvieron tan habituales como las viejas peleas entre los hermanos Dassler, aunque siempre dentro de un marco de respeto y cariño. Así y todo, sus padres también tenían algo que decir de la vida privada de Horst: no les gustaba nada esa novia con la que pensaba casarse. Por empezar, era protestante, y los Dassler eran fervientes católicos. Luego, resultaba que la chica era muy buena gimnasta, pero eso se debía a que había sido trapecista de un circo algunos años atrás. Y por supuesto que esa no era una profesión digna de la futura esposa de su “nene”.

Por eso fue un verdadero alivio cuando entre todos encontraron la mejor solución para Horst: se iría a Francia e instalaría allí una filial de Adidas con apoyo logístico y financiero de la casa matriz. Los Dassler estaban al tanto de que en la región de Alsacia, cerca de la frontera con Alemania y a escasas cuatro horas en automóvil de Herzogenaurach, la industria del calzado soportaba una crisis muy fuerte. Decidieron aprovechar entonces la oportunidad y compraron a un precio muy conveniente una fábrica en la localidad de Dettwiller, que ayudaría a satisfacer la creciente demanda de productos Adidas. Horst se instaló a vivir allí mismo, en un departamento de la propia fábrica, y muy pronto se le unió su novia, Monika Schäffer, con quien se casó algunos meses después contrariando los deseos de sus padres. Pero a Horst la planta de Dettwiller muy pronto le quedaría chica. Localizó enseguida el lugar ideal para desarrollar sus planes: un viejo albergue de cazadores en las boscosas colinas de Landersheim, a pocos kilómetros de su nueva fábrica de zapatos. Este lugar se llamaba Auberge du Kochersberg, y en pocos años llegó a desplazar a la venerable Villa de Herzogenaurach como el verdadero centro neurálgico de Adidas. Además de transformar a su albergue en un alojamiento con las mejores comodidades para recibir a sus invitados (deportistas, dirigentes, hombres de negocios, periodistas), Horst construyó allí mismo un nuevo complejo de oficinas en donde puso a trabajar a un grupo de jóvenes gerentes reclutados por él. Junto a ellos

emprendería la tarea de cambiar para siempre el mundo del deporte.

Horst y sus muchachos pusieron manos a la obra con verdadero frenesí. Poco después de casarse, Horst y su esposa Monika tuvieron a su primer hijo, a quien le pusieron el nombre de su abuelo: Adolf. Muy pronto llegó una hija, Suzanne. Pero Horst apenas si tenía tiempo para su familia. Desde muy temprano en la mañana se lo podía encontrar en las oficinas del Auberge, y tanto él como sus empleados se sometían a un ritmo de trabajo agotador. Las jornadas laborales –de lunes a sábado y también muchas veces los domingos– podían prolongarse hasta bien entrada la noche, después de una cena con sus principales ejecutivos. No obstante, cualquiera de ellos podía recibir un intempestivo llamado telefónico en medio de la madrugada: era Horst, desde luego, que no podía esperar hasta el día siguiente para repasar los puntos discutidos en la última reunión o adelantar los lineamientos de algún plan genial que se le acababa de ocurrir. Una noche, la esposa de uno de estos gerentes tomó el teléfono furiosa y le espetó: “Horst, estás interfiriendo en mi vida sexual”. De allí en más no pasaría un día sin que Horst le preguntara a su subordinado por su desempeño sexual de la noche anterior.

En otra oportunidad, un ejecutivo llamado Alain Ronc se encontró frente a un dilema cuando Horst le pidió que lo acompañara a una conferencia en Malta. Sucedió que Ronc tenía previsto casarse ese mismo día. Horst simplemente le preguntó si su futura esposa había ido alguna vez a Malta, y le sugirió que podría aprovechar para ir allí con ella. Finalmente, la luna de miel del pobre Ronc se convirtió en un viaje de negocios: se pasó tres días en la conferencia con su jefe y otros tres días con su esposa. Y pese a todo este demencial nivel de exigencia a que los sometía, los empleados de Horst le prodigaban una lealtad y una admiración sin límites. Estaban dispuestos a dar la vida por él, sin importar a qué nueva locura tuviesen que dedicarle todas sus energías. Era irrelevante que su líder fuese en verdad un hombre más bien taciturno, introvertido, con pocas dotes de orador. En todo caso, él los había convencido de que se habían embarcado en una aventura magnífica y que estaban ante la oportunidad de sus vidas. Y no faltaríamos a la verdad si dijéramos que, efectivamente, así era.

Del mismo modo en que Horst Dassler lograba cautivar a sus subordinados también lo hacía con la gente a la que invitaba a su albergue de Landersheim para hablar de negocios, para discutir futuros proyectos, para incorporarlos a la nómina de patrocinados de Adidas o para agasajarlos por algún éxito deportivo. Obsesivo y adicto al trabajo como era, Horst había desarrollado un método para maximizar el tiempo que les dedicaba a sus invitados. Por lo general, los reunía en tres o cuatro grupos en salones separados. Compartía entonces un brindis con el primer grupo, luego pedía disculpas y se presentaba ante el segundo para el primer plato. Con la excusa de un llamado telefónico urgente, dejaba ese salón para aparecer ante el tercer grupo, con quien degustaba el plato principal. El postre lo compartía con el cuarto grupo, y luego reiniciaba la ronda completa para las buenas noches. Al final de la jornada, todos los invitados se iban a dormir a su habitación del albergue convencidos de que habían cenado con Horst Dassler. Asimismo, la memoria de Horst era tan asombrosa como su capacidad de trabajo. Una vez que asociaba un nombre con un rostro, lo registraba para siempre. Sabía o procuraba averiguar absolutamente todo acerca de la gente que trabajaba para él, y también de quienes pudieran ser importantes para su negocio: gustos personales, el nombre de sus esposas, los cumpleaños de sus hijos, los lugares a los que les gustaba viajar, los equipos de fútbol de los que eran hinchas. Era un maniático de los detalles y todo le despertaba curiosidad, quería saberlo todo e inmediatamente. Una de sus máximas sintetizaba perfectamente su estilo: “Los negocios son relaciones”. Por si fuera poco, los conocimientos técnicos que había adquirido en el curso en Pirmasens lo habilitaban para controlar él mismo la producción, por lo cual no resultó nada sorprendente que la calidad de los productos de Adidas Francia no tuviera nada que envidiarle a los de la central alemana.

Precisamente, de acuerdo a lo acordado de antemano con sus padres, durante los dos primeros años de operaciones de Adidas Francia la totalidad de la producción alsaciana se envió directamente a Herzogenaurach para su control y posterior distribución en el mercado alemán. Una vez ganada la confianza de sus padres, Horst se vio libre para invadir el mercado francés con sus zapatos deportivos. En muy poco tiempo Adidas barrió a la competencia local, al punto de que muchos en Francia creen todavía hoy que la marca de las tres tiras fue siempre francesa. Una vez más, Horst demostró su habilidad para ganarse la amistad de los mejores jugadores del fútbol francés, así como también de sus principales dirigentes. Los futbolistas no tenían inconvenientes en visitar el Auberge du Kochersberg, ser agasajados con comida y bebida de la mejor calidad y firmar sus contratos con Adidas. Luego de su retiro de la práctica profesional, los más populares continuaban relacionados con la marca como agentes, promotores o relacionistas públicos. Horst se ocupaba incluso de dejar contentos a los fotógrafos que se ocupaban de que los botines de las tres tiras quedaran siempre visibles en sus tomas de los partidos. Otros empleados y gerentes de Adidas Francia eran alentados a seguir los mismos métodos de su jefe. Cierta vez, un promotor comentó en una reunión su frustración porque algunos jugadores de un equipo francés que había firmado con Adidas todavía se negaban a usar los botines de las tres tiras. Enseguida Horst le preguntó: “¿Estuviste con estos jugadores en el vestuario? ¿Sabés los nombres de sus esposas? ¿Los invitaste alguna vez a almorzar? ¿No? Entonces, ¿qué estás esperando?”.

Con el mercado del calzado francés ya asegurado, Horst consideró que era hora de diversificar en algo el catálogo de Adidas. La ocasión se presentó durante un viaje por España. Horst conocía el país desde que era un adolescente. Había pasado un tiempo en la ciudad de Oviedo, en casa de una familia amiga de los Dassler, los García. Hablaba perfectamente el idioma y se sentía muy cómodo en España, a donde solía regresar cada tanto para un breve descanso o buscando alguna oportunidad de negocios. En cierta ocasión, se encontraba en la ciudad de Murcia con Günther Morbitzer, el gerente de Exportaciones de Adidas Francia. Fue entonces que les llamó la atención una tienda llamada Deportes Martín, que entre sus muchos artículos tenía a la venta unas pelotas de fútbol de fabricación nacional, aparentemente, de muy buena calidad. Horst consultó al dueño de la tienda por la proveniencia de estos balones y resultó que los fabricaban en la otra punta del país, a 120 kilómetros de Zaragoza, en la comarca del Bajo Aragón-Caspe. Allí, en una aldea diminuta llamado Fabara, Dassler y Morbitzer se encontraron con que en la puerta de cada casa había una persona cosiendo a mano una pelota. Quien había organizado a estos cultivadores de olivos y almendros para que se ganaran algunas pesetas adicionales era un tal Pedro Albiac. Los balones eran de treintaidós gajos, y a cada trabajador le tomaba unas dos horas y media tenerlos listos para su uso. Antes de volver a Francia, Horst se ocupó de sellar un arreglo con Albiac. Desde entonces, la mayor parte de la producción de Fabara sería enviada a Landersheim. Así fue que los primeros balones Adidas de la historia salieron de España con destino al fútbol profesional de Francia. Allí, los jugadores bajo contrato con la marca se ocuparían de que nunca faltase una pelota Adidas en el vestuario del árbitro del partido. Si esto no funcionaba, siempre habría un jugador que revoleara la pelota hacia la tribuna, y nunca faltaría algún compañero que tuviese a mano una redonda de Adidas para reanudar el juego.

Puma sale de Alemania

Unos meses después del comienzo de la aventura francesa de Horst Dassler, su primo Armin decidió imitarlo y establecer una filial de Puma fuera de Alemania, aunque en su caso el destino elegido fue

la ciudad de Salzburgo, Austria. También al igual que Horst, lo que Armin buscaba era un poco de independencia para poder desarrollar su trabajo sin tener que rendirle cuentas de todo a su familia. Claro que, en realidad, lo que más deseaba Armin era escaparse de la enloquecedora tutela de su padre y de la desgastante competencia con su hermano. Como si fuera poco, su vida privada estaba igual de desquiciada: acababa de divorciarse de su esposa y ya estaba iniciando un previsible romance con su secretaria privada, una inteligente y políglota muchacha llamada Irene Braun, encargada además de la correspondencia internacional de Puma. Y así fue que Armin se marchó a Austria en 1961 con su nueva novia y con Jörg, su hijo menor, pero sin el mismo tipo de apoyo que recibió Horst al irse a Francia. Todo lo que Armin obtuvo de Rudolf fue la compra de una pequeña fábrica austríaca para empezar la producción local de zapatillas, un escaso capital inicial de 50.000 marcos, un automóvil Mercedes-Benz y una máquina de escribir usada. Demasiado poco para el desafío que debía encarar.

La nueva planta empezó a operar en febrero de 1962, pero los comienzos en Austria fueron muy difíciles para Armin. Ni conocía el mercado ni tenía los medios suficientes como para hacer una entrada significativa allí. A poco de llegar descubrió que en invierno las ventas de zapatillas eran casi inexistentes, ya que el deporte más practicado era el esquí. Muy pronto se vio en dificultades financieras, por lo que se vio obligado a pedirle un préstamo a su padre. Éste se lo negó, por lo que Armin debió recurrir a diversas entidades bancarias. Acuciado por los problemas de caja y por sus obligaciones con los bancos, no le quedó otra alternativa que violar el acuerdo que mantenía con su casa matriz y se puso a sondear la posibilidad de exportar productos de Puma a otros países fuera de Europa. Armin estaba al tanto de que el mercado estadounidense, con sus millones de potenciales clientes muy bien predispuestos al consumo, era una presa demasiado apetecible como para dejar pasar. Se puso así en contacto con la distribuidora Beconta, de la ciudad de Nueva York. En verdad, Beconta había sido fundada a principios de los años 30 en Berlín, y había sido comprada por un alemán judío llamado Walter Blaskower. Como su empresa era la mejor distribuidora de jabalinas y discos fabricados en los países escandinavos, el régimen nazi hizo una excepción con Blaskower y lo contrató como proveedor de los Juegos Olímpicos de Berlín. Claro que, en cuanto la última delegación extranjera dejó Alemania, sus contactos en el Comité Olímpico le recomendaron al empresario judío que abandonara inmediatamente el país, ya que su vida corría serio peligro. Como tantos otros perseguidos, el dueño de Beconta se vio obligado a emigrar a Estados Unidos. Se radicó en la ciudad de Nueva York, en donde adoptó el nombre de Walter Blascoe y tuvo la fortuna de poder retomar su actividad comercial. Ironías del destino, como conocía a Adi Dassler por su protagonismo en los Juegos del 36, se negó firmemente de allí en más a importar productos de Adidas, ya que estaba convencido de que su dueño era un ex jerarca nazi reconvertido. Finalmente, a fines de los años 50, Blascoe decidió jubilarse y les vendió su negocio a dos jóvenes empresarios llamados Karl Wallach y Jim Woolner. Con ellos dos fue entonces que Armin Dassler entabló una excelente relación comercial. Gracias al trabajo de Beconta, las ventas de zapatos de Puma Austria crecieron a muy buen ritmo, tanto que muy pronto se hizo necesario recurrir a un artilugio. Para que la central alemana no pudiera rastrear en los libros contables de Puma Austria sus voluminosas exportaciones a Estados Unidos, Armin optó por inventar una marca nueva a la que llamó *Condor Dassler*. Si bien la inclusión del “Dassler” en el nombre de la marca implicaba el riesgo de que su padre se enterase del ardid, Armin privilegió la fuerza del apellido y el prestigio que éste había adquirido por su vinculación con Adidas y Puma. De este modo, sumando la facturación de ambas marcas, Puma Austria llegó a totalizar exportaciones por 1,3 millones de marcos. Algo más oxigenado por estos buenos resultados, Armin se animó finalmente a casarse con Irene. La boda tuvo

lugar el 10 de septiembre de 1964, y sus padres no viajaron a Austria para acompañar a los esposos. Rudolf se limitó a mandar a su hijo un telegrama en el que le informaba que no estaba dispuesto a interrumpir sus vacaciones para asistir a la ceremonia. Pese a este nuevo desplante, aquel mismo año Rudolf le pidió a Armin que regresara a Herzogenaurach. Sucedió simplemente que el “padre fundador” ya estaba viejo, y no podía seguir él solo al frente de Puma. Era una buena oportunidad para consolidar la presencia del Formstrip en el mercado americano a partir del trabajo hecho con Beconta.

Dos años después, en 1966, fue el turno de Gerd de salir a probar suerte al exterior. Ya habíamos dicho que el hermano menor de Armin era el preferido de papá: estudió en colegios caros y luego obtuvo un título en Administración de Empresas en la universidad. Su sueldo como empleado de Puma era excelente. Pese a todo, bien podría decirse que Rudolf mandó a su hijo Gerd, por entonces de 27 años, ni más ni menos que al matadero. Le tocó instalarse en Francia, más precisamente, en Alsacia. Más precisamente, en Soufflenheim. Es decir, a unos pocos kilómetros del cuartel general de su primo Horst. Como era de esperar, el mandamás de Adidas Francia le dio a su debutante competidor una bienvenida a la altura de las circunstancias: le hizo la vida imposible al pobre Gerd. Pese a que Puma invirtió en su filial francesa muchos más medios que en la austríaca, la desventaja con respecto a Adidas fue irremontable. Gerd intentó tomar la iniciativa con el lanzamiento de elogiados modelos propios para el naciente segmento informal y de tiempo libre, como las Puma Hobby y las Puma Weekend. También probó suerte en el ámbito del fútbol y en un período de seis años consiguió firmar con tres equipos de la liga francesa. Pero todo fue inútil: la distribución fallaba, el público apenas se enteraba de la existencia de la marca y Adidas le bloqueaba todos los caminos. Los números no cerraban, pero Rudolf era demasiado orgulloso como para admitir el fracaso de su joven heredero.

México 68: los Juegos del escándalo

Lo ocurrido en las ediciones previas de Roma y Tokio con los pagos antirreglamentarios a deportistas amateurs no auguraba nada demasiado diferente, pero los controvertidos Juegos Olímpicos celebrados en 1968 en la capital mexicana bien podrían haber incorporado una nueva disciplina a las competencias: el lanzamiento de sobres. El marco social e histórico en que se desarrolló la gran competencia fue muy especial. Era la época de las revueltas parisinas de Mayo del 68, de las grandes protestas estudiantiles contra la guerra de Vietnam, de la muerte de Martin Luther King, Jr. y de la Primavera de Praga, entre otros grandes sucesos internacionales. Los movimientos por los derechos civiles de los negros en Estados Unidos alcanzaban el pico de su efervescencia. Una organización llamada Olympic Project for Human Rights fomentaba especialmente los derechos a la profesionalización de los atletas negros, a quienes se los consideraba como víctimas de la explotación de la industria del deporte. Los más destacados corredores negros del equipo olímpico estadounidense eran miembros: Tommie Smith, John Carlos y Lee Evans, entre otros.

En verdad, el festival de los sobres voladores había empezado con anterioridad a la apertura de los Juegos. Algunos meses antes, un grupo de atletas americanos visitó las instalaciones de Adidas en Landersheim (no las de Herzogenaurach...), justo en un momento en que Horst Dassler se encontraba de viaje. Luego de las cortesías de rigor, los visitantes hablaron con un ejecutivo francés y le pidieron abiertamente una retribución monetaria para seguir usando el calzado de las tres tiras. Horst autorizó por vía telefónica los pagos solicitados, pero el gerente a cargo cometió una ingenuidad. No

sólo le hizo firmar a cada atleta un recibo en donde constaba la cantidad recibida, sino que además les entregó una copia. La mayoría de los pagos eran por 500 dólares, pero, con los documentos en su poder, los americanos no tuvieron más que cruzar el río y golpear las puertas de la competencia. De esta manera, en Puma no sólo tuvieron la posibilidad de mejorar la apuesta, sino que además accedieron por primera vez a una prueba escrita de un delito cometido por su rival. De allí en más, cada vez que saliera a la luz pública la cuestión de los pagos ilegales, en Puma estarían más que felices de mostrar las copias de los recibos emitidos por Adidas. Incluso el tabloide *Bild*, el diario más leído de Alemania, llegó a publicar en una de sus ediciones las fotos de estos recibos.

La guerra entre las marcas alemanas fue muy evidente también en las eliminatorias del equipo olímpico de atletismo de Estados Unidos. En cuanto Horst Dassler llegó al estadio en donde se desarrollarían las competencias, notó alarmado que la gran mayoría de los atletas llevaban zapatos Puma en sus pies. Sucedió que el agente local de Adidas era un muchacho muy idealista llamado Dick Bank, un relator y periodista deportivo que hasta Roma 60 había trabajado para Puma. Bank se había cambiado de marca simplemente porque creía que con Adidas tendría mayores oportunidades de crecimiento, pero no aprobaba de ningún modo las tácticas aplicadas por las marcas para “corromper” a los atletas y robarse a sus respectivas figuras. El problema para Horst era que las buenas intenciones de su agente le estaban estropeando un negocio fenomenal, por lo que inmediatamente lo mandó a ver si llovía y se puso a cargo él mismo de las negociaciones. Pero eso no era todo: esta vez Puma le estaba complicando las cosas incluso en cuestiones puramente técnicas. La marca del felino acababa de presentar un nuevo tipo de spikes conocidas como *los cepillos*, en las que los habituales clavos en las suelas eran remplazados por un número no determinado de pequeñas protuberancias de goma. Con estas spikes, Lee Evans marcó un nuevo récord mundial en los 400 metros, aunque Horst movió sus influencias para hacerlo anular. De acuerdo a su interpretación, el reglamento vigente sólo contemplaba la utilización de spikes con un máximo de seis clavos por zapato.

Horst Dassler ya había dado otra elocuente muestra de su creciente poder e influencia sobre los principales dirigentes del deporte mundial tres años antes de los Juegos de México, cuando les arrancó a las autoridades del Comité Olímpico Internacional la exclusividad para poder vender zapatos dentro de la Villa Olímpica. Por supuesto que las otras marcas presentaron airadas protestas, pero todo fue inútil. Así y todo, Horst tenía previstas otras acciones para lograr que el monopolio de Adidas en los Juegos fuese total. Acordó con el gobierno mexicano la subcontratación de una fábrica local para producir una pequeña partida de zapatillas con las tres tiras, con lo cual logró que el grueso de sus importaciones ingresaran al país totalmente libres de impuestos. Y se aseguró además de que todas las marcas de la competencia se vieran obligadas a pagar en la Aduana mexicana un arancel de 10 dólares por par. Frente a este difícil panorama, el primo Armin intentó una treta por demás arriesgada: a pocos días del comienzo de las competencias hizo despachar un contenedor de zapatos Puma identificado en el telegrama de Air France con las siglas “AD”, el código aduanero de Adidas. En caso de que se detectara la maniobra, Armin podría declarar que su intención no era evadir los impuestos de los que su competidora estaba exenta, sino que “AD” eran simplemente las siglas de su propio nombre. Pero la Aduana mexicana estaba advertida del intento e incautó el embarque apenas arribado. Así, Puma no tenía un solo par de zapatos para distribuir entre sus atletas. Para peor, la policía fue a buscar a Armin a su hotel. Allí fue interrogado durante varias horas y finalmente fue “invitado” a dejar el país. A Armin no le quedó más alternativa que obedecer y tratar de manejar la situación a la distancia. Desesperado, autorizó a sus empleados a que gastaran varios miles de dólares en sobornos para los funcionarios aduaneros, que sólo así les dejaron sacar apenas

cincuenta pares del contenedor. Algunos atletas patrocinados en las sombras por Puma se ofrecieron a sacar más pares, presentando fuertes protestas por la retención de un material que a ellos les resultaba indispensable. Cada vez que uno de ellos era autorizado a entrar al contenedor, en una sola caja metía todos los zapatos que cupiesen.

Pero allí no terminaría el calvario mexicano de Puma. Algunos días después, la policía detuvo a Art Simburg, el representante de la marca en Norteamérica, acusado de llevar adelante actividades comerciales contando apenas con una visa de turista. Las perspectivas no eran nada halagüeñas para Simburg: estaba en manos de las mismas fuerzas que apenas unos días antes habían participado en la feroz represión al movimiento estudiantil (la nunca esclarecida Matanza de Tlatelolco). El representante de Puma permaneció incomunicado por cinco días, mientras los ejecutivos de Puma y su distribuidora Beconta iniciaban gestiones ante el mismísimo Departamento de Estado en Washington para forzar su liberación a través de canales diplomáticos. Finalmente, la única manera que encontró Beconta para liberar a Simburg fue comprar el precioso cargamento de zapatillas Puma a un precio de 20.000 dólares. Hartos de esta penosa situación, tanto Simburg como los dueños de Beconta se encaminaron directamente al aeropuerto para terminar con su pesadilla azteca, pero todavía faltaba algo más. Los mismos funcionarios del Departamento de Estado que habían ayudado a gestionar este embrollo les aseguraron a último momento a los hombres de Puma que no les podrían garantizar su seguridad si ellos decidían tomarse el primer avión. La única alternativa viable era que los ejecutivos se alojaran en la Villa Olímpica junto al equipo americano hasta el final de los Juegos, y así debieron hacerlo. Sólo pudieron abandonar México acompañando al resto de la delegación.

De todos modos, ni los Juegos de México resultaron un completo desastre para Puma, ni los días de arresto e incomunicación de Art Simburg fueron un total desperdicio. El bueno de Art solía ser el blanco preferido de las bromas de sus competidores de Adidas (fueron incontables las veces que los muy crueles le cancelaron reservas de hoteles o de coches alquilados, por lo que no era raro verlo a Simburg haciendo dedo por las rutas de América con su valija de muestras a cuestas), pero era también el prometido de Wyomia Tyus, una velocista negra ganadora de una medalla de oro en Tokio 64. Wyomia era a su vez muy buena amiga de Tommie Smith, John Carlos y Lee Evans, y fue por esta amistad que las tres estrellas de México 68 corrieron con spikes de Puma. Pero lo mejor sucedió en la ceremonia de premiación luego de que Smith y Carlos ganaran respectivamente el oro y el bronce en la prueba de los 200 metros. Como signo de protesta por todas las injusticias sufridas por la gente negra en Estados Unidos, ambos atletas subieron al podio descalzos. En cuanto empezaron los primeros acordes del himno de su país, inclinaron hacia abajo sus cabezas y levantaron sus puños enguantados de negro. Aquella emocionante demostración del ascendente *black power* se convirtió en el hecho más recordado de todos los Juegos. Y como Smith y Carlos no se olvidaron de llevar al podio sus zapatillas Puma, que colocaron cuidadosamente a un costado mientras hacían su demostración, la marca del Formstrip tuvo una exposición mediática equivalente a vaya uno a saber cuántas medallas de oro. Claro que luego de los Juegos ambos atletas debieron afrontar una infinidad de sanciones y acusaciones, tanto por su acto de protesta como por la presunción de haber cobrado dinero de una marca deportiva. Pero lo hecho, hecho estaba.

Con el cierre de las competencias llegó el momento de evaluar el medallero. Y por supuesto que, gracias a los maquiavélicos planes de Horst Dassler, no le resultó demasiado difícil a Adidas quedarse otra vez con la enorme mayoría de las medallas, algo así como un 85 por ciento del total. Aunque sí le resultó muy caro: las historias de cómo los atletas se la pasaron visitando alternativamente las oficinas de Adidas y Puma para conseguir pagos por izquierda cada vez más suculentos llegaron a las tapas de todos los medios masivos. Una investigación de la revista *Sports*

Illustrated publicada en marzo de 1969 calculó en unos 100.000 dólares el monto total de los pagos ilegales desembolsados en México 68. Sin revelar sus identidades, varios de los deportistas involucrados contaron para el informe cómo se dedicaron a recolectar el dinero de las marcas alemanas. Algunos hasta llegaron a exigir pasajes de avión y estancias en hoteles para sus parejas o familiares, y los más renombrados de ellos los obtuvieron; para otros atletas, quizás sin tantas posibilidades de llegar a un podio, el hecho de “rebajarse” a pedir unos cuantos dólares a cambio de usar unos zapatos les resultó una humillación. Y qué decir de la conmoción que causó aquel corredor estadounidense al apurarse a cambiar en el mismo banco de la Villa Olímpica los cheques del viajero que le habían dejado en su sobre. Es que el monto era tan elevado que la sucursal no contaba con tanto efectivo.

Pese al éxito obtenido, al final de los Juegos la situación de Horst era comprometida. No sólo porque se le hacía muy difícil justificar ante sus amigos del COI el reparto de los sobres del pecado – especialmente ante el irreductible Avery Brundage– sino también porque el monto del dinero gastado en los pagos había superado todo lo presupuestado. El agujero en las finanzas de Adidas era indisimulable. Así, con posterioridad a los Juegos de México se llegó a discutir durante algunos meses acerca de cuál podría ser la mejor manera de que los atletas pudiesen seguir recibiendo material técnico de las marcas deportivas sin tener que aceptar pagos ilegales ni ninguna otra compensación por su desempeño deportivo. Brundage propuso que todos los atletas corrieran con algo así como “spikes de bandera blanca”, es decir, que no pudiesen identificarse como de tal o cual marca. A la gente de Puma la idea le parecía excelente. En caso de implementarse, ya no tendrían que preocuparse tanto por el poder e influencia de Adidas. Horst Dassler en cambio propuso que las marcas deportivas cerrasen acuerdos directos con las federaciones nacionales, y que éstas a su vez les asegurasen a sus atletas todo el equipamiento que necesitasen. Desde luego que Horst sabía de los favores que le debía la gran mayoría de todos los dirigentes de aquellas mismas federaciones, con lo cual no era difícil imaginar con qué marca preferirían firmar en caso de que su plan fuese aprobado. Pero como finalmente “todo pasa”, luego de un tiempo las conversaciones quedaron en la nada y todo siguió más o menos igual.

Grandes clásicos de Puma y final de una era

Al comienzo de la década del 70, Adidas podía mostrar con orgullo las cifras de su espectacular crecimiento a nivel mundial. En diez años había más que decuplicado su producción y facturación. Fabricaba en todo el mundo unos 35.000 pares diarios de zapatillas en plantas propias, contratadas o licenciadas, y contaba con un plantel de 4.000 empleados. Avergonzada por la comparación con su poderosa vecina del otro lado del río, Puma se negaba tercamente a publicar sus propias cifras, las cuales eran calculadas por analistas de la industria en un rango que podía variar según el caso entre la mitad y un cuarto de los totales de Adidas. De hecho, en Adidas solían reírse de los intentos de Rudolf Dassler de hacer creer a propios y extraños que ambas marcas estaban a la par. Pero la verdad es que la obsesión por superar a la otra rama de la familia les impedía a Rudolf y sus hijos disfrutar del hecho de que Puma era de todos modos una empresa muy exitosa. No era poca cosa llegar a ser la segunda marca deportiva internacional de su época, después de todo. Al menos desde fines de los años 50, Puma podía sentirse orgullosa de una serie de éxitos para nada desdeñables, fundamentados en primer lugar –al igual que en el caso de Adidas– en la excelente calidad de sus productos.

Ya hemos mencionado el excelente trabajo realizado por Beconta, la distribuidora estadounidense

de Puma. Fue justamente gracias a Karl Wallach, uno de los dueños de Beconta, que Puma consiguió una presencia impensada en el ámbito del fútbol americano, el deporte más popular de ese país. Las oportunas gestiones de Wallach permitieron que Puma contratara a Joe Namath, la estrellita del momento, apenas éste entró a los New York Jets en 1965 con un contrato récord de 427.000 dólares anuales. Joe Namath fue uno de los primeros deportistas en convertirse en una celebridad tanto por sus virtudes dentro del campo de juego como por su estafalario comportamiento fuera de él. Namath era joven, era excéntrico, era lindo y era canchero. Y muy bocón. Los periodistas lo buscaban constantemente, y él nunca los defraudaba. Puma firmó con él un contrato inédito: le pagaría 25.000 dólares al año más un royalty de 25 centavos de dólar por cada par vendido de sus llamativos botines blancos. Un color que, por si fuera poco, no era reglamentario, pero a Namath no le importaba. Podía ser multado todas las veces que las autoridades de la American Football League (AFL) lo quisieran, él simplemente se limitaba a pagar las multas y seguía haciendo lo que se le antojaba. Su vida nocturna era el comentario de todo Nueva York, al punto de que lo apodaron *Broadway Joe*. Se paseaba en las noches con vistosos abrigos de pieles y zapatillas Puma. La marca publicaba luego avisos en los medios gráficos en las que se veía a Namath con esos atuendos y un slogan que decía "The Puma Swinger". Cierta vez, un grupo de periodistas le preguntaron qué le parecía el Astroturf, la nueva superficie sintética introducida en las canchas de fútbol americano para remplazar al pasto natural. "No sé", respondió Namath, "nunca fumé Astroturf". Pero su momento culminante llegó con el World Championship Game de enero del 69, luego conocido como Super Bowl III.

Se enfrentaron en aquella oportunidad los Jets con los Colts, los ganadores de la National Football League (NFL). Era apenas la tercera vez que se jugaba un partido final entre los campeones de ambas ligas, y hasta entonces se decía que la NFL era muy superior a la AFL. En teoría, los Jets no tenían chances de ganar. Sin embargo, Namath apareció vociferante en todos los medios antes del partido: "¡Vamos a ganar, lo garantizo!". Su actitud tan soberbia y desafiante no era para nada común en aquella época, por lo que el país entero se dividió entre los que amaban y los que odiaban a Joe Namath. Y Broadway Joe cumplió: con una gran actuación suya, los Jets dieron la sorpresa y les ganaron a los Colt. Y gracias a su jugador estrella, Puma llegó a vender 400.000 pares de botines blancos. En los años siguientes, sin embargo, Namath sufrió una serie de lesiones que perjudicaron su carrera, y con ello las ventas de Puma bajaron. Pero así y todo la marca sentía que, al menos en Estados Unidos, podía llegar a cumplir el sueño de superar a Adidas.

El otro gran acierto de Puma en aquel país pareció una copia del caso de Namath, pero llevado al básquetbol profesional. Y también se dio en la Gran Manzana, el centro de operaciones de Beconta. Desde el año 1967 jugaba en los New York Knicks un jugador de extraordinaria calidad, elegancia y velocidad llamado Walt Frazier, aunque todo el mundo lo conocía simplemente como *Clyde*. Su gran momento llegó en 1970 con una actuación consagradoria en las finales de la NBA, nada menos que contra los Lakers de Los Ángeles. Clyde se volvió enormemente famoso y popular. Su manera de vestirse y las salidas nocturnas en su Rolls Royce lo convirtieron en un ícono de lo *cool*, especialmente para la cultura negra de la ciudad. Sus abrigos de pieles, sus sombreros y sus boas de plumas eran insuperables. Fue por ello que en Beconta casi se desmayan cuando un contacto les trajo la novedad de que Clyde quería firmar con Puma. No lo pensaron dos veces y le ofrecieron inmediatamente el mismo contrato que a Joe Namath: 25.000 dólares anuales más los royalties. Así fue que en 1973 nacieron las Puma Clyde, uno de los grandes clásicos del calzado Puma de todos los tiempos. Las Clyde eran una sutil adaptación de las Puma Suede (otro modelo que todavía hoy es un emblema de la marca), pero fueron sin duda unas de las primeras *signature shoes* realmente masivas de la historia del deporte. En cuanto Clyde apareció por primera vez en un estadio con sus zapatillas

azules con un Formstrip blanco y su nombre escrito en pequeñas letras doradas a un costado, un montón de chicos salieron corriendo a comprar sus pares. Que un calzado de básquet estuviese confeccionado en gamuza era además toda una novedad, y Puma se apuró en lanzar las Clyde al mercado en todos los colores imaginables.

A pesar del dominio de Adidas en el mercado internacional del fútbol a partir del ya comentado triunfo alemán en Suiza 54, Puma se las arregló de todos modos para colarse en los grandes escenarios, mostrar sus productos y convertir a algunos de sus modelos en verdaderos clásicos. Ya en el campeonato mundial de Suecia en 1958, algunos promotores de Puma tuvieron un oportuno acercamiento con varios jugadores del seleccionado de Brasil y les ofrecieron dinero para que jugaran con botines con el debutante Formstrip. No había ninguna contravención en esto, ya que todos ellos eran futbolistas profesionales. Lo curioso fue que, como no había la cantidad suficiente de botines en todos los talles requeridos, algunos brasileños jugaron con los zapatos que traían de su país, aunque con un Formstrip pintado a mano en los costados. Por supuesto que todos sabemos que Brasil ganó finalmente aquel mundial con una gran demostración de fútbol. Un jovencísimo Pelé marcó dos recordados goles en la final contra Suecia. Era su debut en copas mundiales.

En los años siguientes, la política de Puma de patrocinar individualmente a grandes figuras del deporte se intensificó, más por una cuestión de necesidad que otra cosa. Sucedió que los grandes clubes y federaciones internacionales le respondían sin titubeos a Horst Dassler y a Adidas. Esta política de Puma tampoco era muy del gusto de Rudolf, a quien le disgustaba profundamente el hecho de que alguien usara sus productos no por convencimiento personal sino por dinero. En el fondo, es probable que lo que le molestaba a Rudolf fuera que, de este modo, sus productos (es decir, él mismo) debían compartir cartel con las grandes estrellas del deporte, aunque también es cierto que, después de todo, su odiado hermano Adolf pensaba lo mismo. Es curioso cómo los viejos Dassler podían ser capaces de tenderse las peores trampas, y al mismo tiempo defender con convicción aquella manera tan ingenua de entender el negocio deportivo.

Lo cierto es que, ya en los años 60, Puma tenía una política mucho más profesional de contrataciones, y así fue que consiguió firmar con una de las figuras excluyentes del Mundial de Inglaterra 66: el portugués Eusebio, notable goleador de aquella copa. Puma le ofreció a Eusebio un excelente contrato de 10.000 marcos anuales y el privilegio de estrenar la primera versión de unos botines que con el tiempo se harían legendarios: los Puma King. Sucesivas versiones de los King fueron usadas por muchísimos grandes futbolistas, entre ellos, dos de los más grandes de toda la historia: Pelé y Diego Maradona. Actualmente, los Puma King se siguen fabricando con materiales mucho más avanzados y se comercializan con gran éxito. Son otros de los grandes clásicos de la marca.

Pero claro que mientras que Puma sumaba contratos con grandes figuras individuales, Adidas no se quedaba atrás y peleaba por conservar su lugar de privilegio. Como ya había sucedido en el ámbito del deporte olímpico, la puja entre las dos marcas alemanas hacía que los montos por patrocinios fuesen cada vez más elevados. Esta situación ya empezaba a comprometer las finanzas de las marcas, que veían cómo las ventas de productos muchas veces no compensaban el dinero invertido en sus estrellas. Fue por este motivo que los primos Horst y Armin Dassler tuvieron uno de sus escasísimos encuentros mano a mano antes de la Copa Mundial de México, en 1970. Como ya comentábamos en páginas anteriores, los Juegos Olímpicos celebrados en ese mismo país dos años antes habían llevado la confrontación entre Adidas y Puma a niveles intolerables. Los directivos de ambas marcas admitieron que debían llegar aun entendimiento básico para evitar que la situación se desbordara. Como no podía ser de otra manera, llegar a ese entendimiento fue extremadamente difícil para los

primos Dassler, pero al menos estuvieron de acuerdo en una única cosa: Adidas y Puma continuarían en su postura de buscar a los mejores futbolistas del mundo para patrocinarlos, pero ambas marcas se comprometían a no ir tras el mejor de todos en aquel momento: Pelé. Nadie dudaba de que el astro brasileño sería la gran figura del Mundial 70, y éste mostraba ya en aquel entonces la misma aptitud para lucrar con su propia imagen que se le reconoce unánimemente hoy. Hasta poco antes del comienzo del Mundial, Pelé sólo tenía un auspicio menor por parte de la marca inglesa Stylo, pero él sabía que era una presa demasiado apetitosa como para ser ignorado por las dos grandes marcas alemanas. Lo único que tenía que hacer Pelé era sentarse a esperar y hacer algunos guiños cómplices para uno y otro lado. El que ponía la plata, se lo llevaba. Tan simple como eso.

Por supuesto que el 10 de uno de los mejores equipos de la historia no era barato, pero estaba ahí, al alcance de la mano. Y en Puma se mordían los codos. Le tenían tanto miedo al agujero en su cuenta bancaria como a las represalias que seguramente sufrirían si no respetaban el acuerdo de palabra con Adidas. Y fue entonces cuando entró en escena Hans Henningsen, un periodista alemán que trabajaba en Brasil y desarrollaba allí algunas tareas promocionales para Puma. Henningsen tenía una muy buena relación con Pelé, tan buena que faltaban apenas dos días para que empezara el Mundial y al alemán le llovían los centros. Pelé no dejaba de apurarlo para que le presentase una propuesta de parte de Puma, y al final Henningsen no pudo resistir más y le ofreció por su cuenta un contrato de 25.000 dólares por aquel Mundial, otros 100.000 dólares por los siguientes cuatro años y un 10 por ciento por cada par de zapatos Puma vendido con la imagen del brasileño. Cuando Armin Dassler se enteró de lo que había hecho Henningsen se puso pálido, pero ya era demasiado tarde para echarse atrás. El contrato con Puma fue autorizado desde Alemania –pese a la reticencia de Rudolf– y finalmente Pelé jugó en México 70 con botines con el Formstrip. Además del extraordinario despliegue de aquel equipo repleto de virtuosos, Puma pudo disfrutar del especial talento de Pelé para hacer visible a su sponsor. Pocos segundos antes de sacar del medio al inicio de cada partido o de la segunda etapa, Pelé siempre hacía una pausa y se agachaba para atarse los cordones de sus zapatos. De ese modo, las cámaras de televisión hacían invariablemente un primer plano sobre los pies del astro, con lo cual el Formstrip de Puma llegaba instantáneamente a las pantallas de cientos de millones de hogares en todo el planeta.

Poco después del final del Mundial, Armin Dassler viajó al puerto de Santos a entregarle en persona a Pelé el dinero del contrato. Según se cuenta en *The Puma Story*, Rudolf también quiso viajar a conocerlo, aunque su indignación no tuvo límites cuando vio cómo el brasileño metía despreocupadamente sus miles de dólares en un bolso rebosante de billetes verdes. Luego de los cuatro años estipulados originalmente en el contrato, Puma optó por no renovar por otro período. Por más que los botines King y Black Pearl usados por Pelé eran verdaderos éxitos de ventas, la marca ya no podía darse el lujo de pagar una suma tan alta por un jugador de una fama sin igual, pero que ya estaba al final de su carrera y no volvería a jugar una Copa Mundial. Pelé tuvo más tarde el auspicio de la marca Pony durante su paso por el New York Cosmos, y en la actualidad tiene su propia marca de productos deportivos: Pelé Sports. Más allá de las indudables ventajas que Puma obtuvo de su relación con *o Rei*, Horst Dassler entendió la violación del acuerdo previo como una traición imperdonable. Las hostilidades entre Adidas y Puma recomenzarían entonces a la vieja usanza, sin reglas y sin piedad.

Fue sin dudas por este motivo que Horst Dassler preparó un operativo especial para los Juegos Olímpicos de Múnich 1972. Gracias a las relaciones privilegiadas que Adidas mantenía con el COI podría decirse que en aquel evento las otras marcas deportivas fueron virtualmente proscriptas. Y que la introducción de las flamantes líneas de indumentaria de Adidas, con el nuevo logo del trébol y las

tres tiras de siempre ahora también recorriendo los hombros y las piernas de deportistas, oficiales y auxiliares, convirtió a Múnich 72 en una suerte de exhibición de productos de la marca proveedora. Las tres tiras se volvieron prácticamente indisolubles de los mismos Juegos. En un panorama como aquel, a Puma no le quedaba casi ninguna opción para hacer visibles sus productos. Sin embargo, la oportunidad de romper el cerco se presentó por el lado de lo macabro. Todos recuerdan la trágica irrupción de la organización terrorista Septiembre Negro en la Villa Olímpica de Múnich. Un comando armado de este grupo palestino secuestró y tomó de rehenes a varios integrantes del equipo olímpico israelí. Las fuerzas de seguridad alemanas demostraron una asombrosa falta de preparación para responder apropiadamente una agresión de esa naturaleza, lo cual desembocó en el fallido rescate y posterior masacre de la base aérea de Fürstfeldbruck. Todos los atletas secuestrados y casi todos los terroristas murieron durante la acción. Y por más increíble que pueda parecer, en medio de aquellas dramáticas horas, hubo alguien que buscó congraciarse con sus amigos de Puma. Un policía alemán llamado Helmut Fischer se ocupó personalmente de recolectar varios conjuntos de gimnasia con el logo del felino. Con ellos, varios integrantes de las fuerzas de seguridad que intentaron el rescate en la Villa Olímpica se hicieron pasar por deportistas para no alertar a los atacantes. Las imágenes de los agentes alemanes vestidos por Puma llegaron a todo el mundo en vivo por televisión y se publicaron después en innumerables medios gráficos. Quedará a criterio de los especialistas en marketing, en todo caso, determinar si este tipo de publicidad es mejor que ninguna publicidad.

Mientras tanto, en Herzogenaurach, Rudolf Dassler seguía sin encontrar un poco de paz para su espíritu. Sus días transcurrían entre horribles ataques de furia y el obsesivo control de la operatoria de su empresa. Continuaba con el maltrato y el desprecio hacia su hijo Armin, y ni siquiera cambió de opinión cuando se enteró de que Gerd, su consentido hijo menor, había dejado a la filial francesa de Puma prácticamente en bancarota. La desgastante competencia con Adidas y las grandes sumas que Gerd gastaba en mantener un nivel de vida propio de un magnate habían desquiciado las finanzas de Puma Francia, por lo cual un grupo de bancos acreedores le exigieron a la casa central que se hiciese cargo de las deudas de su filial. También reclamaron la inmediata renuncia de Gerd. Muy a su pesar, a su padre no le quedó otra que aceptar estas demandas. Poco después, Rudolf se enteró de algo todavía peor para él: sin poder soportar la curiosidad por saber cómo demonios hacía su primo para sacarle tanta ventaja en los negocios, Gerd se había reunido en varias oportunidades con Horst en su búnker de Landersheim. Hábil como ninguno, Horst se las ingenió para llenarle la cabeza al ingenuo de Gerd y para ponerlo todavía más en contra de Armin, su hermano. Difícil era saber hasta dónde llegó la influencia de Horst sobre su primo, pero de allí en más cualquiera en Puma tendría derecho a sospechar de la lealtad de Gerd hacia su propia empresa.

Esto sucedió hacia comienzos de 1974, cuando Rudolf Dassler recibió otra noticia devastadora: le habían diagnosticado un cáncer de pulmón. Sólo entonces, cuando supo que su inevitable final se acercaba, Rudolf intentó la reconciliación definitiva con su hermano Adi. Todo el mundo estaba convencido de que no habían vuelto a verse desde la traumática separación de 1948, pero lo cierto era que los hermanos habían tenido algunos breves encuentros a principios de los 70 (lo cual refuerza el punto de vista de quienes siempre sostuvieron que la de los Dassler fue más una pelea entre cuñadas que entre hermanos). Las fuentes no se ponen de acuerdo al tratar de determinar cuántas veces se reunieron Rudolf y Adi, aunque sí coinciden en que todo se dio a partir de un encuentro casual en un ascensor. Según Horst Widmann, asistente personal de Adi, los Dassler se juntaron en cuatro ocasiones. Fueron reuniones breves, de no más de media hora, y se supone que ayudaron a mejorar la relación entre ellos. Lo cierto es que, ya en su lecho de muerte, Rudolf le pidió al capellán de

Herzogenaurach que intercediera ante su hermano, a quien quería ver por última vez. Adi no accedió a este pedido, pero sí tuvo una conversación telefónica en la cual le aseguró que todo estaba perdonado. Rudolf Dassler murió finalmente el 27 de octubre de 1974. Su funeral tuvo la pompa y la concurrencia acordes a una de las dos personas más importantes del pueblo. Sólo Inge Dassler, la hija mayor de Adi, estuvo en representación de Adidas para darle el último adiós a su tío.

Con la muerte de Rudolf Dassler se cerraba toda una era en la historia de Puma. Ya no estaba el padre fundador, el talentoso hombre de negocios y el gran déspota malhumorado que había convertido a su empresa familiar –con grandes aciertos y tremendos errores– en una potencia de la industria deportiva internacional. Todo indicaba que el más capacitado para tomar las riendas de Puma era Armin, quien finalmente podría ponerse a trabajar sin tener que sufrir las insoportables intromisiones de su padre. Sin embargo, Rudolf todavía tenía desde el más allá una última y desagradable sorpresita para su hijo mayor: luego de leer su testamento, Armin se encontró con que su padre lo había dejado totalmente afuera del negocio. Pese a todos los desastres que había hecho, el elegido para la sucesión era el joven Gerd. Así y todo, Armin no se desesperó. Sabía que en los estatutos de Puma estaba claramente estipulado que le correspondían el 60 por ciento de las acciones de la sociedad, por lo cual no dudó en accionar judicialmente contra su hermano. Los tribunales le dieron la razón, y de este modo Armin Dassler asumió el mando de Puma el 6 de enero de 1975. Empezaba una nueva época para la empresa, todavía más turbulenta y vertiginosa que todo lo conocido anteriormente.

3. Adidas vs. Adidas: el imperio oculto de Horst Dassler. Arena, Le Coq Sportif, Pony y más

Adidas o Adidas: ésa es la cuestión

Horst Dassler lo tenía todo perfectamente planeado. El primer paso fue instalar la filial de Adidas en Francia. El segundo, poner en marcha la producción y lograr que la calidad de los productos estuviera a la altura de las exigencias de sus padres en la casa matriz. Enseguida debió ayudar a satisfacer la creciente demanda del mercado alemán, y poco después fue el turno de salir a copar el mercado francés. Todo esto se hizo en apenas cinco años. Finalmente, una vez que Horst Dassler se sintió plenamente seguro de que su posición en sus cuarteles de Landersheim era lo suficientemente segura, Adidas Francia se lanzó a toda velocidad a la conquista del mercado deportivo mundial. Mientras sus padres se limitaban a esperar que los distribuidores fueran a reclamarles cantidades cada vez mayores de zapatillas para vender, Horst había entendido que el poder de su marca le permitiría redefinir integralmente la industria misma del deporte. No habría una manera más fácil de lograr una posición dominante en un mercado que no consistiera en llevarlo a límites nunca antes imaginados. Y si ese mercado directamente no existía, qué más sencillo que inventarlo. Adidas ya no tendría relaciones privilegiadas con quienes dictaban las reglas, sino que sería la propia Adidas la que dictaría las nuevas reglas.

Así fue que Adidas Alemania y Adidas Francia se transformaron en virtuales competidoras durante la segunda mitad de los años 60, por más que en Herzogenaurach no se dieran cuenta o no lo quisieran reconocer. Sin hacer mucho ruido, en las oficinas Landersheim ya controlaban todo el mercado español y las regiones francófonas del Benelux. En el resto de Europa se podían encontrar tantas zapatillas Adidas salidas de Francia como de Alemania. La independencia con la que se manejaban en Landersheim sorprendía a todos los interesados en vender los productos de las tres tiras. Horst tenía sus propias divisiones de investigación, diseño y marketing. Se presentaba en las exposiciones de la industria en stands separados, con productos propios y mucho más atractivos, mejor orientados a los gustos y necesidades de los consumidores. En lo formal, el negocio internacional de Adidas se seguía manejando en la central de Herzogenaurach. Los agentes y distribuidores eran recibidos allí por Alfred Bente, el encargado de la producción, o por Käthe Dassler. Casi siempre eran invitados a pasar a la cocina de la antigua Villa, en donde la propia Käthe les cocinaba mientras discutían de negocios. Por lo general, a Adi sólo lo sacaban de su taller para cuestiones protocolares. Pero esos mismos agentes comerciales sabían que, en cuanto se despidieran de su anfitriona hasta la próxima ocasión, lo primero que tenían que hacer era pasar por el Auberge du Kochersberg en Landersheim para hablar con Horst.

Claro que el mercado más apetitoso de todos era, cómo no, el de Estados Unidos. Para ese entonces Adidas tenía en el país cuatro distribuidores diferentes separados por regiones. El problema era que las zapatillas se vendían solas, pero los distribuidores y también los minoristas estaban desesperados porque Herzogenaurach rara vez cumplía con las entregas. Y no hay nada que un comerciante odie más que dejar a sus clientes con las manos vacías. Por eso fue que también los americanos empezaron a visitar Landersheim. Allí eran atendidos como reyes en el albergue de Horst, y éste

siempre tenía algo nuevo para mostrarles, incluso a mejores precios que los productos alemanes. Es que Adidas Francia ya había comprado o instalado fábricas en países de Europa Central como Hungría y Checoslovaquia, repúblicas populares que estaban bajo el estricto control de la Unión Soviética y en donde resultaba mucho más barato producir. Para salvar un poco las apariencias, Käthe decidió organizar en la Villa reuniones con sus distribuidores americanos en donde también estarían presentes los gerentes de la filial enviados por Horst. Y muy pronto se hizo evidente que los franceses llevaban siempre las de ganar. Podía pasar que, por ejemplo, los americanos preguntasen: “¿No tendrán quizás algún nuevo calzado para jugar al tenis? Hay cada vez más gente que juega a ese deporte”. O tal vez podían decir: “¿Y no tendrán acaso un modelo Adidas para básquetbol? En Estados Unidos hay millones de personas que lo juegan, y lo único que hay disponible desde hace años son las All Star de Converse. Son muy exitosas, desde ya, pero son de lona, muy rudimentarias. No protegen los tobillos, son pésimas para las articulaciones. En el fondo, hasta son incómodas”. Los alemanes se quedaban mirando, sin entender del todo de qué hablaban sus invitados, cuando entonces, *voilà!*, del bolso de algún gerente francés aparecía una nueva zapatilla Adidas que era exactamente lo que los distribuidores buscaban.

Fue así que, de una de estas reuniones, surgió en 1969 uno de los modelos más exitosos en la historia de Adidas: las legendarias Superstar para básquet, las mismas que años más tarde fueron inmortalizadas por los pioneros del hip hop Run DMC en su canción “My Adidas”. Todo sucedió tal cual los distribuidores americanos lo preveían: en un principio, las Superstar fueron tímidamente adoptadas por los jugadores de los San Diego Rockets, un equipo menor de la NBA. Pero en cuanto sus colegas de los demás equipos repararon en aquellas extrañas zapatillas de cuero con la puntera en forma de caparazón (*shell toe*) y se decidieron a probarlas, ya no quisieron jugar con otra cosa. Es que era innegable que estaban a años luz de las Converse All Star de siempre. Pasaron apenas cuatro años y ya el 85 por ciento de los basquetbolistas de la NBA usaban las Superstar. De más está decir que desde entonces se vendieron millones de pares de este modelo, que sigue siendo uno de los preferidos de los nostálgicos y los amantes de lo retro.

Pero claro que en Converse no se iban a quedar de brazos cruzados. Muchas veces es conveniente recibir un buen sacudón para no dormirse en los laureles, y muy pronto Converse renovó sus líneas de calzado y empezó a firmar contratos con otros jugadores de renombre. Aunque Horst Dassler sabía que se exponía a iniciar una nueva escalada en los precios de los patrocinios, tal como lo había hecho en otras ocasiones con Puma, no le quedó otra opción más que adoptar esta misma táctica. Su principal figura fue Kareem Abdul-Jabbar, el talentoso y carismático jugador de los Milwaukee Bucks y Los Ángeles Lakers, uno de los mejores jugadores de la historia de la NBA. El contrato de Kareem era de 25.000 dólares al año, largamente compensado por el éxito en ventas de las Superstar en Estados Unidos. A principios de los 70, el 10 por ciento de las ventas globales de Adidas provenían de sus productos para el básquet, deporte que estaba totalmente a cargo de la filial francesa.

Esta misma filial fue la que presentó también las principales innovaciones de Adidas para el tenis. Hasta los años 60, este deporte estaba reservado sólo para una pequeña élite de jugadores que podían dedicarse a él en condición de amateurs. Viejas glorias como el francés René Lacoste o el británico Fred Perry crearon sus propias líneas de indumentaria y, luego de su retiro, se dedicaron a manejar sus exclusivas marcas. Si bien existía un grupo de jugadores profesionales, ellos no tenían derecho a participar en los principales torneos del circuito. Pero claro que en un medio en el que se movía tanto dinero, como el tenis, no tardaron en aparecer los mismos sobres marrones que se distribuían en cada competencia olímpica. Mientras tanto, la popularidad del tenis aumentaba y los torneos atraían

cada vez más público. Y resultaba que los jugadores seguían compitiendo en unas sencillas zapatillas de lona con suela de goma, una versión apenas mejorada de las antiguas plimsolls. Fue entonces en 1965 cuando en Adidas Francia se desarrolló la primera zapatilla de tenis confeccionada en cuero. Horst Dassler eligió para promocionarlas al tenista Robert Haillet, uno de los dos únicos franceses profesionales, y las zapatillas tomaron su nombre. En cuanto aparecieron en el circuito, causaron sensación: todos reconocían que era sin dudas el mejor calzado disponible. Aunque la verdadera revolución se desató pocos años después, en 1968, cuando cayó una de las últimas fortalezas del amateursimo: aquel año Wimbledon entró en la era Abierta y profesional. Y como para ese entonces Haillet estaba considerando su retiro, Adidas Francia decidió buscarle un remplazante. El elegido resultó ser el estadounidense Stan Smith, un jugador que ayudaría a abrirle el mercado americano a la marca. Las mismas zapatillas Robert Haillet sufrieron unas mínimas modificaciones y fueron relanzadas al mercado como las Stan Smith en 1971. Bajo esta nueva denominación, las zapatillas se transformaron en un clásico instantáneo. El aspecto de las Stan Smith era algo diferente a lo habitual en Adidas. No tenían las clásicas tres tiras a los costados, sino sólo tres filas de pequeñas ventilaciones. Blancas con mínimos detalles en verde, fueron de las primeras zapatillas en ser adoptadas por los jóvenes como calzado informal para combinar con jeans. En las universidades americanas su uso parecía obligatorio, por lo que las ventas alcanzaron cifras altísimas. Las Stan Smith fueron mucho más populares que las Rod Laver (otro clásico de Adidas en llevar el nombre de un grande del tenis), y todavía hoy continúan reeditándose en una infinidad de colores y materiales. Con el tiempo se transformaron en las zapatillas más vendidas en la historia de Adidas, con ventas estimadas en unos cuarenta millones de pares desde su lanzamiento hasta la actualidad.

Para entonces, los números de Adidas Francia eran tan impresionantes que Horst se veía obligado a pedirles a sus gerentes que maquillaran la contabilidad para que en Herzogenaurach no se sintieran desbordados y empezaran a ponerle trabas a su operatoria. Estas precauciones no carecían de fundamentos: Käthe podría ser algo provinciana y chapada a la antigua, pero no tenía un pelo de tonta. Se daba cuenta de que su hijo estaba ganando demasiado poder y le advertía a cada rato que, si mantenía esa tesitura, pronto tendrían conflictos mucho más serios. Todo esto no hacía más que aburrir y fastidiar a Adi, quien ya tenía más de 70 años. Las grandes cuestiones comerciales lo tenían sin cuidado, y a esa altura de su vida lo último que necesitaba era otra gran pelea familiar. Pronto se enteraría sin embargo de algunas cuestiones un tanto más desagradables.

Adidas-Schwahn, indumentaria deportiva a dúo

La entrada de Adidas al mercado textil no fue el fruto de una estrategia deliberada de expansión de su negocio, sino más bien una solución concreta a un problema técnico. No podía ser de otra manera tratándose de Adi Dassler, quien –como zapatero de alma– no tenía ningún interés en dedicar ni siquiera una parte de su empresa al rubro de la indumentaria. Lo cierto es que algunos meses antes de la Copa Mundial de Chile 1962, se celebró una reunión en la ciudad de Malente para discutir ciertos aspectos técnicos de la preparación del seleccionado de fútbol alemán. Del encuentro participaron Willi Seltenreich, representante de Schwahn-Olympiade –una empresa textil fundada por Georg Schwahn que tenía a su cargo la fabricación de la indumentaria de la *Mannschaft* y también del equipo olímpico alemán– y el propio Adi Dassler. Siempre atento a los detalles, el zapatero notó que el corte ancho de los pantalones de gimnasia de Schwahn producía un efecto estético muy agradable, pero no era para nada apropiado para su uso en los entrenamientos. Asimismo, los conjuntos

deportivos de Schwahn solían llevar por adorno una o dos tiras blancas que recorrían el contorno de los brazos y piernas. Adi le encargó entonces a Seltenreich un lote especial con pantalones de corte bien ceñido a los tobillos que les dieran a los jugadores una mayor comodidad en sus movimientos y que además, en lugar de una o dos, tuvieran las clásicas tres tiras de su marca. La Schwahn-Olympiade prometió cumplir con el encargo de manera urgente, pero así y todo las prendas no estuvieron listas antes de la partida del equipo alemán hacia Chile. A falta de un mejor destinatario, los conjuntos de Schwahn “intervenidos” por Adi Dassler terminaron entonces en los vestuarios del Bayern München.

A los jugadores del Bayern les encantó su nueva ropa de entrenamiento. Tanto fue así que la voz se corrió y pronto a la oficina de Herzogenaurach le empezaron a llover los pedidos de otros clubes para que Adidas les fabricase unos conjuntos similares. A falta de una solución mejor, Adidas decidió contratar a la Schwahn-Olympiade como proveedora textil y así aparecieron en 1964 las primeras prendas de entrenamiento de Adidas, aunque sólo destinadas a satisfacer los pedidos de las instituciones deportivas. Adi Dassler se mantenía en su firme postura de no venderle al público productos textiles. Pero su resistencia no duró demasiado: por presión de su siempre pragmática esposa Käthe, quien no tenía ninguna intención de dejar escapar una impensada oportunidad de agrandar su negocio, en los catálogos de Adidas de la temporada 1966-1967 apareció un conjunto de gimnasia azul con el nombre *Franz Beckenbauer*, y en la descripción del producto se hacía referencia a que se trataba de una colaboración con la empresa de Georg Schwahn. Al año siguiente, la línea Beckenbauer ya contaba con conjuntos en cuatro colores (azul marino, azul eléctrico, verde y bordó) y la posibilidad de combinar los pantalones con una campera blanca con tres tiras al tono. La oferta se completaba con un modelo de short de fútbol en una amplia gama de colores y un conjunto de gimnasia infantil, el modelo *Uwe*. Ya en 1969, el catálogo Adidas mostraba nuevos modelos de conjunto de gimnasia con otras opciones de colores, y en la etiqueta de todos ellos se podía ver, además del nombre Adidas, una inscripción que decía “Ein Schwahn Erzeugnis” (“Un producto Schwahn”). Aquel mismo año Adidas decidió subir la apuesta y compró directamente la empresa Schwahn-Olympiade, operación que se completó legalmente en 1970. Georg Schwahn continuó trabajando en el diseño y producción de productos textiles para su antigua socia. Por algunos años más su nombre permaneció en las etiquetas de las prendas Adidas como una cierta firma de autor.

Ya para entonces a Adidas le había surgido un problema inesperado: así como en su momento se había asegurado la propiedad de la imagen de las tres tiras para su calzado, al entrar al rubro textil se encontró con cierto vacío legal para hacer valer sus derechos sobre las prendas con tres tiras, y no tardaron en aparecer entonces productos de otros fabricantes que se hacían pasar por Adidas. Fue así que la empresa le encargó a Hans Flick, el dueño de un pequeño estudio de diseño gráfico de Núremberg, la creación de un logotipo que serviría tanto para desalentar a los falsificadores como para reforzar la imagen corporativa de Adidas. Luego de varios ensayos tentativos, Flick tuvo listo en 1972 el ahora célebre logo del trébol, el mismo que la marca reserva actualmente para sus colecciones de la línea Originals. El trébol hizo su presentación en sociedad en el desfile inaugural de los Juegos Olímpicos de Múnich 72, cuando los deportistas del equipo alemán lucieron las coloridas versiones para dama y caballero del conjunto *Olympiade*, con el flamante logo bordado en un bolsillo a la altura del pecho. Las dichas tres tiras en mangas y piernas eran apenas algo más gruesas que en las temporadas anteriores y estaban dispuestas a mayor distancia unas de otras, es decir, prácticamente igual a la versión que se puede apreciar en la actualidad en la gran mayoría de los productos textiles de la marca.

Por su parte, casi al mismo tiempo que sus padres sellaban la alianza de la casa matriz de Adidas

con Schwahn, en Francia, Horst Dassler también llegaba a la conclusión de que el mercado de la indumentaria deportiva podía ser un excelente negocio. Procuró entonces encontrar también él un socio adecuado para trabajar en el rubro textil y muy pronto firmó un acuerdo con la familia Camuset, propietaria de la marca Le Coq Sportif, aunque este arreglo fue más bien una alianza estratégica de menor alcance. Tanto Adidas como Le Coq Sportif mantuvieron su total independencia y sus propias líneas de productos, si bien a partir de 1966 los socios acordaron unificar sus catálogos con productos de ambas marcas, simplificaron sus cadenas de distribución, compartieron los gastos de varias campañas publicitarias y acordaron presentaciones conjuntas en los stands de las ferias de la industria en Francia y zonas de influencia. Lo curioso del caso es que en aquellos catálogos junto a Le Coq Sportif, Horst Dassler no tuvo reparos en presentar a Adidas como una marca enteramente francesa, y no como la filial de una empresa alemana. En teoría, la alianza con Le Coq Sportif no presentaba ningún contratiempo. Sus especializaciones eran perfectamente complementarias, ya que Adidas contaba con el calzado deportivo más buscado por los deportistas de todo el mundo, mientras que la marca del gallito contaba ya por entonces con una larga historia de producción textil en su país y un muy merecido prestigio. Sin embargo, la historia indicaba que las relaciones armónicas entre alemanes y franceses eran siempre una excepción y nunca la regla. Muy pronto, la alianza entre Adidas Francia y Le Coq Sportif derivaría en un escándalo de consecuencias imprevisibles. Pero de esa otra historia ya nos ocuparemos en breve.

Arena, la primera marca “clandestina” de Horst

Nadie puede dudar de que la gran figura de los Juegos Olímpicos de Múnich 1972 fue el nadador estadounidense Mark Spitz, quien ganó en aquella oportunidad nada menos que siete medallas de oro, un récord que sólo pudo superar su compatriota Michael Phelps en Pekín 2008. Además de un gran deportista, Spitz era también un tipo muy carismático y una de las principales figuras auspiciadas por Adidas. Por eso fue que se puso de acuerdo con Horst para darle una manito a la marca. Por supuesto que los nadadores no usaban zapatillas en la pileta, y cuando descansaban o esperaban su turno para competir solían vestir unos pantalones deportivos muy anchos, especialmente diseñados para que los competidores se los pudiesen sacar rápidamente antes de cada zambullida. Pero el problema era que, debido al ancho de su corte, estos pantalones solían hacer invisibles a los ojos del público las tres tiras del calzado Adidas de su portador. De este modo, en una jugada similar a la de los atletas del Black Power con sus Puma en México cuatro años antes, luego de ganar su última medalla Spitz se presentó a la ceremonia de premiación llevando sus zapatillas Adidas en la mano; después de cantar el himno saludó al público agitándolas, y así fue enfocado por las cámaras de la televisión y por todos los fotógrafos de los medios internacionales. Una vez más el escándalo llegó a la prensa y las autoridades del COI sintieron que Horst los estaba tomando por idiotas: los nadadores también eran amateurs y no podían publicitar tan descaradamente a una marca, por más que ésta fuese Adidas. Horst Dassler tuvo que recurrir a toda su habilidad y poder de seducción para calmar a los alterados oficiales del Comité.

De todos modos, apenas terminados los Juegos, Mark Spitz anunció su retiro de la alta competencia, con lo cual quedaba habilitado para firmar contratos de publicidad con quien quisiese. Horst sabía con antelación lo que haría Spitz, por ello era que sus gerentes de Landersheim tenían preparado el lanzamiento de las primeras líneas de productos Adidas para la natación. Pero esta vez no se lo pudo ocultar a su padre, y en cuanto Adi se enteró de estos planes montó en cólera. Otros

gerentes alemanes se burlaban de sus colegas franceses. ¿Trajes de baño Adidas? ¿Qué vendría después, pijamas con las tres tiras? Pero Horst no se hizo ningún problema. ¿No quieren ver a Adidas en las piletas? Perfecto, entonces les voy a dar otra cosa. Y así fue que preparó el relanzamiento a toda orquesta de Arena, una submarca creada por Adidas Francia para algunas líneas de zapatillas baratas que se vendían en aquel país y en España. Horst designó como responsable de Arena a Alain Ronc, uno de sus ejecutivos de máxima confianza. Lo fundamental era que el desarrollo, la fabricación, la promoción y la distribución de los productos Arena fuesen un secreto para Herzogenaurach. Los alemanes fueron los primeros sorprendidos cuando Spitz apareció poco después de los Juegos en una gran cantidad de posters promocionales con un traje de competición con el logo de Arena. Horst recurrió a sus contactos en la prensa para que muchas de las semblanzas y perfiles que se publicaron acerca del gran nadador americano fueran ilustradas con estas fotos de Arena, por lo que mucha gente creyó que Spitz había competido con esta marca en Múnich cuando lo cierto era que había usado los mismos trajes de baño Speedo que el resto de su equipo.

La apuesta de Horst por Arena era muy seria. La marca tuvo su bautismo en competencias oficiales en el campeonato europeo de Berlín, en 1973. Dos años después, en el mundial de Cali de 1975, Arena fue el principal patrocinador del evento. Los responsables de Speedo, la marca más conocida en la natación hasta ese entonces, no podían entender de dónde habían salido estos advenedizos. Casi el 70 por ciento de los competidores usaron trajes de baño Arena, mientras que el logo de la marca dominaba casi todos los carteles de publicidad estática. Los gastos en patrocinios individuales e institucionales alcanzaron los 100.000 dólares, una suma enorme para lo que Horst podía manejar en secreto en aquel momento. Toda la estructura paralela que Horst estaba empezando a armar para acelerar su expansión sin que en Alemania lo supieran podía llegar a desmoronarse por la falta de liquidez. Por este motivo, el jefe de Adidas Francia se vio obligado a pedirle un préstamo por un millón de dólares a Bill Closs, el principal distribuidor de Adidas en Estados Unidos. Closs contuvo el aliento y le prestó el dinero a Horst. No podía negarse, Adidas era la razón de ser de todo su negocio. Pero tenía todo el derecho a desconfiar de los verdaderos motivos detrás de un préstamo tan grande, y también se sentía incómodo actuando a espaldas de la central de Herzogenaurach. La situación era potencialmente muy peligrosa. De todos modos, Horst podía contar con el éxito de las nuevas líneas de indumentaria de Adidas. La ropa con las tres tiras se vendía como pan caliente, ya que para entonces la frontera entre la indumentaria casual y la deportiva empezaba a difuminarse cada vez más. Muy pronto la división textil llegó a representar la mitad de las ventas de Adidas en Europa, y nuevamente era la filial francesa la que diseñaba y distribuía los mejores productos.

En el fútbol ya no quedan ingenuos

Con el crecimiento constante del negocio deportivo, a partir de los años 70 apareció una nueva clase de futbolistas. Las jóvenes estrellas eran cada vez menos ingenuas e idealistas, sabían de la importancia de sus habilidades y su imagen para mantener el funcionamiento de la maquinaria. Eran más conscientes de los alcances del negocio y estaban naturalmente preocupados por hacer una buena diferencia económica antes del retiro. Seguían siendo leales a los colores, pero nunca dejaban de pensar en el verde de los billetes. El caso del holandés Johan Cruyff, uno de los futbolistas más talentosos de la historia, es emblemático. En enero de 1967, cuando contaba con sólo 20 años y era por lo tanto un menor de edad según las leyes de su país, su madre firmó por él su primer contrato con Puma gracias a las gestiones del distribuidor holandés de la marca. Puma sacó entonces el botón

Puma Cruijffie, tal era el apodo del joven prodigio. La suma del contrato no era nada impresionante: apenas 420 dólares por usar los botines del Formstrip en todos los partidos y entrenamientos. Pero la relación entre Puma y Cruyff no fue sencilla. Éste se quejaba constantemente de que los botines le hacían doler los pies, y empezó a aparecer en los entrenamientos con zapatos Adidas. Los responsables de Puma trataron de atender todas las necesidades de su patrocinado, pero parecía que no había forma de dejarlo contento. Finalmente, decidieron llevar el caso a los tribunales holandeses y estos le dieron la razón a la marca. Cruyff seguiría obligado a usar Puma, pero ya para entonces era evidente que lo que el jugador más popular de su país buscaba era mejorar a toda costa su contrato. Para empeorar un poco más las cosas, Horst Dassler terció en la discusión: se contactó con Cruyff y le ofreció un contrato con Adidas por 375.000 dólares a cinco años. Aquel ofrecimiento no era más que una treta: Horst sabía que el jugador no podía disolver legalmente su vínculo con Puma, pero de este modo podía lograr que su rival se viera obligada a gastar mucho más de lo previsto para no volver a estropear las relaciones con Cruyff. Finalmente, las partes llegaron a un acuerdo. El nuevo contrato entre Puma y el conductor de la Naranja Mecánica fue por 46.000 dólares anuales. Eso sí: gracias a este dinero Johan Cruyff se convirtió en un defensor a ultranza de Puma. Su fidelidad a su patrocinador obligó a la Real Federación de Fútbol de los Países Bajos a aceptar que su mejor futbolista disputara los partidos de la Copa Mundial Alemania 74 con una camiseta diferente a la de sus compañeros. Como el seleccionado holandés era auspiciado por Adidas, Cruyff se negó a vestirse con la camiseta naranja con el logo del trébol y las tres tiras. Obtuvo entonces una concesión totalmente inimaginable en la actualidad al ser autorizado a jugar con su propia casaca con sólo dos tiras y ningún logo en el pecho. Así y todo, Horst se permitió una última “maldad”. Para la foto oficial que el seleccionado de Holanda se sacó antes de viajar a Alemania, le encargó a Henny Warmenhoven, el encargado de promociones de fútbol de Adidas en Holanda y un hombre con buena llegada a la Federación, que pusiera discretamente un bolso Adidas justo delante de los pies de Cruyff. Henny cumplió con el encargo, por lo que los botines Puma de la consentida estrella holandesa nunca salieron en la foto.

Pero Adidas también tuvo este tipo de problemas en su propio patio trasero. Aunque parezca extraño, hasta el establecimiento definitivo de la Bundesliga en 1963, el fútbol alemán estaba dividido en cinco categorías regionales semiprofesionales. Sin embargo, el hecho de que el profesionalismo tardara tanto en aceptarse en Alemania no fue obstáculo para que los jugadores tomaran rápidamente conciencia de sus posibilidades económicas. Esto se hizo evidente en 1972, cuando la Deutscher Fussball Bund quiso cerrar un acuerdo con Adidas por 55.000 dólares que obligaría a todos los integrantes del seleccionado alemán a jugar con botines de las tres tiras. Los futbolistas pusieron el grito en el cielo, ya que ellos no verían un centavo de ese dinero, y además Puma recurrió inmediatamente a los tribunales e invocó diversas leyes de defensa de la competencia. Los jueces le dieron la razón a Puma y así comenzó la lucha por los contratos individuales para el primer mundial que Alemania jugaría como local.

Por su historia personal, Adi Dassler sentía un afecto muy especial por el seleccionado germano, motivo por el cual Horst se mantuvo al margen y las negociaciones quedaron a cargo de Käthe. Puma logró sin embargo el primer golpe de efecto al firmar con Günter Netzer, una de las dos principales figuras del futuro campeón del mundo. Netzer era el chico rebelde del equipo, un delantero tan peligroso en sus aproximaciones al área rival como a los boliches nocturnos. Era un excéntrico de larga melena rubia, y cuando empezó a jugar con unos llamativos botines Puma turquesas y amarillos el calzado causó sensación. Para compensar, Adidas se quedó con la otra estrella del seleccionado: el Kaiser Franz Beckenbauer. El gran capitán podía llevar el pelo tan largo como su

compañero Netzer, pero su carácter era muy distinto, mucho más serio y disciplinado, y en cuestiones de dinero era un temible negociador. Sus continuas exigencias a la gente de Herzogenaurach empezaron a fastidiar a Käthe Dassler, quien observaba cómo los pagos por royalties crecían tanto o más que los ingresos por las ventas de productos asociados a la imagen de Beckenbauer. Y por favor, que su marido no llegara a enterarse de esta clase de negociaciones y arreglos con los jugadores del seleccionado. Adi continuaba asesorando al plantel alemán en cuestiones técnicas, pero se escandalizaba al observar cómo los jugadores se la pasaban discutiendo por dinero y buscaban nuevas formas de arrancarles concesiones a las marcas y a la DFB. No podía dejar de amargarse al comprobar cómo habían cambiado las cosas desde aquel mundial ganado en Suiza en 1954 hasta ese presente en que parecía que el fútbol se reducía a un asunto secundario. Fue así que, pocas semanas antes del comienzo del partido inaugural, el plantel alemán le exigió a la DFB una suma de 100.000 marcos para cada futbolista sólo por jugar el mundial. Helmut Schön, el veterano y exitoso director técnico del seleccionado alemán, amenazó con renunciar. Al final, los jugadores aceptaron un premio individual de 75.000 marcos por todo el torneo, pero Adi Dassler juró no volver a pisar nunca más una concentración del equipo nacional de su país. Se dio cuenta de que los jugadores no lo respetaban y ni siquiera apreciaban sus conocimientos técnicos. Lo único que querían era la plata de su empresa. Estaba más que claro que el viejo patrón no podía adaptarse de ningún modo a los tiempos modernos. Para eso, en todo caso, estaba su hijo.

Horst prepara su ataque

Era exactamente así: todo aquello que Adi odiaba era lo que mejor sabía hacer Horst. Su máxima personal “todo es cuestión de relaciones” empezó a ser llevada al extremo. En cierta oportunidad viajó al torneo de tenis de Wimbledon con uno de sus ejecutivos. Éste salió una tarde a correr un rato por el Hyde Park de Londres, como para relajar un poco el infernal ritmo de trabajo, y notó al salir que su jefe estaba sentado en uno de los mullidos sillones del lobby del hotel. Cuando volvió, casi dos horas después, Horst seguía en el mismo lugar, imperturbable. “Es por si aparece alguien importante”, le explicó. Aquel era el secreto del “estilo Horst”: nadie que tuviera alguna relevancia en el mundo del deporte podía escapar a su radar y todavía no había nacido quien le resistiera un mano a mano. Un poco por el efecto hipnótico de su intensa mirada (la misma que solía dejar a las mujeres preguntándose qué demonios era lo que tanto las cautivaba de aquel alemán de provincias, petiso y retacón), pero más todavía porque Horst parecía saber qué era precisamente lo que su interlocutor necesitaba escuchar. Podía ser implacable en cuestiones de dinero, pero sabía tratar a la gente como nadie. Hablaba cinco idiomas con fluidez, era atento, considerado, educado. Nunca hacía preguntas incómodas. No había mejor anfitrión que él. Con los años, el otrora agreste albergue de cazadores de Landersheim se había convertido en un hospedaje de primer nivel internacional. La cocina del Auberge du Kochersberg llegó a ser reconocida con una estrella de la famosa Guía Michelin. En su bodega podían encontrarse sesenta mil botellas de los mejores vinos del mundo. A los invitados más importantes Horst solía hacerles un regalo exquisito: un vino elaborado con uvas cosechadas en el año del nacimiento del agasajado. Igualmente, aunque esa clase de atenciones no eran para cualquiera, absolutamente todos los huéspedes del Auberge se retiraban impactados por el excelente trato recibido.

Pero eso no era todo. Adidas Francia contaba también con otras instalaciones en el centro de París para atender a invitados de todas partes el mundo. La empresa tenía oficinas en la Rue du Louvre que

contaban con un pequeño restaurant en la planta baja. Su menú no estaba a la altura del que se ofrecía en el Auberge, pero en su libro de invitados se podían rastrear las firmas de los principales empresarios del medio y de los deportistas más famosos. Para aquellos que necesitaran quedarse al menos una noche en la ciudad, Adidas Francia también tenía cuenta corriente en el Terrasse Hotel, en Montmartre. Desde sus ventanas se podían apreciar las mejores vistas de París y su bar estaba diligentemente atendido y abierto durante toda la noche. La ubicación del hotel era estratégica: estaba a un paso de los principales lugares de diversión nocturna, como el célebre Moulin Rouge, y no fueron pocas las veces que Horst acompañó a sus invitados en largas madrugadas de juerga. Pero ni siquiera en esos momentos de descontrol perdía de vista Horst el objetivo más importante: conseguir siempre el trato más favorable para su empresa y aumentar a la vez su poder e influencia en la industria.

A comienzos de los años 70, Horst creó una división nueva dentro de su organización. Como hemos visto, a diferencia de otras marcas que siempre se sintieron más cómodas apoyando al deporte de base o a los grandes deportistas individuales, Adidas Francia construyó su poder negociando acuerdos de cúpulas con las grandes federaciones y comités internacionales. De acuerdo a esta lógica, el objetivo de esta nueva división sería entonces infiltrarse en estos grandes órganos y colocar en sus más altas jerarquías a personas surgidas de las propias filas de Adidas o que tuvieran una probada lealtad con la empresa. La tarea podía verse facilitada por el sistema igualitario de representación de los órganos deportivos: dejando de lado todas las reservas del caso, para la mecánica de las votaciones que deciden las grandes cuestiones tanto en la FIFA como en el COI –por citar a las dos entidades deportivas más importantes–, cada país asociado cuenta como un único voto. Por poner un ejemplo cualquiera, que en los momentos críticos el voto de un país como Canadá tuviera el mismo valor que el de otro como Senegal constituía una suerte de anomalía de los formalismos de la que Adidas podía sacar ventajas muy concretas.

Horst Dassler se decidió a conformar entonces un verdadero seleccionado de lobbyists. El más importante de ellos era el francés Christian Jannette, quien había sido el influyente jefe de Protocolo del COI en los Juegos Olímpicos de Múnich. En aquella posición Jannette había estado a cargo de la distribución de las entradas de cortesía, tarea que le había permitido establecer todo tipo de valiosas amistades y conexiones. Lo que más le interesaba a Horst era que el francés mantenía excelentes relaciones con los jefes del Comité Olímpico de la Unión Soviética, entidad que controlaba a su vez a los comités de las naciones detrás de la Cortina de Hierro. El único inconveniente para Horst era que la central de Adidas en Herzogenaurach consideraba a toda esta enorme región como territorio propio. Las buenas relaciones con los burócratas soviéticos estaban a cargo de Brigitte, la menor de las hermanas Dassler y la única que mostraba algún talento especial para los negocios. Brigitte estaba genuinamente interesada en estudiar las culturas eslavas, sabía hablar ruso y viajaba periódicamente a Moscú, toda una anomalía para una occidental en plena Guerra Fría. Horst se vio obligado a compartir ciertas tareas con su hermana, a quien incluso debió salvar de algunas de sus torpezas, como una vez que ella pretendió pasar por la Aduana soviética una pequeña colección de íconos religiosos rusos.

Pese a que Horst debía ocultarle la mayor parte de sus verdaderas intenciones, llegó a construir con su hermana una aceptable relación de trabajo. En definitiva, a Horst le tocaba siempre el trabajo sucio: era imposible que los funcionarios del Comité Olímpico o del Kremlin dictaran una resolución favorable a Adidas si antes no se los sobornaba. Y los camaradas del Partido tenían gustos caros: les gustaba pasear por las joyerías más refinadas de París, alojarse en los hoteles más lujosos y regar sus estadias con el champagne más exquisito. Pero todo servía para que los órganos

deportivos de la Unión Soviética y de las repúblicas populares de Europa Oriental bajo su influencia se mantuvieran siempre fieles a la marca de las tres tiras. O, por ejemplo, para que la infernal burocracia comunista agilizará sus pasos y autorizara a principios de los años 80 la instalación de una fábrica de Adidas en la Unión Soviética, la primera de una firma occidental en ese país. De más está decir que los sueldos pagados allí equivalían a los que hoy podrían encontrarse en plantas de Filipinas o Camboya. Lo mismo sucedió en la desaparecida República Democrática Alemana, en donde Horst Dassler entabló buenas relaciones con Erich Honecker, el poderoso Jefe de Estado, y así logró que Adidas se convirtiera en la marca oficial de todo el deporte de Alemania Oriental. Años más tarde, luego de la caída del Muro de Berlín y de la reunificación alemana, se supo que el Ministerio para la Seguridad del Estado (popularmente conocido como *la Stasi*), el principal órgano de inteligencia de la República Democrática, se dedicó a espiar a Horst Dassler por más de veinte años. Un agente llamado Karl-Heinz Wehr tenía a su cargo el seguimiento. Sus largos informes escritos bajo el nombre clave IM Möwe o “Informante Gaviota” dan cuenta de cómo la Stasi llegó a comprender la enorme influencia de Adidas en el deporte mundial.

El otro gran objetivo de Horst era África. Desde luego, no porque ese continente tuviera mercados muy atractivos, sino porque de allí surgían algunos grandes atletas a los que era conveniente auspiciar y, muy especialmente, porque al regalarles todo el equipamiento deportivo que los africanos no podían pagar, Horst se aseguraba la lealtad de sus delegados en organismos como la FIFA y el COI. Asimismo, los ejecutivos de Adidas Francia asesoraron a varios líderes políticos africanos, a quienes lograron seducir explicándoles la conveniencia de usar al deporte como domesticador de masas. Las excelentes relaciones entre Adidas y los funcionarios deportivos del continente fueron constantemente destacadas en las páginas de la revista *Champion d’Afrique*, una publicación fundada por periodistas angloparlantes en 1974 que en un comienzo llegó a publicar investigaciones muy incisivas sobre la actualidad deportiva del continente. Pero a fines de los 70 la revista pasó a ser controlada por el coronel tunecino Hassine Hamoude, y desde entonces se convirtió en un órgano dedicado a la glorificación de Adidas, Horst Dassler y sus amigos. Los textos de la revista parecían escritos en las oficinas de Landersheim, y las fotos mostraban invariablemente a Horst estrechando las manos de diferentes dignatarios del deporte africano. Hamoude había hecho carrera como funcionario de la Unión del Boxeo Africano, y desde allí llegó a cobrar mucha influencia dentro del Consejo Mundial de Boxeo y también en el COI, en donde siempre se alineó con las posturas de Adidas. Hamoude y Horst Dassler se habían conocido muchos años antes, en los Juegos de Melbourne 56. Era innegable que tarde o temprano la intrincada red de contactos tejida pacientemente por Horst durante tanto tiempo terminaba pagando excelentes dividendos.

A la conquista de la FIFA

La gran oportunidad de tomar la FIFA por asalto le llegó a Horst Dassler poco antes de la Copa Mundial Alemania 74. El inglés Stanley Rous, presidente de la FIFA, ponía en juego su cargo frente a un inesperado candidato de ascendencia belga pero nacido en Brasil, un tal Jean-Marie Faustin Goedefroid de Havelange. João, para los amigos. Mucho más joven, activo y ambicioso que Rous, Havelange prometía a los delegados de los más variados países una gran transformación en el fútbol internacional: mundiales con más equipos, campeonatos juveniles a jugarse en países periféricos y abundantes fondos para el desarrollo del fútbol en las naciones más pobres. Los representantes de todos aquellos países a los que iban dirigidas las promesas se frotaban las manos al imaginar las

tajadas que podrían sacar de todas esas partidas. En cuanto los informantes de Adidas percibieron que Havelange podía dar la sorpresa y quedarse con la presidencia de la FIFA, enseguida le recomendaron a Horst que le retirara su apoyo a Rous y se inclinara por el brasileño. Pocas horas antes de la elección, Dassler y Havelange se conocieron. Tras una breve charla ya eran socios y amigos. Un sobre marrón por aquí y otro por allá más el apoyo de la gran mayoría de las federaciones del tercer mundo le aseguraron el triunfo en la crucial elección a Havelange y una jubilación al honorable sir Stanley. Empezaba entonces una nueva era en el fútbol mundial. Una era en la que el deporte más popular del mundo dejaría de estar a cargo de un pequeño grupo de caballeros europeos que se intercambiaban favores. De allí en más se convertiría en el colosal negocio y en el fenómeno mediático de escala planetaria que conocemos hoy. Y qué otros sino Horst Dassler y João Havelange podían ser los socios más indicados para llevar adelante esa brutal transformación. Pero para ayudar al brasileño a cumplir sus promesas de campaña y asegurarse su lealtad, Horst necesitaba hacerse de algo que le seguía resultando escaso: dinero en efectivo.

Para ese entonces ya era muy notorio el creciente poder de los agentes y las empresas que representaban los intereses comerciales de los deportistas. El caso emblemático era el del International Management Group (IMG), la firma fundada en 1965 por el abogado estadounidense Mark McCormack que todavía hoy es una de las agencias especializadas más importantes del mundo. IMG pasó a operar en Europa a principios de los 70, y a su actividad principal le había agregado otra que se volvería mucho más redituable: interesar a las grandes corporaciones para que invirtieran en patrocinios a los eventos deportivos. Desde luego que la atención de las multitudes que llenaban las tribunas era el objetivo más directo, pero ahora que los avances en las telecomunicaciones permitían las transmisiones vía satélite en vivo y en directo a cualquier rincón del planeta, el público que se sentaba a mirar deporte frente a las pantallas de sus televisores constituía la audiencia ideal a la cual venderle todo tipo de productos, no necesariamente relacionados con el deporte. Horst empezó a analizar entonces con quién le resultaría más conveniente trabajar para recaudar el dinero que Havelange necesitaba para su nueva FIFA, ese dinero que a Horst le faltaba y que los grandes anunciantes podían aportar.

Fue entonces que Dassler decidió recurrir a los servicios del inglés Patrick Nally. Cofundador y gerente de West Nally, una empresa con actividades similares a las de IMG, el veinteañero Nally ya había mostrado sus habilidades al conseguir que marcas como Gillette y Benson & Hedges patrocinaran en su país competencias de cricket y snooker, una modalidad de billar. El promisorio inglés fue invitado a las oficinas de Adidas en Landersheim y conoció allí a Horst. Quedó impresionadísimo por los proyectos que su anfitrión se proponía llevar a cabo, e inmediatamente se puso a trabajar con él.

El gran negocio tenía dos facetas principales. Por un lado, la negociación de los derechos oficiales para patrocinar los eventos de la FIFA y poder así unir la imagen de una marca cualquiera a la celebración de un campeonato mundial. Por el otro, la comercialización de los derechos televisivos y radiofónicos de esos eventos. En el medio, una jugosa comisión para la Société Monégasque de Promotion Internationale (SMPI), la empresa semi fantasma que Dassler y Nally registraron en Montecarlo por obvias razones de tratamiento impositivo. Al principio las cosas no resultaron nada fáciles. Las grandes empresas se mostraban reticentes a invertir sumas muy abultadas en un negocio que no percibían como tal. El Mundial de 1978 habría de celebrarse en Argentina, un mercado de un volumen no demasiado apetecible. Para peor, el golpe militar de marzo de 1976 llevó el prestigio del país al suelo, y nadie parecía perder el sueño por sacarse una foto con la Junta argentina. Sin embargo, Patrick Nally no se desesperó por la sucesión de negativas y desarrolló un programa

integral de patrocinio llamado Intersoccer, el cual incluía por primera vez el conjunto de prácticas que hoy son la norma en cualquier gran torneo deportivo: además de los derechos publicitarios y de transmisiones, Nally agregó al paquete las entradas preferenciales para auspiciantes, las acciones de hospitalidad, los palcos VIP, las cenas de caridad, los encuentros privados con estrellas del fútbol y las atenciones a la prensa. Con todo eso, Nally llegó a mediados de 1976 a las oficinas centrales de Coca-Cola en la ciudad de Atlanta. Y Coca-Cola compró todo. No sólo al Gauchito de Argentina 78 sino también al Naranjito de España 82. Como corolario de esto, los nuevos mundiales juveniles que empezaron a disputarse a partir de 1977 se denominaron oficialmente *Copa FIFA Coca-Cola*. Tal como lo había prometido Havelange, el primero de esos mundiales se jugó en Túnez. El segundo, disputado en Japón en 1979, fue el que ganó el recordado equipo argentino en el que brillaron Diego Maradona y Ramón Díaz, entre varios otros. Gracias al decisivo aporte de Coca-Cola, la SMPI de Dassler y Nally estuvo en condiciones de pagarle a la FIFA unos 8 millones de dólares por todo el paquete de derechos, mientras que por su cuenta recaudó cerca de 14 millones en patrocinios. No fue muy significativa la ganancia final una vez descontados los gastos e impuestos, pero lo importante en esta primera ocasión era demostrar que el negocio era viable. En 1982 la Copa volvería a disputarse en suelo europeo, y aquella podía ser la oportunidad perfecta para perfeccionar el sistema y empezar a recaudar a lo grande.

Así, en la Copa Mundial de España todo se llevó a una escala superior. Más equipos, más partidos, más sedes. Desde luego, más espectadores y más público por TV. Y muchos más sponsors y dinero en juego. Teniendo en cuenta todo esto, la FIFA calculó el valor del paquete de derechos del mundial en 23 millones de dólares. La gestión de estos derechos fue más opaca que nunca, no sólo porque a las organizaciones deportivas nunca les gustó mucho lavar sus trapos sucios al sol, sino porque Horst Dassler continuaba gestionando todos estos negocios a espaldas de sus padres, que seguían con sus cosas en Herzogenaurach sin sospechar qué era lo que su hijo tramaba en nombre de Adidas. Los derechos de marketing de España 82 fueron cedidos a una ignota empresa suiza llamada Rofa, que escondía detrás de sus siglas a Franz Beckenbauer y a Robert Schwan, el manager del gran futbolista ya retirado. Rofa le cedió a su vez los derechos a la SMPI de Nally y Dassler, que presentó una versión corregida y aumentada del programa Intersoccer. Patrick Nally segmentó a los futuros sponsors del mundial en ocho categorías, asegurándose de que no fueran empresas que compitiesen directamente entre sí. Cada una de ellas debería pagar casi 12 millones de dólares para instalar sus carteles en la publicidad estática de los estadios y para poder asociar su marcas y productos a la imagen de España 82. El paquete incluía una generosa cantidad de entradas de cortesía a los partidos. Muchas de las empresas contactadas por Nally creyeron que sus pretensiones eran ridículamente desmedidas, por lo que le sugirieron que empezara por sacarle un cero a todos esos valores. Pero los cálculos del inglés eran acertados, porque pese a todas las negativas iniciales y el escepticismo de muchos en el medio, antes del comienzo del mundial los patrocinadores aparecieron y el programa Intersoccer se convirtió en la nueva Biblia del marketing deportivo. Muy pronto este programa fue también adoptado por la UEFA, entidad que lo puso en práctica en cada Eurocopa de selecciones y en la Copa de Campeones de Europa, actual Liga de Campeones de la UEFA. Aun con triangulaciones de dinero, empresas fantasma, cuentas secretas y una generosa cantidad de coimas que transformaron a los funcionarios de la FIFA en una poderosa y corrupta oligarquía al margen de cualquier ley nacional o internacional, España 82 fue una demostración perfecta de cómo habría de manejarse el gran negocio del fútbol mundial de allí en más. Sin embargo, para asegurar su posición dentro de la FIFA, Horst Dassler había ejecutado ciertos movimientos que todavía no hemos explicado. Y pese al éxito económico de sus últimas iniciativas, todavía no había alcanzado su objetivo de máxima, que

era lograr la total independencia financiera de sus padres. Para ello su imperio clandestino debía expandirse todavía más.

Breve historia de Le Coq Sportif

Es muy poco probable que en los planes de los Camuset, la familia fundadora de Le Coq Sportif, entrara la posibilidad de que su marca se terminara convirtiendo en la nueva “arma secreta” de Horst Dassler, pero la historia está repleta de giros inesperados y alternativas imprevisibles. Incluso una historia tan larga y exitosa como la del gallito deportista.

Para cuando Adidas Francia y Le Coq Sportif sellaron los términos de su alianza estratégica en 1966, esta última contaba con una larga trayectoria en la industria textil y podía enorgullecerse de ser la primera y la mejor marca de indumentaria deportiva de Francia. Muchas de las prendas de uso tan extendido en la actualidad –principalmente, los conjuntos de campera y pantalón en los más variados tipos de telas– fueron creaciones originales de Le Coq Sportif. Los comienzos de la marca se remontan a la Francia de fines del siglo XIX. La región de Aube era el centro principal de la industria de géneros de punto (sombreros, guantes, gorros, ropa interior), y allí se concentraba casi la mitad del total de la producción nacional. La ciudad de Troyes era a su vez el punto neurálgico regional de esta industria. Fue cerca de allí, en la pequeña aldea de Romilly-sur-Seine, donde la familia Camuset, encabezada por el “patriarca” don Emile, fundó en el año 1882 un taller textil al que llamó *Romillone*. El taller supo crecer lentamente y se las arregló para superar las duras contingencias de la Primera Guerra Mundial. Ya en la década de 1920, Romillone tenía una reputación bien ganada por la excelente calidad y la variedad de sus productos, y a partir de allí los Camuset comenzaron a diversificarse. En los rústicos catálogos de aquellos años comenzaron a aparecer los primeros productos pensados para la actividad deportiva, por ejemplo, camisas de tenis. El primer impulso importante en este campo se da en 1936, con la aprobación en Francia de la ley de vacaciones pagas. Esto permitió que las clases medias, cada vez más numerosas y con mayor poder adquisitivo, incrementaran el tiempo dedicado a la actividad deportiva y la vida al aire libre. El taller Romillone pasó a producir y distribuir con éxito cada vez más prendas: polos, camisetas y buzos para diferentes deportes. Los nuevos catálogos incorporaron incluso una sección para los niños, que empezaban a conocer las primeras colonias de vacaciones.

Lo notable del taller de los Camuset fue que nunca se especializó en algún deporte en particular, sino que siempre supo desarrollar productos para todo tipo de disciplinas. Su presencia en el fútbol, por ejemplo, cobró notoriedad en 1937 cuando el Olympique de Marsella ganó el campeonato francés utilizando vestimenta de Romillone. Pero las ventas continuaban aumentando en otros rubros, como el tenis, el básquet y el rugby. Hacia 1939 los Camuset fueron nuevamente pioneros al desarrollar un producto que tendría una demanda muy fuerte recién una década más tarde: las camperas y conjuntos de gimnasia de algodón forrado. El concepto de “marca” comenzó a vislumbrarse en 1948, el mismo año en que los hermanos Dassler completaron la separación de su negocio y crearon las marcas Adidas y Puma. Fue entonces cuando aparecieron las primeras prendas del taller Romillone con etiquetas cosidas en su interior. El nombre *Le Coq Sportif* hizo su aparición en estas etiquetas, inicialmente con un adorno gráfico que mostraba la cabeza de un gallo en pleno canto matinal. En 1950 se registró oficialmente la marca, y en la imagen de las etiquetas y los empaques de las prendas el gallo ya aparecía de cuerpo entero, con un amanecer de fondo y enmarcado dentro de un triángulo. Además de ser ya una marca, Le Coq Sportif tenía un logo. No

parecía algo tan importante entonces, pero en retrospectiva sí que lo fue.

En la década de 1950 el crecimiento de Le Coq se aceleró. Los catálogos eran ya en cuidadas ediciones en colores y la empresa lograba aumentar cada vez más su presencia en los clubes deportivos. Al importar nuevas máquinas de Inglaterra, los telares Komets, el taller pasó a especializarse en medias deportivas y alcanzó muy buenos niveles de ventas en sus modelos para fútbol, rugby y básquet. El modesto taller familiar de los inicios era ya toda una fábrica con nuevas oficinas en donde trabajaban más de cincuenta personas. En 1951 comenzó una fructífera relación con la organización del Tour de France, ya que el ciclismo en Europa era y sigue siendo un deporte muy popular. Todos los equipos franceses vistieron indumentaria de Le Coq Sportif, aunque el logo todavía permanecía oculto en el lado interior del cuello. De todos modos, esta relación privilegiada le permitió a la marca ganar notoriedad entre el público gracias a las campañas publicitarias pautadas en los medios gráficos especializados. En los años siguientes la presencia del gallito en el mundo del ciclismo se haría cada vez más visible. Pero la marca de los Camuset se mantenía activa en todos los frentes. En 1955 el seleccionado francés de fútbol jugó un partido en Rusia contra la Unión Soviética vistiendo por primera vez prendas de la marca, al igual que el equipo del Reims, campeón de primera división de aquel año. Hacia 1959 la marca ya era realmente importante en Francia, haciéndose presente en exposiciones de la industria como la del Salón de Versalles. Al año siguiente, Le Coq Sportif obtuvo el privilegio de vestir con sus nuevos conjuntos deportivos de telas sintéticas a todo el equipo olímpico francés que compitió en los Juegos de Roma, y repitió cuatro años después en la competencia de Tokio. En la fábrica de la empresa trabajaban ya 137 personas. Entre 1965 y 1968 el logo de Le Coq Sportif sufrió una serie de cambios que lo llevaron hasta su forma actual. Se estilizó la figura del gallito, se conservó el triángulo que lo enmarcaba y se eliminó el sol que aparecía de fondo.

Y fue entonces cuando se gestó la alianza con Adidas Francia. Horst Dassler negoció con la familia Camuset los términos de la asociación, términos que fueron también aprobados por la central de Adidas en Alemania. Como primera tarea, los flamantes socios definieron una estrategia común para encarar las acciones promocionales para la Copa Mundial de Fútbol Inglaterra 66. En numerosas publicidades de aquel año se puede ver cómo ambas marcas compartían espacio para exaltar la calidad de los botines Adidas y de la indumentaria Le Coq Sportif. En los primeros años la sociedad funcionó a la perfección. Como ya habíamos señalado, los campos de especialización de cada marca eran complementarios, por lo que la cooperación y la experiencia compartida contribuyeron a lograr un vertiginoso crecimiento de ambas marcas en Francia. Adidas y Le Coq Sportif se presentaban juntas en las exposiciones de la industria y los ejecutivos de ambas empresas posaban sonrientes para las fotos. Siguiendo los postulados de Horst Dassler, los Camuset introdujeron novedosas acciones de marketing para su marca, como la creación del *Club Le Coq Sportif*, una serie de eventos de relaciones públicas y presentaciones de productos que convocaba la presencia de famosos del ámbito del deporte y también del mundo del espectáculo y la farándula. A cargo de dichos eventos estaba el ex atleta Michel Jazy, un destacado deportista olímpico con una larga relación con la marca del gallito. También fue Le Coq la primera marca deportiva en realizar campañas publicitarias en televisión. Pero por supuesto, este escenario de paz y cooperación no podía durar demasiado.

Guerra comercial entre Adidas y Le Coq Sportif

La entrada masiva de la casa matriz de Adidas en el mercado de la indumentaria deportiva con la

compra de la Schwahn-Olympiade fue percibida como una amenaza por los Camuset. Si Adidas se volvía tan poderosa en el rubro textil como lo era en el del calzado, la asociación con Le Coq Sportif podía perder su principal razón de ser. Es probable que los responsables de Le Coq hayan sobredimensionado su posición en el mercado francés y que hayan subestimado al mismo tiempo los alcances de sus propias iniciativas. Pero no tuvieron mejor idea que responder a la entrada de las nuevas colecciones textiles de Adidas con un lanzamiento que fue entendido por su socia como una provocación: en las nuevas líneas de indumentaria Le Coq Sportif podían encontrarse varias prendas adornadas con tres tiras a lo largo de mangas y pantalones. ¿A alguien le suena la frase “Le Coq Sportif, la marca de las tres tiras”? Desde luego que no. La convivencia en una misma prenda del logo del gallito con las tres tiras distintivas que Adidas tanto había defendido a lo largo de su historia era algo totalmente inaceptable para Horst Dassler. Para peor, sus padres no estaban para nada contentos con la novedad y empezaron a presionar para encontrar una solución al problema. Y así fue que en 1973 Adidas Francia y Le Coq Sportif llevaron la disputa por las famosas tres tiras a los tribunales franceses. Pero para sorpresa y desesperación de Horst, la corte de Estrasburgo falló en primera instancia a favor de los Camuset. Esta sentencia judicial fue tomada como una declaración de guerra en los cuarteles de Landersheim. Si Adidas estaba obligada a compartir sus tres tiras con Le Coq Sportif, entonces la nueva misión de Horst Dassler sería borrar del mercado a la marca usurpadora. Su ejército de vendedores se lanzó con toda la furia a recorrer todos los rincones del país con el objetivo de inundar los comercios con indumentaria de Adidas, aun si fuese necesario trabajando a pérdida. Al mismo tiempo, Horst volvió a mover sus influencias entre los dirigentes deportivos franceses. Tras una serie de conversaciones con su amigo Jacques George, el presidente de la Federación Francesa de Fútbol, en junio de 1974 el seleccionado galo dejó sin efectos su contrato de provisión técnica por el que estaba obligado a usar prendas de Le Coq Sportif y botines Adidas para pasar a estar totalmente provisto por la marca de Horst.

Sin embargo, quienes más hicieron para perjudicar los intereses de Le Coq Sportif no fueron los Dassler, sino los propios Camuset. En momentos en que el mercado europeo sufría una fuerte retracción como consecuencia de la crisis petrolera del año anterior, los dueños de Le Coq decidieron a mediados de 1974 comprar una nueva fábrica y encarar simultáneamente la construcción de una planta adicional en su pueblo natal de Romilly. Las deudas bancarias contraídas para financiar estos proyectos y los efectos de la agresiva guerra comercial llevada adelante por Adidas Francia llevaron a Le Coq Sportif al borde de la bancarrota. En sus depósitos se acumulaban toneladas de stocks que ya nadie podía o quería comprar. Parte de la familia Camuset llegó a la conclusión de que la única opción que les quedaba era buscar un comprador para su empresa, alguien que le asegurara una inyección de capital que permitiera cancelar deudas y reencauzar las operaciones. Claro que sus socios de Adidas eran la opción más lógica, pero la reciente enemistad entre las familias complicaba mucho la operación. Roland Camuset, uno de los hijos del fundador Emile, estaba dispuesto a venderle su 49 por ciento de Le Coq a Horst Dassler, pero su hermana Mireille Gousserey-Camuset no quería saber nada con esta alternativa y prefería encontrar otro comprador para su mitad de la empresa familiar. Mireille había sido en su juventud una militante de la Resistencia contra la ocupación nazi de Francia, y en momentos como aquel los viejos rencores entre alemanes y franceses volvían impiadosamente a la superficie. Para complicar todavía más las cosas, desde Herzogenaurach arreciaban las presiones de Käthe Dassler sobre su hijo, temerosa de que los preciados derechos sobre las tres tiras de Adidas no fueran a caer en Francia en las manos equivocadas. La situación era, efectivamente, muy delicada. Mientras las negociaciones se dilataban, el conflicto por la continuidad de Le Coq Sportif se complicaba todavía más por los intereses

políticos en juego. Los sindicatos franceses se movilizaron y empezaron a presionar con fuerza para encontrar una salida que no implicara un gran recorte de los puestos de trabajo, por lo que algunos funcionarios del gobierno del presidente Valéry Giscard d'Estaing decidieron intervenir en favor de Horst Dassler. Lo que se necesitaba era encontrar un comprador que estuviese a la altura de las pretensiones de Mireille Camuset y que pudiese continuar trabajando con Horst al frente de Le Coq Sportif. Fue entonces cuando en marzo de 1976 apareció el nombre de André Guelfi. El próximo gran compinche y compañero de aventuras de Horst Dassler.

André Guelfi y Horst Dassler, el nuevo dúo dinámico

Cuando André Guelfi se hizo con el 51 por ciento de las acciones de Le Coq Sportif, en las oficinas de Landersheim respiraron aliviados. Mireille Gousserey-Camuset todavía mostraba algunas reservas acerca del comprador de su empresa, pero al menos este tal Guelfi, hijo de un corso y una española y con domicilio legal en Suiza, había sido presentado por el gobierno de su país. En un primer momento, Guelfi había entrado a las negociaciones apenas como un favor político a sus amigos funcionarios, pero al conocer a Horst Dassler su actitud había cambiado por completo: se había dado cuenta de que el alemán podía ser el socio ideal para sus proyectos más ambiciosos. Fue así que su entrada en Le Coq Sportif se hizo con una cláusula secreta para la central de Adidas en Herzogenaurach. Guelfi le cedió a Horst el 2 por ciento de su nueva adquisición, más una opción preferencial de compra por el 49 por ciento restante. Si a eso se le sumaba el otro 49 por ciento que Horst ya le había comprado a Roland Camuset, lo que sucedía en la práctica era que Le Coq Sportif pasaba a estar completamente controlada por Adidas Francia. A cambio de esto, André Guelfi puso a disposición su gran fortuna personal para comenzar otros varios negocios con Horst Dassler.

André Guelfi había nacido en el protectorado francés de Marruecos el 6 de mayo de 1919. Desde muy joven demostró poseer una intuición y un olfato muy especiales para los negocios. Trabajaba como cadete en un banco cuando le propuso a su gerente cobrarle una comisión especial por cada préstamo que recuperara de la cartera de deudores incobrables. El incrédulo gerente, seguramente divertido por el atrevimiento de su insignificante subordinado, aceptó la inusual propuesta. Un año después, gracias a sus habilidades persuasivas, el cadete ganaba más que el gerente. Pronto invirtió sus ganancias en la industria pesquera marroquí, y le fue muy bien. De aquella época le venía el apodo de *Dédé la Sardine*. Ya en los años 50, Guelfi viajó a Indochina cuando Francia peleaba por mantener las colonias que más tarde se transformarían en Vietnam. El peculiar empresario no fue a la selva a luchar por los intereses de su país, sino que se la pasó recolectando estatuas antiguas y otros tesoros arqueológicos para llevar luego a Occidente. Debió abandonar precipitadamente aquellas exóticas tierras cuando la familia de una de sus veintisiete prometidas se tomó las cosas demasiado en serio y exigió que el francés lengualarga cumpliera con sus votos y se casara, por las buenas o por las malas. Guelfi decidió retomar su actividad pesquera en Marruecos, aunque su negocio fue muy perjudicado por el terremoto de 1960 en Agadir. Mientras tanto, en 1958 fue parte de un equipo de Fórmula 1 como piloto en varios entrenamientos en Europa y en el norte de África y hasta llegó a correr en un Gran Premio especial en Marruecos. Más tarde se trasladó a Mauritania, en donde volvió a hacer fortuna con sus frigoríficos pesqueros. Pero uno de sus barcos se prendió fuego en circunstancias dudosas y Guelfi debió huir rápidamente hacia Francia. Las cosas en el norte de África se estaban poniendo demasiado espesas. En Marruecos era buscado por el rey Hassan II, debido a que el general Mohammed Oufkir, uno de los tantos amigotes de Guelfi, había intentado un sangriento

golpe de estado en su contra. Y en Mauritania debía afrontar varias acusaciones de fraude. Que algunos días antes de su huida Guelfi le hubiese gastado una bromita al primer ministro del país encerrándolo por unos minutos en la cámara frigorífica de su barco no ayudó en lo más mínimo.

Con la gran fortuna hecha en África, Guelfi compró en 1971 varios hoteles de lujo en París. Se casó con una sobrina del presidente francés Georges Pompidou y se hizo así de excelentes amigos en los más altos círculos políticos. Al momento de obtener la residencia en Suiza, en 1975, declaró activos por un total de 50 millones de francos de ese país. Era el feliz propietario, entre otras cosas, de una mansión en Lausana (cerca de la sede del COI), un fastuoso yate y un jet privado que muy pronto puso a entera disposición de su nuevo gran amigo Horst Dassler. Como es de imaginar, el perfil de André Guelfi se acercaba mucho más al de un aventurero que al de un hombre de negocios confiable. No tenía en verdad mucho que ver con la gente que trabajaba para Adidas Francia en Landersheim. En verdad, Guelfi era un peligro andante, una bomba de tiempo a punto de explotar. Se lo vinculaba con varios asuntos oscuros, transferencias de fondos ilegales y operaciones con diversos servicios secretos. Pero a Horst no le importaba nada de eso: estaba fascinado con su nuevo socio en Le Coq Sportif. Cómo ignorar a alguien que lo abrazaba y le prometía que “nosotros dos nos vamos a convertir en los amos del mundo”. Muy en su interior, Horst sabía a los peligros que se exponía trabajando con Guelfi, pero ni se le ocurrió echarse atrás. Establecieron muy pronto en Suiza una empresa llamada Sarragan, la cual les serviría como pantalla ideal para todas las operaciones de las que en Herzogenaurach jamás deberían enterarse.

André Guelfi fue también una pieza decisiva para completar el copamiento de la FIFA instrumentado por Horst Dassler. Havelange ya era el presidente, pero el secretario general, un suizo llamado Helmut Käser, no estaba para nada de acuerdo con los nuevos grandes planes de negocios y se había vuelto una “molestia”. Muy pronto Horst encabezó una guerra de desgaste contra Käser. Lo hizo seguir y espiar, le interceptó la correspondencia y le intervino los teléfonos, y le hizo saber todo esto para que tomara conciencia de que iban por él. Pero el suizo resistía. Así que un buen día llegó André Guelfi a sus oficinas para tener una charla “amistosa”. Se lo hizo sencillo. Le preguntó qué era lo que prefería: si una salida honorable con una generosa indemnización, o una guerra total de desacreditación pública, acoso periodístico y, por qué no, quizás hasta un accidente desafortunado. Käser capituló. En septiembre de 1981 renunció a su cargo de segundo de la FIFA y recibió dos cheques por algo más de un millón y medio de francos suizos, sin preguntas y sin miradas indiscretas. ¿Su reemplazante? Otro suizo, un joven profesional que ya había ocupado otros cargos en empresas y en la propia FIFA y a quien Horst Dassler describía como “uno de los nuestros”, un fiel servidor formado y entrenado en las oficinas de Adidas en Landersheim: Joseph Blatter.

Adidas lleva a Le Coq Sportif a la cumbre

Apenas dos años después de hacer lo imposible por hundirla, Horst Dassler empezó a moverse activamente para recuperar a Le Coq Sportif y llevarla a su época de máximo esplendor. Controlada por Adidas Francia, de la noche a la mañana la marca del gallito comenzó a firmar abultados contratos con grandes equipos y figuras del deporte internacional. Horst llegó incluso a perjudicar a Adidas al traspasarle a Le Coq algunos de sus mejores contratos, como el del seleccionado de rugby de Francia (desde 1977) o el del seleccionado de fútbol de Argentina, campeón del mundo vigente (desde septiembre de 1979). Varios de los equipos más populares de la Primera División de Francia se vistieron también con la marca del gallito, entre ellos el Olympique de Marsella, el Lyon, el Paris

Saint-Germain y el exitoso Saint-Étienne de fines de los 70. Ya en la década siguiente, Le Coq Sportif se quedó con contratos que en Herzogenaurach nunca habrían dejado pasar, como el del equipo de Italia campeón del mundo en España 82 o el del carismático tenista francés Yannick Noah, campeón de Roland Garros en 1983. Con el triunfo de Argentina en México 86 y los inolvidables goles de Diego Maradona en el Estadio Azteca, podía decirse que Le Coq Sportif había alcanzado la gloria máxima.

La tutela de Adidas Francia también sirvió para que Le Coq Sportif entrara al negocio del calzado. Sin ningún temor a canibalizar a sus marcas, Horst Dassler promovió las nuevas líneas de zapatillas con el gallito a un costado y éstas pronto se volvieron muy populares. Para que Käthe Dassler no sospechara nada de lo que en verdad pasaba, cada tanto su hijo Horst y Guelfi se presentaban en Herzogenaurach para tenerla al tanto de sus actividades. Claro que lo que le contaban era apenas la punta del iceberg, o ni siquiera eso. Esta situación tendía a provocarles esquizofrenia aguda a los gerentes de Landersheim que debían prestarse a mantener la gran farsa. Aunque en lo formal eran empleados de Adidas Francia, la mayor parte del tiempo trabajaban para Le Coq Sportif. Horst los había forzado incluso a firmar cláusulas de confidencialidad para asegurarse de que sus padres jamás se enterarían de nada. Hasta los principales distribuidores de Adidas tuvieron que sumarse a la puesta en escena. Por ejemplo, la empresa japonesa Descente, por años la distribuidora de Adidas en el Lejano Oriente, empezó a comercializar las líneas de Le Coq sin que en Herzogenaurach lo supieran. Lo mismo pasó en el Reino Unido, en donde la subsidiaria local de Le Coq Sportif se estableció a nombre de Robbie Brightwell, el mismo encargado de manejar Adidas UK bajo la supervisión de Umbro, el principal distribuidor de Adidas en las Islas Británicas hasta mediados de los años 80. Le Coq hasta tuvo su entrada en Estados Unidos, en donde se posicionó como una marca de nicho en tenis. Allí auspició a varios grandes jugadores, entre ellos a Arthur Ashe, el talentoso tenista negro que ayudó a derribar las barreras raciales en este deporte. Pero Horst y Guelfi eran insaciables, por lo que Sarragan empezó a sumar negocios secundarios como *joint ventures* con marcas de moda como Daniel Hechter y Façonnable. Todo servía con tal de lograr la masa crítica que le permitiera a Horst alcanzar su independencia financiera.

Horst cabalga en Pony

En medio de sus frenéticas actividades, Horst Dassler vislumbró otra excelente oportunidad al conocer en 1976 al empresario uruguayo Roberto Muller, fundador de la marca Pony. La familia del oriental tenía una historia de vida muy particular, que sin dudas había ayudado a moldear su carácter. Muller era el hijo de un matrimonio judío que había escapado, como tantos otros, de las persecuciones nazis y había llegado al Río de la Plata por azar del destino. Su padre era un eslovaco dedicado a la industria cervecera, mientras que su madre provenía de una aristocrática familia del viejo imperio austrohúngaro. Hábil futbolista, Muller jugó en las divisiones inferiores de Peñarol y hasta llegó a integrar el plantel de un seleccionado juvenil uruguayo, pero, al igual que tantos otros estudiantes secundarios de la época, se convirtió en un ferviente seguidor de la Revolución Cubana y protagonizó una seguidilla de disturbios políticos en su colegio. Nada demasiado grave, pero sí lo suficiente como para que su padre decidiera que lo mejor para su hijo sería continuar con sus estudios en el exterior. Fue así que el joven Roberto se encontró de la noche a la mañana inscripto en la Universidad de Leeds, en Inglaterra, pese a que no sabía una palabra de inglés. Dueño de una inteligencia privilegiada, Muller se las arregló sin embargo para completar en tiempo y forma sus

cursos en Ingeniería Química y Textil, y luego cursó un posgrado en la célebre Universidad de Harvard, en Estados Unidos. Pero en cuanto percibió que corría el riesgo de ser reclutado por el ejército norteamericano y enviado a pelear a la guerra de Vietnam, emprendió raudamente el regreso a Montevideo. El joven Roberto se trasladó enseguida a Buenos Aires en busca de una mejor oportunidad laboral y con apenas 26 años llegó a ser nombrado gerente general de la filial argentina de la petroquímica Du Pont. Interesado desde siempre en el mundo de la moda, muy pronto pasó a ocupar la presidencia de Levi Strauss en Argentina, la empresa creadora de los legendarios jeans Levi's, todo un símbolo de la industria textil internacional. Sin embargo, asustado por los cada vez más frecuentes secuestros de empresarios y ejecutivos perpetrados por las organizaciones guerrilleras argentinas, en 1971 pidió y obtuvo el puesto de responsable general de Levi's para Latinoamérica, cargo que ejerció desde sus oficinas de Miami.

Agudo observador de las tendencias de la industria textil, Roberto Muller comprendió que el auge creciente de la indumentaria deportiva estaba a punto de convertirse en una tendencia masiva a nivel global, por lo que les sugirió a sus superiores en Levi's la entrada de la empresa a este segmento, ya fuera con la marca madre o con alguna otra etiqueta nueva. El directorio de Levi's optó por no aventurarse más allá de su negocio principal, pero sí le ofreció un limitado apoyo a Muller para que lanzara una marca nueva de manera independiente. Para ello, el ambicioso uruguayo se estableció en un principio en San Francisco, la cuna del *flower power* y una de las ciudades más jóvenes y liberales de Estados Unidos, pero muy pronto advirtió que no era aquel el mejor lugar para desarrollar una marca deportiva. Como tantos otros perseguidores del eterno sueño americano, Roberto se arriesgó a hacer realidad su proyecto en la Gran Manzana, y muy pronto comprendió que Nueva York no lo defraudaría. Decidió que su marca se llamara *Pony*, nombre que se forma con las siglas de la frase *Product of New York*, y el éxito fue casi instantáneo.

Para entonces, cualquiera podía darse cuenta de que Roberto Muller era un tipo con mucho mundo. Joven, moderno, elegante, desinhibido y descontrolado, el uruguayo era un invitado frecuente a los salones VIP de los mejores boliches de Nueva York. A grandes rasgos, era una suerte de doble sudamericano –y más educado– de André Guelfi. Por supuesto que cuando Muller conoció a Horst Dassler el entendimiento mutuo fue instantáneo. Para celebrar y amenizar aquel primer encuentro recurrieron a un clásico de Adidas: cancelaron por teléfono la reserva del alquiler del coche que Armin Dassler había hecho para las eliminatorias olímpicas de Seattle.

Muy pronto, los dueños de Sarragan y Pony firmaron un acuerdo secreto por medio del cual André Guelfi entró a título personal como socio minoritario de la marca del uruguayo. Pero, al igual que en el caso de Le Coq Sportif, el francés le otorgó a Horst una cláusula preferencial para que éste le comprara su parte de Pony cuando lo creyera más oportuno. De este modo, la marca neoyorquina podía contar con Adidas Francia como socio en las sombras, y gracias a su apoyo financiero la marca entró con mucha más fuerza todavía al mercado americano. Logró una respetable posición en el boxeo, en el básquetbol y en el fútbol americano, ámbito en el que llegó a auspiciar a la malograda estrella O.J. Simpson. Como ya lo habíamos mencionado, Pony también fue sponsor de Pelé en su etapa como jugador del New York Cosmos una vez terminada su relación con Puma. Dassler le prestó otros valiosos servicios a Muller, como por ejemplo, varios contactos para que Pony pudiera fabricar sus productos a mucho menor costo en fábricas taiwanesas. Todo esto no hacía más que enloquecer a los gerentes de Landersheim, que ya no sabían qué más hacer para mantener ocultas las operaciones de Arena, Le Coq Sportif y ahora también Pony. De hecho, no siempre pudieron hacerlo: en cierta ocasión, Käthe Dassler se enteró de la “traición” de la japonesa Descente con Le Coq Sportif, por lo cual se negó terminantemente a renovarle el vínculo comercial con Adidas. Sólo

después de varios días de pacientes súplicas se avino Käthe a dejar sin efecto su decisión.

Después de la FIFA, el COI

Horst Dassler sabía que la tarea llevada a cabo dentro de la FIFA sería bastante más difícil de reproducir en el Comité Olímpico Internacional, pero era imperativo entrar en este órgano tan importante para asegurar su vasto plan de dominio. Poco antes del comienzo de los Juegos de Múnich 72, la larga presidencia de Avery Brundage en el COI había llegado a su fin con la elección del irlandés Michael Morris, Tercer Barón de Killanin. Sin embargo, pese a las crecientes presiones para dar por terminado el nada realista amateurismo olímpico, Lord Killanin apenas si se permitió algunas correcciones mínimas a los postulados de su antecesor. Su posición se volvió muy débil luego de que los Juegos Olímpicos de Montreal en 1976 resultaran un fracaso económico que le dejó a la ciudad anfitriona un enorme déficit de 1.000 millones de dólares. Al ayuntamiento de Montreal le tomó muchos años recuperarse de aquel fiasco. Tampoco ayudó a mejorar su imagen la decisión de otorgarle en 1974 la plaza para organizar los Juegos de 1980 a Moscú, la capital de la Unión Soviética, cuando lo normal habría sido convocar a una competencia entre varias ciudades. Sin embargo, esta decisión no podía ser mejor para los intereses de Horst Dassler.

Los mejores lobbystas de Adidas empezaron con su tarea ya durante los Juegos de Montreal. Christian Jannette se dedicó noche y día a complacer todos los pedidos de Sergei Pavlov, el poderoso ministro de Deportes de la Unión Soviética. Tuvo que llegar al extremo de organizar un operativo secreto para que Pavlov pudiese cumplir su deseo de conocer las cataratas del Niágara. Por muy ridículo que parezca, un ministro soviético no podía permitirse la debilidad de visitar públicamente una atracción tan “burguesa” y “decadente”, por lo que Jannette improvisó una excursión clandestina en las primeras horas de la mañana, antes de que el parque abriera sus puertas al público. Todas estas molestias eran necesarias para mantener y profundizar las excelentes relaciones de Adidas con los jerarcas soviéticos, más aun teniendo en cuenta que poco antes de los Juegos de Moscú se celebrarían nuevas elecciones para presidente del COI. Christian Jannette realizó nada menos que sesenta y dos viajes a la Unión Soviética antes de 1980. Se trataba de que todo saliera de acuerdo a lo previsto por Horst Dassler, quien tenía al candidato ideal para remplazar a Lord Killanin. Este candidato se desempeñaba en la embajada española en Moscú, convenientemente preparado para hacer su gran entrada en cuanto se presentase la ocasión.

El español Juan Antonio Samaranch, a él nos referimos, solía tener mucho cuidado al hablar de sus años mozos. Todavía hoy se puede encontrar en la web una famosa foto en donde se lo ve haciendo el saludo fascista al paso del generalísimo Francisco Franco. Excepto por este “pecadillo” de juventud, Samaranch podía ufanarse de su impecable carrera como funcionario olímpico. En el largo régimen de Franco fue nombrado representante en las Cortes por Cataluña y, en 1966, obtuvo un alto cargo en el área de deportes que le abrió a su vez las puertas del COI aquel mismo año. Una vez allí, se dedicó a escalar posiciones con paciencia y esmero. Samaranch era un político extremadamente hábil y, quizás por ser español, un verdadero adicto a la pompa y el ceremonial propios de las grandes monarquías. Todos quienes lo trataron en sus funciones coincidieron en que, más que un simple funcionario de un órgano deportivo, Samaranch parecía un alto miembro de la nobleza. Al igual que Horst Dassler, dominaba perfectamente varios idiomas y era un seductor nato, si bien de un estilo completamente distinto al del alemán. No hace falta decir que, en cuanto se conocieron, ambos se entendieron a las mil maravillas. Sabían que se necesitaban mutuamente para alcanzar sus objetivos.

El encuentro fue complementado con todas las atenciones que Samaranch le podía ofrecer a Dassler: una visita al Camp Nou, un espectáculo náutico y una cena de gala en su residencia. El asalto al COI estaba en marcha.

La muerte de Franco en noviembre de 1975 no alteró en nada los planes de Samaranch, más bien todo lo contrario. Muy pronto solicitó y obtuvo el estratégico nombramiento de embajador de España ante la Unión Soviética. En Moscú, por supuesto; el lugar más indicado para preparar su candidatura a la presidencia del COI. Samaranch transformó la embajada española en el centro de la vida social de la capital. Llegó a costear con dinero de su propio bolsillo una interminable sucesión de fiestas, recepciones y agasajos a todo tipo de funcionarios políticos y deportivos. Mientras tanto, Horst Dassler hacía sus propios preparativos. En un principio, Adidas sería la encargada de vestir a todos los oficiales, jueces y voluntarios de la organización de los Juegos Olímpicos. El hecho de que se pasara de un presupuesto de 10.000 prendas para los Juegos de Montreal a otro de 32.000 piezas de equipamiento para los de Moscú era aceptado como parte de las reglas del juego. Horst decía, un poco en broma y un poco en serio, que por cada ruso que trabajaba en la organización había otro que lo vigilaba y un tercero de la KGB siguiéndolos, y él los tenía que vestir a todos. Pero a último momento Horst volvió a optar por llevar agua para su propio molino y le traspasó el contrato de patrocinio técnico de los Juegos a Arena. Sin saber el trasfondo de este cambio, en Herzogenaurach Käthe Dassler se agarraba la cabeza: ¿cómo podía ser que alguien como Horst perdiera tan fácilmente el lugar de Adidas contra esa marca de porquería?

La imprevista decisión del presidente estadounidense Jimmy Carter de boicotear los Juegos de Moscú en represalia por la invasión soviética a Afganistán alteró sensiblemente los planes comerciales de Horst Dassler para su marca Arena, pero no el plan político pergeñado junto a Samaranch. La campaña del español se basó en un cronograma para la progresiva aceptación del atletismo profesional dentro del movimiento olímpico. Pese a que algunos se manifestaron escandalizados por su iniciativa, muchos otros reconocieron que un evento de la envergadura de los Juegos no podía seguir generando pérdidas económicas. Más allá del especialísimo caso de Moscú, ninguna otra ciudad aceptaría en lo sucesivo hacerse cargo de quebrantos similares a los que los Juegos le habían dejado a Montreal. Finalmente, gracias a su política de seducción, a sus oficios y a sus promesas de campaña, Juan Antonio Samaranch se convirtió el 16 de julio de 1980 en el séptimo presidente en la historia del Comité Olímpico Internacional. Apenas quince selectos invitados festejaron aquella noche en la embajada de España, entre ellos, Christian Jannette. Ajenos a todo, los ingenuos ejecutivos de Adidas enviados por la central de Herzogenaurach se retiraron derrotados: ellos tenían la orden de apoyar a Willy Daume, el candidato alemán.

Poder infinito y paranoia

Toda esta serie de éxitos empezaba a tener un duro costo para Horst Dassler. De tanto lidiar con los difíciles funcionarios comunistas, junto con su apetito de poder creció también su paranoia. Pese a que los necesitaba, Horst sabía que nunca se podía confiar del todo en los rusos. Era perfectamente consciente de que lo espiaban, por lo que siempre se ocupaba de llevar detectores de micrófonos en sus viajes. Apenas arribaba a un hotel, antes siquiera de abrir su valija, se ocupaba de rastrear al milímetro su habitación en busca de aparatos espías. También solía mezclar en su maletín documentos falsos con otros verdaderos a fin de desorientar a quien quisiese husmear en su interior, y les recomendaba a sus ejecutivos que tomaran las mismas precauciones. De todos modos, en

muchas de las reuniones con los burócratas soviéticos los micrófonos estaban a la vista de todos. En cualquiera de estas reuniones Horst podía anunciarles alguna noticia a los rusos, pero enseguida agregaba en tono casual y con cara de poker: “Bueno, en realidad ustedes esto ya lo saben, ya que me espían todo el tiempo con micrófonos”. En cierta ocasión, para hablar a solas y sin intromisiones con Vitaly Smirnov, un destacado miembro soviético del COI, se reunieron dentro de una piscina cubierta.

El problema fue que la paranoia de Horst lo afectó al punto de tomar en sus propios dominios las mismas precauciones que en Rusia. Se volvió un adicto al espionaje: no sólo los teléfonos del Auberge du Kochersberg y de las oficinas de Landersheim fueron intervenidos, sino hasta las propias instalaciones de la central de Herzogenaurach. Las cosas parecieron salirse de cauce cuando su vigilancia se extendió hasta el vecino edificio de Puma. Una tarde, Jörg Dassler estaba escuchando tranquilamente la radio en su habitación cuando de pronto escuchó la voz de su padre en el aparato. Cuando Armin abrió el auricular de su teléfono se encontró con que le habían plantado un micrófono. Pero ni siquiera esto era suficiente para Horst. En otra ocasión estaba en un estadio de fútbol y alcanzó a divisar en una tribuna próxima a Franz Beckenbauer. El Kaiser se mantenía siempre fiel a la marca de las tres tiras (de la que continuaba recibiendo regalías por las ventas de productos con su nombre) pero en aquel estadio se lo podía ver charlando animadamente con un ejecutivo de una empresa rival. Algo que parecía tan inocente y casual hizo dudar a Horst de la lealtad de Beckenbauer, por lo que inmediatamente se puso en contacto con un policía de su confianza para saber si éste le podría facilitar el acceso a micrófonos de largo alcance. El punto más álgido de su paranoia se manifestó el día que decidió echar sin contemplaciones a uno de sus mejores hombres, el siempre útil Christian Jannette, y todo porque éste había sacado a bailar a una de las hermanas Dassler en una fiesta en Herzogenaurach. Por supuesto que Horst no estaba celoso de su hermana, sino que estaba desesperado por saber qué era lo que ella tenía para decirle a su lobbysta.

Pese a todo este desgaste, a Horst Dassler ni se le cruzaba por la cabeza la posibilidad de pisar un poco el freno. Y menos aún desde que su buen amigo Samaranch estaba a cargo del COI, lo cual favorecía sus pretensiones de instrumentar en los Juegos Olímpicos algo similar a Intersoccer, el programa desarrollado por Patrick Nally que habían aceptado la FIFA y la UEFA. El problema era que los derechos de transmisión de los Juegos Olímpicos no los centralizaba el COI, sino que los detentaba cada Comité Olímpico Nacional por separado. Samaranch creyó que podría manejar personalmente los derechos con cada Comité y ahorrarse así la tajada que le correspondería a Horst, pero de todos modos aceptaría asociarse con el alemán para gestionar los derechos de marketing. Pero, poco antes del Mundial de España, Horst tuvo otro de sus ataques de paranoia y acusó a Nally de trabajar a espaldas de él. Como resultado de la imprevista pelea entre sus socios, la Société Monégasque de Promotion Internationale se disolvió y Horst decidió crear una nueva firma para reemplazarla. Se asoció entonces con la poderosa agencia japonesa de publicidad y relaciones públicas Dentsu y juntos crearon la International Sport and Leisure (ISL), la controvertida empresa que negoció desde su creación los derechos de muchas de las principales competencias del deporte mundial. Los japoneses invirtieron 25 millones de dólares para el establecimiento de ISL, la cual se registró con domicilio legal en la ciudad suiza de Locarno. Como principales ejecutivos de la agencia fueron designados Klaus Hempel, asistente personal de Horst, y Jürgen Lenz, antiguo gerente de marketing de Adidas.

Samaranch se mostró favorable a un acuerdo con ISL en un congreso del COI en la ciudad de Nueva Delhi en 1983, y así los gerentes y el propio Horst empezaron a volar a cada rincón del mundo para convencer –con los métodos de siempre– a las autoridades de cada Comité Olímpico Nacional

de las bondades de negociar sus derechos con ISL. Se puso entonces en marcha un programa calco del Intersoccer, al que se le dio el original nombre de The Olympic Programme, y con él se recaudaron 94 millones de dólares para los Juegos de Seúl 1988. Desde entonces, ISL se transformó en una eficiente máquina recaudadora de patrocinios deportivos, pero también en una fuente inagotable de escándalos. Jean-Marie Weber, otro de los más cercanos asistentes de Horst Dassler, fue el encargado de manejar la contabilidad negra de ISL y la pieza fundamental para acceder a la larga lista de los funcionarios del COI y de la FIFA que recibieron sobornos. La quiebra de ISL en el año 2001 no hizo más que acelerar las investigaciones de la Justicia suiza, renuente por lo general a develar lo que la política de secreto bancario de su país suele mantener oculto. Pese a todos los recursos interpuestos para evitarlo, en julio de 2012 la Corte Suprema helvética obligó a la FIFA a revelar los nombres de todos los dirigentes a los que se les detectaron pagos ilegales por parte de ISL. Entre ellos sobresalieron el de Ricardo Teixeira, el poderoso presidente de la Confederación Brasileña de Fútbol, presidente del comité organizador del Mundial Brasil 2014 y miembro del Comité Ejecutivo de la FIFA, quien renunció a sus cargos poco antes de que se conociera el fallo de la Corte por supuestos problemas de salud; y el del mismísimo João Havelange, quien se rindió a la fuerte presión internacional y presentó su renuncia a la presidencia honoraria de la FIFA recién en abril de 2013.

El otoño del patriarca

Mientras Horst se embarcaba en negocios y aventuras cada vez más peligrosas, su padre Adi pasaba los últimos días de su vida como siempre, trabajando en su taller de Herzogenaurach y paseando a sus perros. Bastante desencantado por el rumbo que había tomado la empresa que había fundado y la industria en la que participaba, hacia 1978 Adi Dassler ni siquiera era consciente del tamaño y la importancia de Adidas. Su firma le daba trabajo a 3.000 empleados sólo en Alemania, tenía fábricas en diecisiete naciones que producían 180.000 pares diarios de calzado, los cuales eran a su vez distribuidos en otros 144 países. En cincuenta años de trabajo Adi Dassler había registrado setecientas patentes relacionadas con la industria del calzado. Pero todos estos impresionantes logros lo tenían sin cuidado. Le preocupaban más las actividades de su inquieto hijo y el hecho de que los médicos le hubiesen prohibido, recién a sus 78 años, seguir jugando al tenis y al fútbol. Su salud sufrió un rápido deterioro aquel año, y finalmente murió el 6 de septiembre de 1978. Fue enterrado en el cementerio de Herzogenaurach, exactamente en el extremo opuesto a donde yacía su hermano Rudolf.

Después de la muerte de Adi, su esposa Käthe siguió manejando la firma junto a su hermana y sus cuatro hijas. Sus yernos tenían algunas responsabilidades en la empresa, como el mencionado Alfred Bente, que a su cargo de supervisor general de la producción le sumó otras tareas que el fallecido patrón solía reservarse para sí. Pero el problema era el de siempre: tanto Käthe como sus cuatro hijas continuaban aferradas al mismo estilo provinciano y poco profesional de conducir el negocio. Adidas era una empresa familiar poco preparada para manejarse en la escala a la que había llegado. Ya en los años 80 apenas si hacían algo de publicidad en algunos medios gráficos, y no había nada ni remotamente parecido a una estrategia global de marketing. No sólo sucedía que Horst podía hacer lo que se le ocurriese en Adidas Francia, sino que, a excepción de la calidad de los productos que era rigurosamente controlada desde Herzogenaurach, las distintas filiales y licenciatarias de Adidas en el mundo estaban libradas a la buena de Dios. Muchos jóvenes profesionales convocados para trabajar en Adidas se proponían intentar una renovación de sus prácticas corporativas, pero una y otra vez

chocaban con la negativa de las Dassler. “Para qué cambiar”, decían ellas, “si así apenas si llegamos a satisfacer la demanda. El negocio anda bien”.

En efecto, el negocio marchaba en verdad a las mil maravillas. Pero como todos saben, nada es para siempre. Y la situación familiar era cada vez más tensa. No sólo porque en Herzogenaurach ya empezaban a tener serias sospechas de las actividades de Horst, sino porque sus hermanas se disgustaron mucho por cómo Käthe manejó su vida personal luego de enviudar. Primero se expuso al ridículo al enamorarse de un fabricante de calzado brasileño, muchísimo más joven que ella, quien la rechazó con la mayor discreción posible. Y luego comenzó una relación con el jefe de Adidas Austria, un tal Hansrüdi Ruegger, quien le seguía la corriente pero sólo para sacarle ventajas comerciales. Sus hijas no toleraban que Käthe estuviese tan enceguecida por el austríaco como para perjudicar a su propia empresa, mientras que Horst, en cambio, prefería que su madre hiciese lo que se le antojara con su vida privada con tal de que lo dejara en paz a él. Después de todo, quién le podría reprochar algo. Pero más tarde surgirían más problemas familiares. Inge, la mayor de las hermanas y esposa de Alfred Bente, sufrió un ataque que paralizó la mitad de su cuerpo, justo cuando su matrimonio ya venía en picada por los problemas de su marido con el alcohol. El pobre Bente había adquirido estos malos hábitos en sus frecuentes viajes por Hungría y Rusia, en donde solían empezar con el vodka a las 10 de la mañana. En definitiva, Käthe buscaba en su amante austríaco algo con que contrarrestar sus amarguras. Las borracheras de Bente la avergonzaban tanto como las amistades de Horst, de las que sus informantes le empezaban a advertir cada vez con más detalle. Profundamente contrariada, Käthe solía decir que, al fin de cuentas, sólo podía contar con un hijo rodeado de gangsters y un yerno que debería estar en rehabilitación. Pero nada podía prepararla para lo que estaba a punto de descubrir.

Sólo la verdad

Horst Dassler sabía que una ruptura con André Guelfi podía costarle cara, pero cuando gente de su confianza le demostró que el francés lo estaba estafando en algunos de los negocios de Sarragan —el conglomerado que compartían para disimular sus actividades— su furia pudo más que la prudencia. Justo después del conflicto con Patrick Nally y la disolución de la SMPI, Dassler y Guelfi llevaron a los tribunales la separación de Sarragan. Horst ejecutó inmediatamente su opción preferencial por el 49 por ciento que le faltaba de Le Coq Sportif, pero su socio le reclamaba nada menos que 30 millones de dólares por su parte de Sarragan. La disputa legal duró varios meses. Pero Horst no podía imaginar que, en medio del conflicto que los enfrentaba, Guelfi se daría una vuelta por Herzogenaurach y pasaría a saludar a Käthe. Y ya que estaba, le contaría todo, absolutamente todo sobre sus aventuras con su hijo. Como era de esperar, cuando las Dassler se enteraron de la real magnitud del imperio oculto construido por Horst, la conmoción fue enorme. Lo que no le podían perdonar de ningún modo era la traición que significaba que Horst hubiese desviado negocios de Adidas Francia hacia sus otros intereses. Llegado a este punto, era totalmente inútil que Horst intentara entenderse informalmente con su familia. La única manera de hablar con su madre y sus hermanas era en presencia de sus respectivos abogados.

Paradójicamente, una vez superado el impacto inicial, la pelea con Guelfi le allanó a Horst el retorno a Herzogenaurach. Sus hermanas llegaron a proponerle la compra de todo su conglomerado de empresas y que Horst se fuera para nunca más volver, pero Käthe desestimó enseguida esta opción. Sabía perfectamente que Adidas no contaba con la capacidad suficiente como para absorber

todo aquello, y además, pese a todas sus diferencias, sabía que nadie más que su hijo podría manejar mejor una Adidas reunificada cuando ella decidiera retirarse. Fue entonces cuando las partes llegaron a un arreglo extrajudicial en el que se acordó que Horst le compraría a André Guelfi su mitad de Sarragan en 7,4 millones de dólares. Con el francés fuera de su camino, Horst y Käthe empezaron a recomponer lentamente su relación. Lo que más le agradecía la madre al hijo era que no la juzgara por su romance con Ruegger, un aprovechador de la peor calaña. La salud de Käthe Dassler, quien por entonces tenía 65 años, se deterioraba visiblemente, aunque a su amante no parecía importarle en lo más mínimo. Lo único que buscaba era seguir obteniendo ventajas para su propia fábrica de zapatillas en Austria.

Horst estaba ante una verdadera encrucijada. Si no volvía a Herzogenaurach para unificar las operaciones de Adidas, el negocio podía verse seriamente comprometido. Si lo hacía, todo el complejo instalado en Landersheim y su equipo de trabajo perderían casi toda su influencia, y Horst sentía que no podía abandonar así sin más a la gente que lo había ayudado a llegar a lo más alto. Finalmente, el 19 de diciembre de 1984, la familia Dassler llegó a un acuerdo. Horst asumió el mando global de Adidas, que mantendría sus oficinas principales en Alemania. En compensación, aceptó cederle a cada una de sus cuatro hermanas un 16 por ciento de Sporis, la sociedad que controlaba el 51 por ciento de ISL. Nunca quedó muy claro el motivo de Horst para ser tan generoso con ellas, ya que, al retener él apenas el 36 por ciento de Sporis, sus hermanas podían unirse en su contra y dejarlo fácilmente fuera del negocio más lucrativo de todos, el del marketing y los derechos comerciales de los grandes eventos del deporte mundial. Recordemos que, aunque estaban en la base de todo, las zapatillas y la indumentaria deportiva hacía rato que eran apenas un negocio secundario para Horst.

Unos días después de alcanzar este acuerdo Käthe viajó a Austria a pasar el fin de año con su novio. El plan era encontrarse con él en un departamento de la ciudad de Klagenfurt, pero mientras lo esperaba Käthe sufrió una descompensación. Su estado de salud empeoraba a cada minuto, pero Ruegger ni se molestó en aparecer. Cuando una de sus hijas la llamó por teléfono para saludarla se dio cuenta de que su madre se estaba muriendo. La fueron a buscar con un avión privado, pero ya era tarde: falleció en el hospital de Erlangen el 31 de diciembre de 1984. Luego del funeral y el duelo, Horst se encontró imprevistamente al mando de todo el gran conglomerado familiar, que en pocos años había perdido a su fundador y guía espiritual y a su férrea conductora. El sentimiento de orfandad entre los empleados de Adidas en Herzogenaurach era palpable. Sin perder más tiempo, Horst se ocupó de cortar inmediatamente todo vínculo comercial con el austríaco que había dejado morir a su madre y se dispuso a continuar con su trabajo habitual. El negocio parecía ir tan bien como siempre, pero Horst sabía que Adidas estaba siendo atacada. Esta vez, el peligro no venía del otro lado del río, sino del otro lado del Atlántico.

4. Onitsuka Tiger, antecedente directo de Asics

De Sakaguchi a Onitsuka

Kihachiro Sakaguchi, el fundador de la Corporación Onitsuka y las marcas Onitsuka Tiger y Asics, nació el 29 de mayo de 1918 en Meiji, una aldea rural con una población de apenas 2.500 habitantes en la prefectura de Tottori. Esta zona montañosa de la isla Honshu, la principal del archipiélago japonés, es todavía hoy la menos habitada del país debido principalmente a su difícil geografía y a los duros inviernos con sus copiosas nevadas. Kihachiro Sakaguchi era el mayor de cuatro hermanos, dos niños y dos niñas. Su familia era parte de los más prominentes agricultores de su pueblo, lo cual significaba en aquel lugar y en aquella época que apenas si contaban con lo mínimo indispensable para la subsistencia.

El niño Sakaguchi era muy travieso. Su abuelo era el principal encargado de cuidarlo y educarlo mientras sus padres trabajaban, y fue él quien se ocupó de inculcarle desde muy chico una férrea disciplina y una irrenunciable dedicación al trabajo. Solía despertarlo prácticamente al alba porque estaba convencido de que dormir de más era un signo de vagancia. Tampoco le temblaba el pulso cuando se trataba de aplicarle algún castigo: solía encerrarlo en el depósito del arroz y allí mismo se quedaba dormido el pequeño Sakaguchi, aterrado por los pasos de los ratones que merodeaban por allí. Su madre llegaba luego para sacarlo del encierro y lo consolaba preparándole una comida caliente. Pese a estas duras costumbres, perfectamente aceptables en el Japón de aquel entonces, Sakaguchi reconoció muchos años después que la educación que le dio su familia, una combinación de extremo rigor y cariño, fue muy beneficiosa para su carrera empresarial.

El futuro creador de Asics sabía además que podía considerarse un privilegiado, al haber sido uno de los escasísimos niños de su región en poder llegar a cursar estudios secundarios en la escuela Tottori Ichichu, en la capital de la prefectura de Tottori. El proyecto del joven Sakaguchi era ingresar más adelante en la Academia Militar para poder obtener una educación terciaria sin que su familia tuviera que costearle sus estudios. Con ese dinero sus padres estarían en mejores condiciones de mandar al secundario a sus otros hermanos: así de modesta era la familia de los Sakaguchi. En verano, Kihachiro podía recorrer el trayecto de 12 kilómetros de su casa hasta la escuela pedaleando en su bicicleta, pero en invierno, con capas de hasta tres metros de nieve que obstaculizaban los caminos, esto era imposible. Fue así que vivió por largas temporadas en la minúscula casa de Tokichi Fukuda, su maestro de la primaria, quien vivía en Tottori con su esposa. Nunca pudo entender Sakaguchi cómo se las ingeniaron sus anfitriones para concebir a su primer hijo con él viviendo allí.

Los mejores planes del joven Kihachiro Sakaguchi se vieron sensiblemente alterados en su cuarto año del secundario al sufrir una seria lesión en un torneo de sumo. Como consecuencia de un tremendo golpe en su tórax contrajo una pleuritis que lo mantuvo dos años en convalecencia, y debido a ello no pudo entrar a la Academia Militar en el tiempo previsto para seguir la carrera de oficial. Ello no impidió de todos modos su reclutamiento en el ejército, y así fue que en enero de 1939 Sakaguchi ingresó a los 20 años como soldado del 10º Regimiento de la 10ª División del Cuerpo de Transporte del Ejército del Imperio Japonés, en la ciudad de Himeji. Allí debió someterse a un durísimo entrenamiento, complementado además por tareas extenuantes como la limpieza de los

establos y el cuidado de los caballos, casi más importantes para el regimiento que los propios soldados. El agua helada, las largas cabalgatas y los frecuentes castigos que debía soportar le laceraban el cuerpo. Pese a ser constantemente llevado al límite de sus fuerzas físicas y mentales, Sakaguchi siempre se mostró agradecido de su paso por la vida militar. En la rígida disciplina de los cuarteles aprendió que cualquier tarea encomendada debe ser siempre apropiadamente cumplida por más intrascendente que parezca, sin excusas ni excepciones. Sakaguchi aprendió así a reconocer en la gente dos cualidades para él fundamentales: perseverancia y resistencia.

En Himeji, Kihachiro Sakaguchi se hizo muy amigo de un teniente de su misma edad llamado Terutoshi Ueda. Hasta bien entrado el año 1943 el regimiento de Sakaguchi no fue llamado al combate, pero el desarrollo de la guerra –cada vez más desfavorable al Japón y a sus aliados nazi-fascistas– obligó a las autoridades a convocar a una movilización masiva de la juventud. Así, miles de estudiantes universitarios fueron llamados a las filas y Sakaguchi fue nombrado instructor militar para capacitar a estas tropas de emergencia. Fue entonces cuando Kunikichi Sato, uno de estos jóvenes alumnos de Sakaguchi, recibió la visita en el regimiento de unos conocidos de su familia, un matrimonio de mediana edad de apellido Onitsuka. Provenientes de la ciudad de Kobe, Seiiki y Fukuya Onitsuka conocieron por casualidad en aquel regimiento de Himeji al teniente Ueda, e inmediatamente surgió entre ellos una relación muy especial y cercana. Luego de aquel primer encuentro, en cada una de sus escasas licencias Ueda viajó especialmente a Kobe para visitar a los Onitsuka, y en más de una ocasión fue acompañado por su amigo Sakaguchi. Los Onitsuka llamaban a Ueda *bon* (amado niño) y a Sakaguchi *shobon* (pequeño amado niño). El joven militar Sakaguchi todavía no lo sabía, pero los Onitsuka ya tenían planes concretos para adoptar a Ueda. La adopción es una tradición muy importante y antigua en Japón, con notables diferencias con respecto a Occidente. Con frecuencia, con el fin de mantener a la familia y proteger los espíritus de sus ancestros, los matrimonios sin hijos solían adoptar a varones adultos, generalmente de familias pobres pero a quienes percibían con potencial. También podía suceder que, si un matrimonio sólo tenía hijas mujeres, un varón con condiciones fuera invitado a casarse con alguna de ellas. El hombre tomaba el apellido de la familia de su esposa y se ponía a la cabeza de ella. Los adultos adoptados sabían que de este modo podían ganar el prestigio, el respeto y las conexiones de su familia adoptiva, aunque también eran conscientes de que, si luego no demostraban estar a la altura de lo que se esperaba de ellos, el descrédito social podía ser implacable.

Unos meses más tarde, en noviembre de 1943, el teniente Ueda fue llamado a combatir en Birmania mientras que a Sakaguchi se le ordenó permanecer en Himeji como instructor. Éste protestó la decisión y se ofreció para pelear en el frente, pero la orden era inapelable. En su último encuentro antes de partir, Ueda le contó a su amigo que los Onitsuka le habían comunicado su plan de adoptarlo en cuanto finalizara la guerra. Por este motivo le hizo prometer solemnemente a Sakaguchi que se ocuparía de que a los Onitsuka no les faltara nada mientras él estuviera peleando en el frente. Luego de la partida de su amigo el joven instructor no tuvo más noticias de él, pero siempre se ocupó de saber cómo estaban los Onitsuka. Pese a sus constantes reclamos, Sakaguchi nunca fue llamado a combatir sino que permaneció en su regimiento hasta el fin de la guerra. Sin embargo, era imposible que la alegría por seguir con vida mitigara en algo el dolor y la humillación por la derrota de su país. Con los restos del ejército japonés en desordenado desbande, a Sakaguchi no le quedaba otra alternativa que regresar a su pueblo natal de Meiji. Así las cosas, a finales de 1945 recibió una carta del matrimonio Onitsuka. Sus amigos tampoco tenían noticias del estado y el paradero del teniente Ueda, pero debido al sentimiento de soledad e indefensión que los acosaba le pidieron a Sakaguchi que viajara a Kobe, se mudara con ellos y tratara de encontrar allí algún trabajo. Sakaguchi estaba tan

aturdido por los últimos sucesos que verdaderamente no sabía qué hacer, pero los Onitsuka estaban tan desesperados que lo fueron a buscar y lo convencieron. Sakaguchi sospechaba que el matrimonio lo querría adoptar a él si transcurría mucho tiempo más sin tener noticias de Ueda. Finalmente tomó la gran decisión el primer día de 1946. Empezó una larga caminata hasta la estación de Tottori y allí se tomó un tren repleto y destartalado que lo dejó tras varias horas en uno de los andenes de la estación de Kobe. A los 27 años, su familia, el ejército y todo lo que había conocido hasta entonces quedaban atrás.

Así y todo, Sakaguchi debió volver poco después a Meiji: su madre había fallecido y él debía presenciar el funeral. Pese a su tristeza, entendió que no tenía sentido quedarse allí. Consideró que su padre y sus hermanos estarían bien sin él, mientras que los Onitsuka lo necesitaban, sin lugar a dudas. No tenían propiedades ni ahorros, vivían en una casita alquilada, y la altísima inflación de la inmediata posguerra japonesa les hacía casi imposible vivir por las suyas. A fines de aquel año los Onitsuka recibieron la confirmación oficial de la noticia que más temían: el teniente Terutoshi Ueda había fallecido en combate el 11 de abril de 1945, un año y medio antes. No por previsible el golpe resultó menos traumático. El matrimonio todavía tenía esperanzas de volver a ver vivo a su protegido, especialmente la señora, quien cada mañana salía a recorrer distintas dependencias del ejército en busca de novedades. Y así fue entonces que los Onitsuka le ofrecieron a su huésped la adopción. Sakaguchi lo meditó brevemente. Sus futuros padres adoptivos no eran ricos, ni tenían una hija. En aquella época, las obligaciones de un hijo para con sus padres eran muy fuertes, incluso en el caso de los adoptivos. Se les debía total lealtad y asistencia material hasta el final de sus días. Por otro lado, no había mucho futuro para él como granjero en su pueblo, y él le había hecho una promesa inquebrantable a su amigo Ueda, quien seguramente habría aprobado su decisión. Aceptó entonces la adopción y así fue como Kihachiro Sakaguchi se convirtió formalmente en Kihachiro Onitsuka.

Un proyecto personal para la reconstrucción del país

Antes de viajar a Kobe y ser adoptado por el matrimonio Onitsuka, Kihachiro Sakaguchi había tomado la determinación de hacer algo positivo e importante con su vida de allí en más, algo que lo redimiera de la culpa de no haber combatido en la guerra y de seguir vivo mientras todos sus camaradas de armas habían muerto por el país. También quería que su futura actividad resultara una pequeña ayuda para la reconstrucción del Japón luego de la devastación de la guerra. Y quería además colaborar para que todos los niños y jóvenes que vagaban sin rumbo por las calles de las ciudades, muchos de ellos huérfanos o extraviados, pudieran llegar a tener un futuro mejor que aquel presente negro, pródigo en privaciones, angustias y sufrimiento. El problema era que al nuevo Kihachiro Onitsuka no se le ocurría ninguna actividad concreta a la cual dedicar sus mejores esfuerzos.

Pero como no podía darse el lujo de permanecer inactivo mientras terminaba de decidir su futuro, Onitsuka consiguió trabajo en la empresa de un tal Shigeru Higashida por recomendación de un conocido de su madre adoptiva. En verdad, Onitsuka ni siquiera sabía cuáles eran los planes de esta empresa, o si efectivamente existía tal empresa: cuando llegó al lugar que le indicaron, un descampado pegado a una estación de trenes, lo único que encontró fueron varias montañas de escombros. Amplias áreas de Kobe habían sido arrasadas por los bombardeos, y en aquella zona en particular no había quedado un edificio en pie. Pero también había una pequeña carpa con algunas personas reunidas dentro. Aquello era “la empresa”: Higashida, su hermano y su cuñado. Pero ningún

proyecto parece demasiado ambicioso para un grupo de japoneses dispuestos a trabajar. Lo que este grupito de sobrevivientes tenía en mente era la construcción de un centro cultural y social, una idea que a Onitsuka le pareció muy oportuna y a la altura de sus expectativas. No contaban con casi nada pero igualmente pusieron manos a la obra, tomando la mayor parte de los ladrillos de las casas derrumbadas de los alrededores. Algunos meses después el edificio estuvo listo y empezaron a desarrollarse allí todo tipo de actividades culturales y sociales. Es que prácticamente no quedaba en Kobe un lugar semejante y así fue que Higashida se volvió una especie de celebridad en la ciudad, ya que muchos de los que usaban sus instalaciones pertenecían a lo mejor de la sociedad.

Luego de este primer paso exitoso la Compañía Higashida empezó a prosperar y muy pronto llegó a tener unos cincuenta empleados. A la altura de los tiempos que corrían, las actividades de la firma eran de lo más variadas: albañilería y construcción, reparaciones de coches, un salón de té y una cervecería para las fuerzas de ocupación. Por ser parte del pequeño grupo de pioneros y por su buen desempeño Onitsuka era uno de los principales gerentes de la empresa, pero las inusitadas cantidades de dinero que pasaban delante de sus ojos y el ostentoso estilo de vida de su jefe lo llevaron a sospechar –y más adelante comprobar– que la Compañía Higashida recaudaba la mayor parte de sus ingresos en el mercado negro. En el difícil Japón de la posguerra, la escasez de insumos y alimentos sumada a las duras medidas de racionamiento habían llevado a un crecimiento inmanejable del mercado negro, a donde los sufridos ciudadanos acudían para intentar paliar los faltantes de los productos más básicos. Allí aceptaban pagar lo que no tenían con tal de conseguir alimentos frescos, medicamentos, ropa de abrigo, lo que fuera que les resultase indispensable. Al mismo tiempo, en las calles de las grandes ciudades, el gangsterismo y las bandas juveniles dictaban la ley. La sociedad oscilaba entre los terribles esfuerzos de la gran mayoría y la ruina moral de unos pocos. Onitsuka llegó entonces a la conclusión de que fomentar el deporte podía ser una buena iniciativa para sacar a los jóvenes de las calles y de la delincuencia. Pese a los conflictos morales por lo que sabía acerca de él, le planteó a su jefe la idea de construir un centro deportivo. A Higashida le pareció bien, y enseguida colocó a Onitsuka a la cabeza del proyecto. Pero a principios de 1948, cuando el edificio estaba a punto de terminarse, Onitsuka se enteró de que Higashida pensaba venderlo. Necesitaba imperiosamente blanquear algunos de sus ingresos provenientes del mercado negro, y aquella operación podía resultar de mucha ayuda. Como no podía ser de otra manera, Onitsuka se sintió traicionado e inmediatamente presentó su renuncia. A sus 30 años de edad, a finales de 1948, Kihachiro Onitsuka estaba dispuesto una vez más a dejarlo todo y empezar nuevamente de cero, aunque estaba vez quería hacerlo por su cuenta. Nunca más le volvería a rendir cuentas a ningún jefe corrupto. Las cosas se harían de allí en más a su manera o no se harían.

Un buen día, un amigo le acercó a Onitsuka una sugerencia muy razonable: ya que él creía que el deporte era una buena manera de cultivar la mente y el cuerpo de los jóvenes, a la vez que los podía mantener alejados de la delincuencia, por qué no ponerse a fabricar zapatillas deportivas. Aunque una marca importante y prestigiosa como Mizuno ya existía en Japón desde 1906, luego de la Segunda Guerra sus productos eran tan caros como inhallables. Ya que los grandes fabricantes de caucho para suelas instalados en Kobe en los años de entreguerras estaban retomando sus actividades, aquel podía ser un momento más que oportuno para salir al mercado con un producto nuevo y accesible a todos los niños y jóvenes. A Onitsuka le gustó la idea. Los deportes japoneses tradicionales, como la lucha sumo y las artes marciales, se practicaban descalzos. Pero para la práctica de los deportes occidentales, introducidos en Japón durante la Restauración Meiji de 1868, se necesitaban zapatillas. El golf y el béisbol se hicieron muy populares después de la Primera Guerra, así como también el básquetbol y el volley. Onitsuka se identificaba con las reglas del buen deportista, los conceptos

clásicos del *fair play* y del *sportsman* cabelleroso. Por sus antecedentes militares, también creía muy firmemente en la importancia del espíritu de equipo, tan caro a los valores deportivos. Onitsuka estaba convencido además de que las buenas prácticas deportivas podían aplicarse como valores esenciales para su futura empresa. El problema principal era que, por mucho espíritu emprendedor que le sobrara, él no tenía la menor idea de cómo fabricar zapatillas.

Poco antes de que Kihachiro Onitsuka decidiera empezar con su negocio, un grupo de setenta ejecutivos de Kobe, tan desencantados con la vieja cultura corporativa japonesa como con el duro presente de su país, fundaron el Keizai Doyukai, un Comité para el Desarrollo Económico. Este grupo, que con los años aportó un gran número de importantes ejecutivos a las grandes corporaciones japonesas, presentó entonces una propuesta llamada “Apuntes tentativos para la democratización de las empresas comerciales”. El concepto que dominaba el documento era el *shusei shihon shugi*, el capitalismo revisado. Proponía una clara división entre la propiedad de las empresas, su gestión y el control de sus activos. La primera le correspondía sin dudas al dueño o a los accionistas, pero las otras dos debían ser colegiadas entre las tres partes que participan en la vida de una firma: los accionistas, la gerencia y los trabajadores. Otro de los objetivos de la propuesta era que a todos los trabajadores se les garantizara un salario mínimo. También promovía el reparto de las ganancias entre los tres sectores por igual y exhortaba a los obreros y a los sindicatos a aportar al crecimiento y a la productividad de sus empresas por medio de la participación activa en la toma de decisiones y del aporte de iniciativas superadoras. Esta propuesta provocó una enorme polémica en la sociedad japonesa. Generó fuertes apoyos, pero también no poco escepticismo y una violenta oposición. Al mismo tiempo, durante todo el año 1947 el estado de la economía nipona no hizo más que empeorar, lo cual hizo aumentar el temor de Estados Unidos a un incremento de la influencia de las ideas soviéticas en el Japón en medio de un mundo que entraba al período de la Guerra Fría. Esto llevó a que el gobierno del presidente Harry Truman resolviera un drástico cambio en su política de ocupación, la cual devino en una decidida apuesta por un fuerte crecimiento a través de la inyección de cuantiosos fondos de ayuda a la economía japonesa. Fue entonces frente a este panorama que Kihachiro Onitsuka decidió encarar la aventura de la empresa propia.

Los modestos comienzos de la Corporación Onitsuka

Kihachiro Onitsuka se instaló en el living de la casa de sus padres adoptivos y tomó prestados su escritorio y teléfono. En un principio aquello era toda su empresa. La primera tarea a la que se tuvo que abocar fue resolver una cuestión burocrática: en una economía todavía muy cerrada y controlada, lo indispensable era obtener los permisos legales que le permitieran a Onitsuka comprar los insumos que luego debería llevar a un contratista para que le fabricara sus zapatillas. También necesitaba un permiso para actuar como comerciante mayorista. Luego de conseguir todo aquello, lo único que Onitsuka pudo recolectar en sus primeros intentos fueron algunas órdenes de compra de escuelas públicas que necesitaban zapatos de goma para chicos. Algunos meses más tarde también le empezó a vender calzado a los departamentos de policía y bomberos de Kobe. Pero por más insignificante que fuera el negocio, su fundador consideró siempre que la Corporación Onitsuka había nacido el 29 de mayo de 1949, el día en que cumplió 31 años. El 1 de septiembre quedó legalmente registrada, con un capital de 300.000 yenes prestados por un banco de Kobe y tan sólo dos empleados. Así y todo, siguiendo los preceptos del Keizai Doyukai, Onitsuka quiso desde el inicio que su empresa tomara la forma de una sociedad anónima y no la de una empresa unipersonal o familiar. Era su manera de

poner en práctica los preceptos en los que creía.

Mientras su empresa trabajaba apenas como intermediaria y distribuidora de zapatos de goma, Onitsuka se ocupaba personalmente de las investigaciones necesarias para poder fabricar las zapatillas deportivas que tenía en mente desde el principio. Había llegado a la conclusión que lo mejor sería producir calzado para básquetbol, deporte cada vez más masivo en Japón. No había casi nada disponible en el mercado para la adecuada práctica del básquet, algún calzado que protegiera los tobillos de los jugadores en sus giros y movimientos laterales y con apropiado agarre en las suelas. Lo poco que había sólo se conseguía en el mercado negro o a través de los soldados americanos. Sin siquiera sospechar de su existencia, Onitsuka decidió imitar a los hermanos Dassler y se encargó de aprender él mismo a fabricar sus zapatos. Se pasó largas horas aprendiendo el oficio en las instalaciones de sus propios proveedores. Por supuesto que no era una tarea sencilla: sus primeros intentos fueron horribles. Pero Onitsuka perseveró y a las pocas semanas logró fabricar algunas muestras pasables con las que empezó a recorrer las oficinas de todos los comerciantes mayoristas de calzado de la ciudad de Kobe. Sin embargo, a ninguno le interesó. Para ese entonces, varias poderosas corporaciones habían retomado la producción de los mismos zapatos deportivos que se conocían antes de la guerra. Claro que seguían siendo productos muy rudimentarios, zapatillas de lona y suela de goma, sin ninguna calidad ni prestaciones. Onitsuka tenía todavía un largo camino por recorrer como zapatero, pero era innegable que en sus primeros esfuerzos ya se notaba el deseo de ofrecer algo diferente e innovador.

Onitsuka confiaba en que el fin del período de racionamiento y economía controlada y la reapertura de los mercados de abril de 1950 provocaría un gran apetito por los bienes de consumo en Japón. La economía del país se recuperaba con rapidez, el mercado negro desaparecía y llegaba la hora de la competencia en pie de igualdad entre quienes ofrecieran los mejores productos. Onitsuka sabía que tenía una gran oportunidad. Se le ocurrió entonces dejar de lado a los mayoristas y ofrecerles sus zapatillas a los propios deportistas, y así fue que Onitsuka y su puñado de empleados salieron a recorrer las escuelas y clubes de todo el país buscando a estudiantes, deportistas de todo nivel y entrenadores que se interesaran por sus zapatillas de básquet. Una labor titánica, sin dudas. Onitsuka emprendía viajes que duraban una semana. En cada uno de ellos visitaba unas diez ciudades. Volvía, se ocupaba de recopilar las órdenes encargadas, cumplir con los pedidos, atender las finanzas y cualquier otro asunto de la empresa. No había sábados, domingos ni feriados. Y en cuanto quedaba todo más o menos en orden, ya era hora de salir otra vez de viaje. También como los hermanos Dassler, en cada una de sus visitas Onitsuka aprovechaba para aprender más acerca del básquet. Observaba los movimientos de los jugadores para entender mejor sus necesidades. Charlaba con ellos y les regalaba zapatillas para que las probaran y lo ayudaran a mejorarlas. En todos estos viajes Onitsuka visitaba las tiendas de artículos deportivos. Trataba de colocar allí sus productos, claro, pero además, cuando arreglaba una venta con una escuela o club, trataba de que sus compradores se hicieran clientes de las tiendas deportivas de su zona en lugar de que le compraran directamente a él. De este modo, muy lentamente fue armando una interesante red de contactos de negocios.

Gracias a tantos sacrificios los pedidos aumentaban, pero la Corporación Onitsuka estaba siempre corta de caja. Todo lo que obtenía eran pequeños préstamos bancarios, pero estos eran insuficientes como capital de trabajo para pasar a producir a una escala mayor. Esto obligaba a Onitsuka y a sus empleados a gastar lo mínimo indispensable en sus viajes. Como mandaba las órdenes recolectadas cada día por correo expreso para poder hacer los encargos a la fábrica con mayor rapidez, la mayoría de las veces Onitsuka contaba con el dinero justo para un plato de comida y un hotel barato. Cuando no le alcanzaba ni para eso, dormía en el piso de las estaciones de trenes o en el banco de una

plaza. Para aprovechar el tiempo que le tomaba cada trayecto y no gastar en hoteles, muchas veces dormía en trenes nocturnos en los que se viajaba como sardinas. Su truco era escabullirse en las cabinas de los conductores desocupadas, pero no siempre encontraba una. En muchas ocasiones debió soportar el hambre y el frío. Como muchos otros japoneses de la posguerra, hubo veces que pasó días enteros con una papa o batata por todo alimento. Pero cuando Onitsuka pensaba en lo duro que era empezar con una empresa propia enseguida recordaba los días de su entrenamiento militar y se reconfortaba: en comparación, esto era mucho mejor.

La marca del Tigre

Instigado por su padre adoptivo, quien se estaba quedando ciego y temía por su futuro, Kihachiro Onitsuka accedió a que le buscaran una mujer con quien casarse, tal como era la antigua costumbre japonesa. Después de todo, más allá de sus obligaciones profesionales, un hombre debía establecerse y formar una familia. Sus padres adoptivos le hablaron acerca de la candidata ideal, una parienta lejana de ellos llamada Tsune Tominaga. Su prometida vivía en la ciudad de Hakata, pero Onitsuka no quiso viajar especialmente a conocerla sino que prefirió esperar a que la ciudad cayera en alguna de sus rutas de negocios. En cuanto se presentó la ocasión, conoció junto a sus padres a Tsune, quien resultó ser once años menor que él. Por muy extraños que resulten actualmente los matrimonios concertados, al joven empresario le gustó Tsune y se casó con ella en octubre de 1951. Onitsuka y su flamante esposa tuvieron una brevísima y austera luna de miel, y cuando se quisieron acordar ya estaban de regreso en Kobe, otra vez trabajando. Por bastante tiempo los dos matrimonios vivieron hacinados en la misma casita alquilada de siempre, que Onitsuka además seguía usando como oficina. Ni siquiera pudieron mudarse a un lugar más grande cuando a los pocos meses, en 1952, Kihachiro y Tsune se alegraron con la llegada de su primera hija, a quien le dieron el nombre de Emiko. Eran tiempos duros aquellos, qué duda cabía.

Para 1953 el negocio seguía prosperando, los pedidos y el trabajo aumentaban y también la variedad de los productos de Onitsuka. El catálogo contaba ahora con modelos de zapatillas para volley y entrenamiento en general. En la empresa trabajaban ya unos quince empleados, y pronto se dieron las condiciones como para construir una pequeña oficina y depósito de 70 metros cuadrados en el terreno lindante a la casa de los Onitsuka. Cada empleado que ingresaba a la firma cumplía su horario reglamentario y se retiraba a las 17 únicamente en su primer día de trabajo. A partir del día siguiente, la jornada empezaba a las 8 de la mañana y se extendía hasta la salida del último tren, cerca de la medianoche. En ocasiones, se quedaban todos a dormir en el nuevo edificio. Y no se trataba de que la Corporación Onitsuka se aprovechara de sus empleados, sino que aquel régimen era la regla en un país que hacía esfuerzos desesperados por recuperarse después de la guerra. Muchísimos japoneses contraían tuberculosis de tanto trabajar, lo que convirtió a esta enfermedad en una peligrosa epidemia.

A todo esto, los productos de la Corporación Onitsuka habían sufrido un cambio fundamental: ahora tenían una marca. Unos años atrás, en 1950, Onitsuka había notado en la fábrica en donde aprendía el oficio de zapatero unos carteles con un logo que consistía en la figura de un tigre con la palabra *katsudo* (acción) escrita debajo. El aprendiz Onitsuka le preguntó al dueño de la fábrica si la marca era de su propiedad, pero el hombre no lo sabía. Sólo la usaba porque le parecía apropiada: su apellido era Torao, y *tora* significa “tigre” en japonés. Vale aclarar que en Japón, como en la mayor parte de Asia, es el tigre y no el león el animal considerado como el “rey” de todas las especies, por

lo que a Onitsuka le pareció que *Tiger* podía ser un buen nombre para sus productos. El problema era que en el laberinto burocrático del Japón de posguerra nadie tenía demasiado tiempo ni recursos como para ocuparse de reglamentar y gestionar los derechos de marca. Luego de semanas de trámites y presentaciones, Onitsuka pudo enterarse de que los derechos de la marca *Tiger* le pertenecían desde 1919 a un tal Kumakichi Akamatsu, natural de la ciudad de Osaka. De todos modos, nada le impedía al joven empresario registrar la marca *Onitsuka Tiger*, pero lo ideal era quedarse también con *Tiger* a secas. Con esos derechos, la Corporación Onitsuka podría usar la figura del animal, la palabra inglesa “tiger” y los caracteres japoneses de la palabra “tora”. Onitsuka se ocupó de ubicar a Akamatsu y lo encontró luego de un tiempo. Resultó que el hombre se había jubilado y no llevaba adelante ningún negocio, por lo que no tuvo inconveniente en venderle la marca a la Corporación. Desde 1950, entonces, las zapatillas de esta empresa fueron conocidas indistintamente como *Tiger* u *Onitsuka Tiger*.

Una prueba de fuego para Onitsuka

Podría decirse que el primer gran tropiezo en la exitosa carrera de Kihachiro Onitsuka casi lo lleva a la tumba. Apenas cinco meses después de casarse, a principios de 1952, el joven empresario contrajo tuberculosis, la gran plaga que azotaba a todo Japón. Nervioso e infatigable por naturaleza, Onitsuka se quería volver loco. El único tratamiento efectivo conocido hasta entonces era el reposo absoluto, el aire fresco y una droga llamada PAS. Pese a su desesperación, Onitsuka tuvo que estar un año y medio en cama y ocuparse como podía de resolver desde allí las principales cuestiones de su firma. Todos los viajes y otras tareas de las que se encargaba él personalmente las tuvo que delegar. Sus empleados demostraron igualmente que estaban a la altura del desafío. La convalecencia del jefe no se notó en lo más mínimo y los negocios continuaron como siempre. Las ventas seguían creciendo, la empresa tenía ya ochenta empleados, facturaba 80 millones de yenes anuales y contaba con un nuevo depósito y oficinas de 230 metros cuadrados de superficie. En septiembre de 1953, Onitsuka retomó sus tareas habituales, pero menos de un año después, en junio de 1954, tuvo una recaída y su estado de salud llegó a ser crítico. Las radiografías mostraban cuatro grandes agujeros en sus pulmones y la maldita enfermedad resistía el tratamiento con PAS. Onitsuka tosía sangre y ya no podía seguir manejando la empresa desde su cama, ya que era imprescindible que lo internaran en un hospital. Así y todo, se resistía. Sentía que tenía un compromiso impostergable consigo mismo, con su empresa y con sus empleados, y casi que ya no le importaba morir. Hasta ese extremo había decidido llevar su filosofía.

Pero su enfermedad empeoró todavía más. La infección en los pulmones se le trasladó a los intestinos, lo que lo obligó a usar pañales. Poco después su garganta y las cuerdas vocales también fueron afectadas, y entonces ya no pudo ni hablar. Apenas tenía fuerzas como para pasarles a sus subalternos unas pocas indicaciones escritas en un papel. A su lado estaba siempre su mujer, que para colmo estaba embarazada de su segunda hija. Onitsuka creía que ya no tenía salvación posible y pensó entonces en buscar un sucesor. Se acordó de un ex alumno suyo en el regimiento, un tal Minuro Ishibashi. Sabía que era un hombre capaz y muy trabajador, y era además un graduado universitario. Como si le hubiera leído la mente, un buen día el mismísimo Ishibashi lo fue a visitar y encontró a Onitsuka en tan lamentable estado. Su antiguo alumno no estaba trabajando en nada en particular, por lo que Onitsuka le rogó que entrara inmediatamente como gerente principal de su empresa. Desde luego que aquel no era un gran ofrecimiento para alguien que parecía tener

oportunidades mucho mejores, pero Ishibashi no sólo aceptó sino que pidió que no se tuviese con él ninguna clase de consideraciones especiales. Se quería ganar su lugar trabajando como cualquier otro empleado de la empresa y no por sus antecedentes. Muy pronto se hizo evidente que Ishibashi tenía excelentes condiciones como para hacerse cargo del negocio, y mientras Onitsuka seguía hospitalizado su viejo conocido mantuvo al negocio por la buena senda. A principios de 1955 el estado de salud de Onitsuka empezó a mejorar lentamente gracias a un tratamiento con nuevas drogas. Luego de dos años enteros prácticamente postrado, para noviembre de 1955 Onitsuka estaba totalmente recuperado.

La educación en los valores de la Corporación Onitsuka

Para cuando Onitsuka retomó sus tareas habituales después de su larga enfermedad, la empresa contaba ya en su central de Kobe con cien empleados más otros doce en la nueva sucursal de Tokio. Este desbordante crecimiento llevó a que el jefe de la Corporación Onitsuka se planteara cuál sería la mejor forma de educar a su cada vez más numeroso plantel en los fuertes valores de su cultura corporativa, algo que él creía que era indispensable para preservar la armonía interna en una época de tantos cambios. Onitsuka siempre se mostró muy agradecido por la manera en que sus empleados mantuvieron a flote e hicieron prosperar el negocio durante su enfermedad, y estaba convencido de que aquello había sido posible porque absolutamente todos los integrantes de la Corporación aceptaban y compartían los valores propuestos desde la conducción. Fue por este motivo que Onitsuka decidió entonces construir un edificio de tres pisos especialmente reservado para el entrenamiento de los nuevos y jóvenes empleados. La idea de una empresa “como una gran familia” que tanto se suele declamar fue puesta en práctica por Onitsuka en su sentido más literal. Su intención era que los ingresantes se conocieran, que convivieran bajo el mismo techo, que aprendieran el trabajo y la cultura corporativa de la firma. Casi una vida de cuartel o monasterio, ya que durante los tres meses del programa de entrenamiento los internos cocinaban, comían y dormían allí. Sólo se iban a casa los domingos. Debían levantarse a las 6 de la mañana, limpiar sus habitaciones y las áreas compartidas, salir a hacer ejercicio físico y prepararse y servirse todas las comidas. También debían trabajar a la par de los empleados más antiguos en las distintas oficinas de la empresa. A la noche asistían a charlas o lecturas a cargo de los ejecutivos de la empresa o del propio Onitsuka.

Incluso en Japón, cuya cultura de negocios siempre fue notoriamente distinta de la Occidental, la iniciativa de la Corporación Onitsuka y su programa de entrenamiento con dormitorio compartido resultaba un tanto extraña. Pese a que todavía hoy los japoneses valoran muchísimo la posibilidad de trabajar para una sola empresa durante toda su vida, algunos ingresantes no entendían los rigores del entrenamiento y lo rechazaban abiertamente. Onitsuka tuvo incluso que responder algunas denuncias que lo sindicaban como una especie de lunático sectario que preparaba una fuerza de choque privada. Así y todo, siempre se las arregló para convencer a la enorme mayoría de los ingresantes de que, por más extraño que pareciera, el programa de su Corporación era un oportunidad única en sus vidas. Onitsuka creía firmemente que era indispensable que los ingresantes pasaran por esta experiencia de vida compartida, incluso cuando a partir de 1957 la empresa necesitó elevar la calificación de sus empleados y comenzó a tomar estudiantes universitarios. El programa de entrenamiento de tres meses se mantuvo intacto por muchos años, y también cuando la Corporación Onitsuka entró en la categoría de gran empresa. Recién en los años 80 se redujo a diez días en los dormitorios complementados por breves estancias de otros tres días a los seis meses del ingreso.

Pero Kihachiro Onitsuka tenía otras preocupaciones trascendentes. Era perfectamente consciente de que, mientras que luego de los difíciles años de la posguerra la gran mayoría de los hombres de negocios de su país habían adoptado un estilo de vida muy lujoso, él todavía mantenía las mismas austeras costumbres de siempre. Apenas si había comprado aquella misma casita que sus padres adoptivos alquilaban, de la cual sólo le quedaban a él, su esposa y dos hijas un cuarto de 12 metros cuadrados. Seguía sin tener automóvil y sólo después de su grave enfermedad aceptó dejar de usar la bicicleta y trasladarse en una pequeña moto. En realidad, Onitsuka quería disfrutar un poco más de la vida, pero no quería ser injusto y darse todos los gustos mientras sus empleados la seguían peleando, firmes al pie del cañón. Durante varios meses se planteó cómo balancear estos dos aspectos de su vida. Leyó libros de negocios, de filosofía y de religión. Tomó contacto con los textos y las enseñanzas de la Soka Gakkai (Sociedad de Creación de Valor), una secta budista orientada a la evangelización y a la puesta en práctica de sus ideas. Daisaku Ikeda, uno de los líderes de esta agrupación, había popularizado la noción de “revolución humana”. Onitsuka se acercó y mantuvo charlas con los líderes del movimiento en Kobe. Luego de meses de meditación, consultas y lecturas, llegó a la conclusión de que uno no puede alcanzar la felicidad si antes no trabaja para lograr la de los demás. Esta era para él la única manera de lograr la realización personal y a la vez ayudar a mejorar el mundo.

Onitsuka repasó sus cuentas: la empresa marchaba muy bien, con un capital de 8 millones de yenes e ingresos anuales por 30 millones, pero aquello se debía principalmente al trabajo de los empleados, no sólo a su dirección. Y a fin de cuentas, por muy austera que fuera su vida, la empresa estaba enteramente a nombre de él y de su padre adoptivo. Sus empleados recibían “apenas” un sueldo justo y gratificaciones anuales de acuerdo a su desempeño. Onitsuka tomó entonces una drástica decisión y el día del décimo aniversario de la Corporación, el 1 de septiembre de 1959, les ofreció a los empleados el 70 por ciento de las acciones de su empresa. Un 50 por ciento de esas acciones fueron simplemente un regalo, distribuidas de acuerdo a cuánto entendía Onitsuka que había aportado cada uno. Otro 15 por ciento fue puesto en venta a un precio muy accesible para aquellos empleados que quisieran hacerse de acciones adicionales, y otro 5 por ciento se retuvo para los futuros ingresantes. Kihachiro Onitsuka se quedó de este modo con apenas el 30 por ciento de la empresa que él mismo había fundado, desarrollado y que casi lo lleva a la muerte. Su padre adoptivo y sus amigos creyeron que se había vuelto loco. Aquella era una iniciativa totalmente desconocida en la historia empresarial japonesa. Con la nueva relación de fuerzas, nada podía impedir que, si se lo proponían, los empleados sacaran a Onitsuka de la dirección de la firma. Pero él creía que aquella era la única manera de resolver su dilema moral, la única manera de poner a la empresa por arriba de cualquier interés personal, incluso el suyo. La única manera, en suma, de llevar a la práctica la idea de que “la empresa es de todos”, de que capital, trabajo y gerencia trabajen realmente todos juntos y a favor de la empresa. Como a otros visionarios e incomprensidos de todas las épocas, el tiempo finalmente le dio la razón.

Un largo capítulo en la vida del fundador de Asics se cerró en 1963 con la muerte de Seiiki Onitsuka, su padre adoptivo. Su madre adoptiva había fallecido hacía ya algunos años. Kihachiro Onitsuka prefirió postergar otra vez su vieja aspiración de edificar una vivienda familiar para darle prioridad a la compra de una amplia parcela en donde enterrar a sus padres. Debe tenerse en cuenta que la escasez de tierra en Japón es tan aguda que hace que los cementerios tradicionales resulten carísimos. Sólo con los restos de sus padres descansando en la tumba familiar creyó Onitsuka que había cumplido totalmente la promesa hecha a su viejo camarada, el teniente Ueda.

Onitsuka Tiger llega a los Juegos Olímpicos

El debut de la marca Tiger en competencias olímpicas fue en Melbourne 1956, los mismos Juegos en donde los primos Horst y Armin Dassler tuvieron su “bautismo de fuego” al liderar los primeros encontronazos a este nivel entre Adidas y Puma. Para ese entonces la calidad de los productos Tiger era unánimemente reconocida en su país, lo cual llevó a que las zapatillas Tiger fueran elegidas como el calzado oficial del equipo japonés de atletismo. Los avances en la industria del caucho permitieron la aparición de las primeras suelas que mezclaban gomas naturales y sintéticas, lo cual ayudaba a lograr un balance entre comodidad y durabilidad del calzado. Pero así y todo Onitsuka Tiger seguía siendo apenas una marca de alcance nacional, sin ningún contacto más allá de las fronteras de Japón y casi sin noticias sobre sus competidoras extranjeras. Las cosas no cambiaron mucho en los Juegos de Roma 1960. Tiger conservó su categoría de proveedor técnico del equipo de atletismo e incorporó a los equipos japoneses de gimnasia, lucha y básquetbol, pero lo más relevante fue que en esta ocasión Kihachiro Onitsuka pudo permitirse viajar a Italia y otros países europeos. Descubrió entonces cómo era en verdad una gran competencia deportiva internacional y tuvo además la posibilidad de acceder por primera vez a los productos de las marcas europeas. No pudo evitar reconocer que las zapatillas alemanas eran mucho más sofisticadas que las suyas. Lo que más lo avergonzó era que las Adidas y las Puma eran de cuero, mientras que las capelladas de todas las Tiger se seguían fabricando con lona.

Una vez concluidos los Juegos de Roma, Kihachiro Onitsuka aprovechó la excursión y viajó también a Estados Unidos. En cuanto llegó a aquella extraña nación contra la cual había deseado tan fervientemente luchar en la Segunda Guerra se sintió muy impresionado. No sólo por los clásicos rascacielos de sus imponentes ciudades y por las extensiones de tierras y paisajes sin fin, sino principalmente por su poderío económico y el desarrollo de su mercado deportivo. Curiosamente, el nivel de las marcas americanas no le pareció muy superior al de la suya, lo cual abría una ventana interesante: si Onitsuka Tiger lograba encontrar la forma de entrar a ese enorme mercado, sus productos podrían aprovechar la ventaja de sus bajos precios para competir en condiciones más favorables contra Adidas y Puma. En definitiva, esta primera gran salida al mundo le permitió entender a Onitsuka que su marca era minúscula e irrelevante en el mercado internacional, pero si su empresa se esforzaba al máximo podría estar en condiciones de aprovechar los siguientes Juegos Olímpicos de Tokio como la plataforma perfecta para su gran lanzamiento mundial. El objetivo inmediato sería entonces adecuar el desarrollo de su calzado a las exigencias de la alta competencia internacional. El lema de esta nueva etapa sería “Onitsuka para el mundo”.

Desde luego que la Corporación Onitsuka no contaba con laboratorios ni equipos de investigación propios, pero sí estaba en condiciones de contratar a académicos y profesores universitarios para que trabajaran en el desarrollo de sus productos. Sus primeros esfuerzos se destinaron a satisfacer las necesidades de los maratonistas y otros corredores de fondo. Trataron entonces de establecer por qué se formaban las dolorosas ampollas en los pies durante las carreras y llegaron a la conclusión de que el motivo era la acumulación de calor dentro del calzado. Muy lejos todavía de los complicados sistemas de ventilación y amortiguación de las zapatillas actuales, pusieron en práctica una sencillísima idea: unos pocos agujeros estratégicamente ubicados en las capelladas serían suficientes para ayudar a disipar el calor y mantener los pies de los corredores mucho más frescos. De este modo, en 1961 se lanzaron las Tiger Magic Runner, unas zapatillas especiales para maratonistas que fueron probadas y adoptadas por el gran Abebe Bikila, el mismo que corrió y ganó descalzo el

maratón de Roma 60. Este primer y modesto éxito incentivó a Onitsuka a continuar invirtiendo en investigación y desarrollo para extender los avances al catálogo completo de calzado Tiger. El objetivo era que para los Juegos de Tokio 1964 el primitivo calzado de lona fuera tan sólo una pieza de museo, al menos para la alta competencia. Más allá de estos avances iniciales, el otro gran desafío era poder implementar las mejoras en la producción a nivel masivo. Pese a que la Corporación Onitsuka contaba ya con dos fábricas propias, el 70 por ciento de su producción estaba diseminado en una extensa red de unos cien contratistas externos. A estos contratistas se los consideraba socios de la Corporación o, como a Onitsuka le gustaba decir, eran parte del “Círculo Onitsuka”. Las ventajas de esta red de pequeñas unidades eran varias: eran mucho más flexibles y podían atender las necesidades de productos especializados con mayor rapidez; al mismo tiempo, la producción a escalas más pequeñas evitaba la acumulación de inventarios y ayudaba a distribuir el riesgo en toda la cadena.

Dolores de crecimiento

Hacia 1963 los distribuidores y minoristas que comercializaban los productos Tiger pasaron a formar parte de la red del Círculo Onitsuka de fabricantes y contratistas. En conjunto llegaron a reunir cerca del 50 por ciento de las acciones de la Corporación madre. El resto, desde luego, seguía repartido entre Kihachiro Onitsuka y los empleados. En cuanto la Corporación alcanzó el mínimo requerido de 110 millones de yenes de capital y una estructura de 530 empleados, Onitsuka quiso llevar la empresa a la Bolsa, pero las autoridades del Ministerio de Finanzas no lo permitieron. Pese a esta negativa, la Corporación buscó el respaldo y las garantías de otras grandes firmas, hasta que en febrero de 1964 fue aceptado su ingreso a la Bolsa de Kobe, uno de los mercados bursátiles secundarios de Japón. No todos los ejecutivos aprobaban esta medida ya que sentían temor a ser fácilmente absorbidos por una empresa más grande, pero para Onitsuka la salida a la Bolsa significaba el ideal de su modelo de empresa: de gestión colegiada entre la gerencia y los trabajadores y también pública y abierta a todos los inversores.

Sin embargo, mientras la Corporación Onitsuka se preparaba para su salida a la Bolsa, tomaba al mismo tiempo un camino que demostró ser altamente peligroso. A comienzos de los años 60, los indicadores económicos de Japón ya habían superado los niveles previos a la Segunda Guerra mientras el país se desarrollaba con un vertiginoso crecimiento del PBI de más del 10% anual. Desde 1964 en adelante la balanza comercial entre Japón y Estados Unidos favorecería siempre al primero. Las grandes empresas niponas aumentaban en número y tamaño y, por primera vez en décadas, los ciudadanos japoneses reconocían íntimamente que buscar la felicidad personal y tratar de ganar dinero no eran objetivos antagónicos ni moralmente reprochables. Las condiciones eran ideales para que se desatara una loca carrera consumista, y eso fue precisamente lo que ocurrió. Ante este nuevo escenario, las corporaciones japonesas trataron de obtener una porción más grande de la torta de los consumidores por la vía de la diversificación. Para citar un ejemplo conocido, de buenas a primeras el logo de una marca tan tradicional como Yamaha podía encontrarse en productos tan diversos como una moto, una guitarra o una raqueta de tenis.

Fue entonces cuando Minuro Ishibashi, vicepresidente de la Corporación Onitsuka a cargo de la gerencia de compras y el mismo viejo alumno del ejército que había llegado al rescate de la empresa cuando Onitsuka estaba postrado por su enfermedad, regresó en 1962 de un viaje de estudios por Estados Unidos. La nueva tendencia de la diversificación actuó en su cuerpo como una inyección de adrenalina, e inmediatamente empezó a firmar por su cuenta y sin consultar a nadie una

incomprensible lista de contratos para diversificar. Así, el logo de la marca Tiger apareció primero en equipamientos de bowling (lo cual era razonable hasta cierto punto, ya que este entretenimiento se había hecho muy popular en el país) y poco más tarde en un sinfín de artículos sin la menor relación entre sí ni con el calzado deportivo: equipos de golf, bolsas de dormir, esquís de bambú, grabadores en miniatura y artículos de joyería y bijouterie. El problema fue que el mercado entró en una breve recesión entre 1963 y 1965, y muchas de las empresas que se entusiasmaron con la fiebre diversificadora se encontraron de golpe en serias dificultades o directamente entraron en bancarrota. La Corporación Onitsuka fue una de ellas, claro está: los artículos que quería vender Ishibashi empezaron a juntar polvo en los almacenes mientras los distribuidores y minoristas se preguntaban en qué momento habían manifestado ellos su deseo de vender grabadores o bolsas de dormir Tiger, cuando lo único que querían y sabían hacer era vender zapatillas Tiger. Para peor, después de la euforia arrolladora, Ishibashi parecía atravesar una etapa bipolar en la que alternaba momentos de depresión e inmovilidad con violentos ataques de furia. Cuando Onitsuka tomó conciencia de la magnitud del descalabro entendió que era imperioso terminar sin más con la manía diversificadora de su fiel Ishibashi y consolidar las pérdidas, pero también advirtió que su empresa debería soportar la vergüenza de presentar su primer balance en rojo justo en 1964, el año de su salida a la Bolsa y de la celebración de los Juegos de Tokio. La credibilidad de la compañía podía ser severamente cuestionada, pero Onitsuka no estaba dispuesto a recortar los fondos presupuestados para promoción de la marca Tiger en el gran encuentro olímpico.

El directorio de la Corporación se vio obligado a hacer lo inevitable. Como primera medida, separó a Ishibashi de su cargo y lo puso bajo tratamiento médico. Enseguida se ejecutó un duro plan de ajuste que decretó el despido de unos cien empleados, la mayoría de ellos pertenecientes a las nuevas áreas inventadas por Ishibashi. El resto del personal dedicó todos sus esfuerzos a tratar de deshacerse como fuera del inventario de porquerías marca Tiger, así fuera a pérdida, para poder volver a concentrarse en el calzado deportivo. La recesión golpeaba al mercado y la empresa sufría problemas de liquidez. Los rumores bursátiles castigaban a Onitsuka. ¿Cómo, acaba de salir a la Bolsa y ya está haciendo ajustes y echando empleados? Pero la Corporación Onitsuka se las arregló para mantener la confianza de todo el Círculo y pudo seguir operando. Con el restablecimiento de la marca dentro de su negocio principal la aceptación de los consumidores se recuperó muy rápidamente. En definitiva, las pérdidas por 29 millones de yenes en el ejercicio cerrado en febrero de 1965 podían explicarse por los 30 millones que Onitsuka Tiger había gastado en los Juegos Olímpicos de Tokio entre acciones promocionales, la apertura de nuevas tiendas y la difusión de la marca. Pese a las críticas de la prensa y los operadores y a la fuerte caída en el precio de las acciones (de 200 yenes a 35 en el primer año), podía afirmarse sin lugar a dudas que el plan de ajuste había funcionado.

Pese a las serias dificultades financieras, en los Juegos Olímpicos de Tokio la marca Tiger pudo mostrar sus productos al mundo. Los deportistas japoneses que usaron sus zapatillas se destacaron en gimnasia, lucha y en el maratón, aunque finalmente Abebe Bikila fue tentado por el dinero de Armin Dassler y se pasó a Puma. La guerra abierta entre las marcas alemanas no le dejaba mucho espacio a Tiger para colar sus productos, aunque de todos modos la Corporación Onitsuka aprovechó la localía para mejorar sus relaciones públicas, hacer promociones y exhibir sus productos en las mejores tiendas de la ciudad y dentro de la Villa Olímpica. El equipo olímpico japonés ganó un total de dieciséis medallas, un rendimiento notablemente superior al de anteriores Juegos, y la mayoría de esas medallas fueron ganadas por deportistas calzados por Tiger.

Luego de los Juegos de Tokio, Kihachiro Onitsuka consideró oportuno comenzar con un plan

quinquenal destinado a profesionalizar, consolidar y expandir a la Corporación Onitsuka a nivel nacional e internacional. En el frente interno, la recuperación económica luego de la breve recesión y la reducción de la carga de trabajo les dejó más tiempo libre y más dinero para gastar a los japoneses. Onitsuka entendió entonces que sería conveniente especializarse en zapatillas de alta competencia para atletas profesionales y aumentar la producción masiva de calzado deportivo destinado al uso informal y al tiempo libre, de calidad standard y materiales sintéticos que requerirían un menor nivel de trabajo especializado. Por ello, en 1966 se decidió la construcción de una nueva planta en la prefectura de Tottori, la tierra natal de Onitsuka, una excelente manera de conseguir mano de obra poco calificada y de bajo costo y de ayudar al mismo tiempo al desarrollo de ese distrito rural. Mientras tanto, los ejecutivos de la Corporación recorrieron otros países del Lejano Oriente en busca de un lugar apto para otra nueva fábrica, con facilidades impositivas y bajos salarios para contrarrestar los crecientes costos de la producción en Japón. Así fue que en julio de 1969 la Corporación Onitsuka inauguró en Taiwán su primera fábrica en el extranjero. Poco después, el cierre del primer plan quinquenal podía mostrar resultados excelentes. De 1964 a 1968, las ventas pasaron de 1.060 millones de yenes a 2.400 millones. Cinco años después, las ventas del ejercicio de 1973 totalizaron unos 5.300 millones de yenes. Buena parte de este gran crecimiento podía explicarse por una importante novedad: las zapatillas Tiger se habían vuelto muy populares en Estados Unidos. Y seguramente esto no habría sucedido nunca si a un joven recién graduado de la Universidad de Oregon –un muchacho rubio más bien inexpresivo– no se le hubiera ocurrido hacer un pequeño desvío en su viaje por Oriente para acercarse a Kobe y conocer la sede de la Corporación Onitsuka, la empresa que fabricaba lo que él veía apenas como unas aceptables imitaciones japonesas de las Adidas. La marca que él mismo prefería desde sus épocas de corredor de media distancia.

5. Blue Ribbon Sports, la prehistoria de Nike

La empresa que nació de un trabajo práctico

Sobran los dedos de una mano para contar a las personas que pueden ufanarse de conocer a Philip Hampson Knight –fundador de Nike, Inc., actual presidente del directorio y principal accionista de la firma– desde su época de estudiante universitario, cuando todos lo llamaban por el apodo de *Buck*. El resto del mundo lo conoce como Phil Knight, pero incluso hasta a esos pocos privilegiados les resultaría muy difícil afirmar que llegaron a conocer en profundidad a su amigo Buck, una persona no precisamente difícil, pero sí extremadamente reservada e introvertida. Consecuente cultor de un perfil bajo y una actitud general más bien esquiva, a Phil Knight nunca le gustó ser el centro de la escena. Hace ya muchos años que es muy difícil verlo en público sin que sus ojos estén escondidos detrás de un par de lentes oscuros Oakley, marca a la cual era tan aficionado que la terminó por comprar. Poseedor de una inteligencia muy particular, Knight fue siempre tan distraído que algunos de sus despistes se hicieron muy famosos, pero puede que este rasgo de su personalidad esté emparentado con una íntima convicción que guió toda su carrera: nunca se preocupó demasiado por nada, sino que más bien prefirió confiar en que su vida tomaría por sí sola el rumbo adecuado.

Phil Knight nació el 24 de febrero de 1938 en Eastmoreland, un suburbio de clase media de la ciudad de Portland, capital del estado de Oregon. Su madre Lota era un ama de casa muy pendiente de su hogar y casi nunca salía de allí. Su padre William era un abogado con vagas ambiciones políticas, aunque terminó como director de un diario local casi por accidente. Aunque William Knight era un republicano, el *Oregon Journal*, el diario que dirigió por algunos años, era de tendencias populistas y liberales y actuaba como contraparte del más tradicional y conservador *The Oregonian*.

El joven Phil era un muchacho de estatura normal, rubio y de piel muy blanca, y un ferviente seguidor de los más variados deportes. Era un más que aceptable jugador de tenis, pero ya en el colegio secundario se hicieron evidentes sus aptitudes para las carreras de media distancia. Si bien el estado de Oregon se destacó desde siempre por contar con muchos de los mejores fondistas del país, ni siquiera allí podía decirse que el atletismo se encontrara entre las preferencias de la gente popular y canchera, ese círculo de privilegiados que ha obsesionado desde siempre al ambiente estudiantil americano. Pero seguramente era perfecto para alguien de la personalidad de Phil Knight, quien después de terminar el secundario se trasladó a la ciudad de Eugene, la segunda en importancia del estado, para continuar sus estudios en la Universidad de Oregon. Podría decirse que aquel era el lugar perfecto para un corredor, ya que su equipo de atletismo, comandado por el famoso entrenador Bill Bowerman, se encontraba entre los más competitivos del país. Muchos deportistas de nivel olímpico salieron de esta universidad, entre ellos un tal Jim Grelle, el clásico rival de Phil Knight desde sus épocas de los torneos del colegio secundario. Grelle fue siempre la “bestia negra” de Knight: pese a sus denodados esfuerzos, nunca le pudo ganar una carrera. De todos modos, Phil Knight se sentía orgulloso de su aporte como atleta a un grupo casi imbatible, con el cual ganó muchos trofeos en competencias por equipos. Por lo demás, la carrera universitaria de Knight se desarrolló sin mayores inconvenientes. Fue miembro y presidente de Phi Gamma Delta, la fraternidad estudiantil de mayor prestigio. Su autoridad parecía provenir de su carácter calmo y de su

habilidad para evitar los conflictos. Muy raramente se emborrachó o participó en celebraciones descontroladas, ya que lo que más le gustaba hacer en sus horas libres era correr, incluso bajo las adversas condiciones del frío y lluvioso invierno de Oregon.

Luego de graduarse en periodismo y administración, Phil Knight ingresó a la Stanford Graduate School of Business, una escuela de negocios fundada en 1925 en la Costa Oeste y de tendencia opuesta al liberalismo de las tradicionales universidades de la Ivy League del este del país. Estaba claro, a principios de los años 60 que la administración de empresas era la carrera del momento. Las grandes corporaciones estadounidenses alcanzaban su apogeo y una emergente clase de ejecutivos y gerentes profesionales se preparaban para triunfar en ellas mientras evangelizaban al mundo con sus modelos de negocios y sus estudios académicos. También, con su punzante estilo de gestión y su acelerado ritmo de vida. En Stanford, el desempeño de Knight lo ubicó nuevamente entre los mejores estudiantes, pero seguramente debido a su personalidad callada y elusiva parecía que nadie esperaba grandes cosas de él. Por otra parte, en el ámbito social no podía decirse que Knight fuera un ermitaño, pero tampoco se sentía muy a gusto en las reuniones numerosas. Todo indicaba que lo que más le agradaba era pasar desapercibido. En suma, era un tipo muy poco memorable.

Fue justamente en la escuela de negocios de Stanford en donde Phil Knight reparó por primera vez en el negocio del calzado deportivo. Tenía que presentar un trabajo práctico que consistía en simular la puesta en marcha y el desarrollo de un pequeño negocio. Se le ocurrió que su trabajo podía relacionarse de alguna forma con el atletismo, su gran pasión, si bien era consciente de que no había allí mucho dinero que sacarles a los corredores. Después de todo, para correr bastaba con una camiseta, un short, algo de ropa de abrigo en invierno y un par de zapatos. De todo aquello, lo más importante y lo único que resultaba algo más caro eran los zapatos. Knight sabía que las mejores zapatillas de carrera eran las alemanas Puma y Adidas, y esta última en particular era claramente su marca preferida. Pero los productos de Adidas eran muy caros y difíciles de conseguir para la mayoría de los deportistas aficionados o amateurs. Knight tuvo entonces una idea para su trabajo práctico: por qué no replicar en el mercado del calzado deportivo lo que había sucedido en el de la fotografía, en donde las nuevas cámaras japonesas habían terminado con el reinado de las alemanas Leika. Si bien en general los productos de la industria japonesa todavía tenían fama de ser tan baratos como poco confiables, al menos desde mediados de los años 50 las cámaras Nikon eran un verdadero éxito en Estados Unidos. Knight pensó entonces en desarrollar una importadora de zapatillas niponas. Imaginó que seguramente existiría en Japón alguna empresa en condiciones de aprovechar los bajos costos laborales de su país y que fuera capaz de llevar al mercado unas zapatillas de calidad aceptable y mucho más baratas que las Adidas. Desde luego que Knight tenía en mente una pequeña distribuidora para la Costa Oeste y no una empresa a gran escala. Después de todo, la clase en donde debía presentar su práctico era sobre pequeños negocios.

Sin embargo, aunque el trabajo de Knight fue aprobado, lo cierto es que no impresionó en lo más mínimo al profesor ni al resto de sus compañeros de clase. Tan pronto como recibió su calificación, Knight se olvidó casi por completo de él. Estaba seguro de que en cuanto se graduara como CPA (el equivalente a contador público) lo más lógico sería que consiguiese un trabajo en alguna empresa importante y no que se convirtiera en un emprendedor independiente. De hecho, uno de sus más famosos despistes sucedió en una entrevista laboral que tuvo poco antes de recibirse. Knight estaba llegando tarde y no podía encontrar en su habitación el único par de medias que sabía que estaba limpio. No le quedó más remedio que calzarse los zapatos sin medias y tratar de disimularlo lo más que pudiera. Pero en algún momento de la entrevista se sintió acalorado, metió su mano en el bolsillo delantero de su saco, sacó un pañuelo y se secó con él el sudor de su frente. En cuanto vio que su

entrevistador lo miraba azorado, miró lo que tenía en su mano y se dio cuenta de que aquello no era un pañuelo, sino una de las medias que había estado buscando infructuosamente por todo su cuarto. Para no empeorar las cosas, Knight se hizo el desentendido y volvió a guardar la media en su bolsillo como si tal cosa. De más está decir que no obtuvo aquel empleo.

De todos modos, una vez graduado de Stanford, Phil Knight postergó por unos meses sus búsquedas laborales y se dispuso a emprender el clásico gran viaje de tantos estudiantes universitarios americanos de la época. La última oportunidad de conocer algo de mundo y vivir algunas aventuras antes de empezar con un trabajo formal, establecerse, casarse y tener hijos. Así fue que vendió su auto y le pidió prestado algo de dinero a su padre, pero no para cruzar el Atlántico y conocer Europa como hacían casi todos, sino que Knight tomó el rumbo contrario. Ni siquiera estaba seguro de los motivos de su decisión, pero su plan consistía en viajar primero a Hawai y desde allí partir hacia el Lejano Oriente. A Japón, principalmente. Tal como estaba previsto, el contador Knight llegó a Hawai a mediados de 1962 y se quedó allí unos meses trabajando como vendedor telefónico. Desde luego que aquello no le interesaba en lo más mínimo, pero prefería juntar algo más de dinero para poder prolongar su viaje por Oriente. A fines de noviembre de aquel año llegó finalmente a Japón y lo recorrió de punta a punta. Se interesó genuinamente por su historia, costumbres y tradiciones, subió al monte Fuji, despuntó el vicio literario llevando un diario personal del viaje y hasta tuvo su efímera aventura romántica con una chica del país. Pero cierta tarde en que recorría una zona comercial de Tokio encontró precisamente aquello que había imaginado para su trabajo práctico: las zapatillas Tiger. Le preguntó al dueño de la tienda si sabía quién era el fabricante de aquellas imitaciones de Adidas –con tres tiras y todo– y éste le contestó que era la Corporación Onitsuka, de la ciudad de Kobe.

Sin estar muy seguro de lo que hacía, Phil Knight se tomó un tren hacia Kobe y se presentó en las oficinas centrales de la Corporación Onitsuka. Como no podía ser de otra manera, fue recibido con toda la hospitalidad del mundo por un grupo de ejecutivos encabezado por el propio Kihachiro Onitsuka, quienes se mostraron muy entusiasmados cuando Knight se presentó como un joven importador americano que planeaba entrar al negocio de los productos deportivos y les aseguró que las zapatillas Tiger eran las mejores que había visto en Japón. Dada la enorme ventaja competitiva de su precio, estaba seguro de que tenían mucho potencial para ser un verdadero éxito de ventas en el mercado de Estados Unidos. Los ejecutivos de Onitsuka se sintieron muy halagados por el hecho de que Knight hubiese acudido a ellos y no a Mizuno, por ejemplo, y enseguida le mostraron varias fotos de los prototipos de sus futuros lanzamientos. Las spikes de competición no eran nada impresionantes ya que todavía tenían la capellada de lona, pero las zapatillas de entrenamiento eran de cuero y parecían muy prometedoras. Al final del encuentro Onitsuka le aseguró a Knight que muy pronto le enviaría a su domicilio de Estados Unidos las muestras de los modelos que había conocido aquel día en fotos. A último momento los japoneses le preguntaron cuál era el nombre de su empresa. Distráido como siempre, Knight ni siquiera había tomado la precaución de inventar un nombre de fantasía cualquiera, por lo que pensó un segundo y enseguida respondió: “Blue Ribbon Sports”. Nada muy original, desde luego, pero fue lo primero que le salió.

A Kihachiro Onitsuka le había caído bien este joven americano. De alguna manera le hacía recordar sus propios comienzos, cuando no tenía prácticamente nada y todo estaba por hacerse. Además, no podría haber llegado en un momento mejor. La Corporación Onitsuka se encontraba en plena fase de expansión y el momento parecía ideal como para intentar un desembarco más importante en Estados Unidos. Aunque no se lo había aclarado a Knight, la marca Tiger tenía desde un 1959 un contrato de distribución de sus zapatillas de lucha con una empresa de la Costa Este de Estados Unidos, pero Blue

Ribbon Sports parecía ser la candidata ideal para comercializar el resto de sus líneas de productos. Aquella misma noche Knight reflexionó largamente en su hotel acerca de la reunión con Onitsuka. Se sentía sorprendido de lo sencillo que había resultado todo hasta allí y en cierto momento se encontró a sí mismo escribiendo en su diario: “¿Y si me vuelvo antes a casa y empiezo *de verdad* con Blue Ribbon Sports?”. Sin embargo, pensó, no tenía mucho sentido adelantar el regreso. Era altamente improbable que las muestras llegaran antes del final de su viaje. Continuó entonces su trayecto y pasó por Hong Kong, en donde se puso a escribir una larga carta a su padre. Allí le contó que había decidido montar de verdad aquella empresa que había imaginado en el papel, por lo que le pedía prestados otros 37 dólares para comprar las muestras de zapatos Tiger. En la carta le pidió además que se encargara él de redactar el pedido a la Corporación Onitsuka, y que lo hiciera con papel membretado para que pareciera hecha por una empresa de verdad. Knight despachó la carta desde las Filipinas y a continuación se trasladó hasta la última parada de su trayecto: las hermosas y todavía tranquilas playas de Vietnam.

Mil dólares y un apretón de manos

Phil Knight volvió de su recorrido por Oriente a principios de 1963. Se fue a vivir a la casa de sus padres en Portland y enseguida consiguió trabajo en un estudio contable por un razonable sueldo de 400 dólares por mes. Pero hasta entonces, ni noticias de la Corporación Onitsuka. Algunos meses después, Knight mandó una carta a la empresa para saber qué había sucedido con las muestras prometidas, y poco después llegó una respuesta en donde se le aclaraba que, en realidad, la marca Tiger ya contaba con un distribuidor para sus productos en la Costa Este del país y no deseaba provocar un conflicto innecesario. Knight se sorprendió por el descubrimiento de este inesperado competidor cuando ni siquiera había recibido una mísera muestra, pero igualmente reiteró su pedido y le informó a la Corporación Onitsuka que no tenía intenciones de trabajar fuera de la Costa Oeste. Al menos, no todavía. Finalmente, en diciembre de 1963, más de un año después de la visita de Knight a Kobe, llegaron las benditas muestras: un catálogo impreso y cinco pares de Limber-Up, unas zapatillas de entrenamiento del estilo de las Adidas Italia, blancas con tiras azules. Las Limber-Up no estaban nada mal, pero al recorrer el catálogo Knight se dio cuenta enseguida de que la gente de Onitsuka no tenía la menor idea de cómo era el mercado americano. Zapatillas con nombres como Leather-Up y Mar-Up (un exitoso modelo para maratonistas) sonaban bien, pero no pudo evitar la carcajada al ver el nombre de las zapatillas para lanzadores de disco: Throw-Up (“vomitar”).

El mismo día en que recibió las muestras Phil Knight decidió reenviarle por correo dos de los pares a Bill Bowerman, su antiguo entrenador de la Universidad de Oregon. Quería saber qué le parecían y si estaría interesado en comprar unos cuantos pares para los corredores de su equipo. La respuesta de Bowerman fue inmediata: “Si estás en condiciones de hacer negocios con estos tipos, no los dejes escapar. Y dejame colaborar con vos”. Knight se sorprendió por la opinión tan favorable de su entrenador y también por su propuesta. Esperaba contar con él como cliente, no como socio. De todos modos, a los pocos días se encontraron y llegaron a un acuerdo: Knight administraría la empresa y Bowerman testearía las zapatillas con sus atletas, trataría de mejorarlas y se las recomendaría a otros entrenadores. Como ninguno de los dos contaba con mucho capital para invertir (Knight recién empezaba con su primer trabajo y Bowerman debía mantener a su esposa y a sus tres hijos con su sueldo de maestro en la universidad), cada uno aportó apenas 500 dólares y la sociedad se rubricó con un simple apretón de manos y sin ningún papel de por medio. Al contador

Knight esto le pareció extraño, pero si no podía confiar en el gran Bill Bowerman, toda una institución en la Universidad de Oregon, ¿en quién si no? Así y todo, Bowerman prefirió no figurar en los registros de la sociedad. Creía que era mejor mantener la discreción ante las autoridades y los alumnos de la universidad, ya que su cargo de entrenador le imponía varias obligaciones y las mismas restricciones vigentes para, por ejemplo, los atletas olímpicos amateurs. En ese sentido, que él fuera a la vez el copropietario de una distribuidora de zapatillas lo colocaba en una zona gris. Bowerman tenía perfectamente claro que nunca debería anteponer sus intereses comerciales al rendimiento de sus deportistas. De hecho, hasta que Tiger no contó con spikes de competición lo suficientemente buenas, como entrenador prefirió que siguieran usando Adidas. Más allá de esto, lo cierto era que Blue Ribbon Sports, que primero había sido imaginada en un ejercicio universitario y que luego se había improvisado como una fabulación ante unos industriales japoneses, de golpe se había convertido en realidad.

En febrero de 1964 Phil Knight encargó los primeros trescientos pares de Tigers a través del banco familiar, el First National Bank. Se hizo mediante una carta de crédito por 1.107 dólares con la que los bancos intermediarios le giraron el dinero a la Corporación Onitsuka. Luego de recibir la mercadería, Blue Ribbon Sports tenía noventa días para venderla y cubrir el monto del crédito en su banco a un costo mínimo. Pese a que la operación se hizo con todas las garantías bancarias del caso, a Knight le costó algunas cuantas cartas más convencer a la Corporación Onitsuka de que mandara el embarque. Los japoneses todavía mostraban dudas acerca de la solidez y los antecedentes de Blue Ribbon Sports, que desde luego eran inexistentes. Los socios tuvieron que presentarla como una empresa mucho más importante de lo que en realidad era. Hicieron aparecer a Bowerman como un consultor y patrocinador de los zapatos, pero no como socio de Blue Ribbon Sports. Luego del largo intercambio epistolar, Knight finalmente consiguió para su firma la exclusividad de la marca Tiger en trece estados de la Costa Oeste de Estados Unidos. Este fue el primer ejemplo de la difícil relación que mantendrían de allí en más la Corporación Onitsuka y Blue Ribbon Sports, debida no tanto a la mala intención de las partes sino más bien a las marcadas diferencias culturales entre ellas.

Knight puso a la venta el primer cargamento de zapatillas Tiger a un precio de 6,95 dólares el par. El precio de lista que le pagaba a Onitsuka era de 3,69 y con los costos de la operación éste llegaba a 4,06, de modo que Blue Ribbon Sports podía ganar 2,89 dólares por cada par de Tigers y venderlas a un precio mucho más barato que el de las Adidas. Phil Knight empezó entonces con una rutina que debió repetir muchas veces desde entonces. Cargó en el baúl de su coche una bolsa con una buena cantidad de Tigers y salió a venderlas en un torneo escolar. Ese día vendió treinta y un pares. En cada una de estas salidas aprovechaba para repartir folletos promocionales y luego respondía pedidos por correo, que muchas veces eran por un solo par. Sería exagerado decir que aquel primer lote de zapatillas Tiger causó sensación, pero apenas tres meses después de retirar el cargamento del puerto Knight ya estaba en condiciones de hacer un nuevo encargo a Japón. Pero antes debió resolver un conflicto con el distribuidor de Tiger para la Costa Este, que en una carta enviada a Blue Ribbon Sports decía haber arreglado con Onitsuka la exclusividad de la marca japonesa para todo el país. Phil Knight le pidió ayuda a uno de sus primos, abogado de profesión, quien le advirtió que, frente al desafío que se le presentaba, no le quedaba otra alternativa que salir a matar o morir. Knight decidió actuar en consecuencia e inmediatamente amenazó con demandar judicialmente al otro distribuidor mediante una carta documento con copia a las oficinas de la Corporación Onitsuka. Y sin siquiera esperar una respuesta formal de alguna de las dos partes, Knight se tomó el primer avión a Japón y se presentó en la sede de Kobe para hablar personalmente con Kihachiro Onitsuka. Esta vez estaba mejor preparado: se ocupó de averiguar mucho más en detalle cómo era el estilo de negocios que

practicaban los japoneses. Le explicaron que lo peor que podía hacer era comportarse como un *henna gaijin*, es decir, el típico cowboy gritón y prepotente de las películas. Le recomendaron en cambio que se mostrara humilde y compenedor. Luego de pasar por el filtro de algunas reuniones previas, Knight pudo finalmente entrevistarse con Onitsuka. En aquel nuevo encuentro aclararon todos los malentendidos, limaron asperezas y firmaron un nuevo acuerdo mediante el cual Blue Ribbon Sports pudo confirmar por un año (hasta noviembre de 1965) la exclusividad de la marca Tiger en los susodichos trece estados de la Costa Oeste de Estados Unidos, a la vez que se comprometía a vender en dicho período un mínimo de 5.000 pares de zapatos deportivos.

Phil Knight estaba satisfecho, pero apenas llegó a su casa se puso inmediatamente a trabajar. Acababa de ponerle la firma a un compromiso que lo obligaba legalmente a vender 25.000 dólares en zapatillas. No tenía dinero en efectivo, ni crédito, ni empleados, ni instalaciones, sólo un montón de cajas de zapatos en el sótano de sus padres, y otro cargamento en camino. Entendió que no le quedaba otra que conseguir un ingreso fijo para financiar las actividades de la endeble Blue Ribbon Sports y así obtuvo un trabajo full time en la conocida consultora Price Waterhouse. Pese a lo precario de su situación, ya para esta época Phil Knight se había propuesto un objetivo casi imposible, que con el tiempo se volvió una obsesión: desbancar a Adidas del primer puesto en el mercado de Estados Unidos. Cuanto más aprendía de su inalcanzable competidora tanto más crecía la admiración que sentía por sus productos y también el rechazo que le producían sus prácticas, que él siempre encontró repugnantes. Con mucha más experiencia como competidor de los Dassler que su socio americano, el propio Onitsuka le advirtió en una de las muchas cartas que intercambiaron que Adidas era un rival muy difícil. No sólo porque sabían manejarse en el mundo del deporte internacional mejor que nadie sino también porque la desenfrenada competencia con Puma podía llevarlos al extremo de comprar la voluntad de quien fuere.

El primer cruzado de la causa

Sumergido por ocho horas diarias en su puesto en Price Waterhouse, y con su socio Bowerman ocupado en entrenar a su equipo universitario, estaba claro que Phil Knight necesitaba ayuda si quería evitar el hundimiento de la Blue Ribbon Sports. A fines de 1964 se encontró en un torneo disputado en el Occidental College de Los Ángeles con un estudiante de antropología de la UCLA a quien había conocido algunos años atrás, cuando Knight todavía competía. El muchacho se llamaba Jeff Johnson y se sorprendió al ver a Knight con una enorme bolsa repleta de zapatillas para vender allí mismo. Johnson nunca había oído hablar de las Onitsuka Tiger, por eso no supo bien qué responder cuando Knight le ofreció un par para probar en su siguiente carrera: como a la mayoría de los competidores en aquel evento, a Johnson le gustaba correr con Adidas. De todos modos, unos días después, en enero de 1965, Knight le mandó por correo algunos pares de Tigers para que las usara sin compromiso alguno y, si le interesaban, tratara de vender todas las que pudiera en el área de Los Ángeles. El joven corredor todavía no lo sabía, pero ya se había convertido en el primer empleado en la historia de Blue Ribbon Sports, y también en el prototipo de los que vinieron luego: corredores de media y larga distancia, que empezaban a vender las Tigers como una changa para financiar sus estudios universitarios y que de a poco se apasionaban por el negocio y lo transformaban en una causa personal. Cuando se querían acordar ya estaban trabajando voluntariamente a tiempo completo para Blue Ribbon Sports y estaban dispuestos a sacrificar su vida personal por la empresa. La pasión que muchos de ellos pusieron en su trabajo podía deberse a que se identificaban con la historia de

Phil Knight: un corredor de Bill Bowerman y un “Hombre de Oregon”, igual que ellos. Pero no era este el caso de Johnson, que era californiano e incluso había dado sus primeros pasos en el negocio trabajando brevemente para los hermanos Severn, los distribuidores de Adidas en la Costa Oeste. Así y todo, al notar que las Tiger valían la mitad que las zapatillas alemanas, entendió que su aparición en el mercado era una gran noticia para los cultores de este deporte que lo apasionaba hasta la enajenación, por lo que le pareció que contribuir con su difusión en el mercado era la manera más honesta de ganarse la vida que se le pudiera ocurrir.

A mediados de 1965 Jeff Johnson se casó con su novia del secundario al enterarse de que esperaban un bebé. Fue entonces cuando renunció a su empleo de trabajador social y empezó a trabajar a tiempo completo en Blue Ribbon Sports por un sueldo de 400 dólares al mes. Gracias a la invaluable contribución de su primer empleado, la empresa llegó a totalizar al momento de la renovación con la Corporación Onitsuka ventas por 20.000 dólares y una ganancia neta de 3.200 dólares. Por el momento, la Blue Ribbon Sports seguía viva. Johnson redobló sus esfuerzos y decidió transformar su pequeño departamento de casado en un depósito y una tienda de Tiger, aunque el incesante desfile de corredores en busca de esas nuevas zapatillas japonesas tan baratas terminó rápidamente con su matrimonio. Johnson se mudó a principios de 1966 a un departamento-estudio y se dedicó a atender a su creciente clientela. Ésta se componía mayormente por gente como él: estudiantes universitarios que corrían y soñaban con llegar a la alta competencia y, por qué no, tal vez hasta a los Juegos Olímpicos. Con muchos de sus clientes Johnson llegó a mantener una correspondencia habitual, por medio de la cual discutían las virtudes y los defectos de las zapatillas Tiger y hasta le sugerían posibles mejoras. Claro que el catálogo Tiger disponible en Oregon y California no era muy amplio, pero el propio Johnson experimentó en su casa con algunas ideas para incrementar la amortiguación de las zapatillas de cross country y maratones en ruta, por ejemplo, insertando una entresuela de espuma sacada de sus pantuflas. Si las mejoras superaban las primeras pruebas, Johnson trataba de aplicarlas en el taller de un zapatero amigo. Por muy artesanal y rudimentario que pudiera parecer todo esto, muchas de las mejores innovaciones en la industria del calzado deportivo de la época surgieron de experimentos de este tipo.

Poco tiempo después Jeff Johnson tuvo otra idea, esta vez de índole promocional. Se le ocurrió que Blue Ribbon Sports podía regalarles a los ganadores de cada carrera en los distintos torneos universitarios locales y regionales una camiseta con el logo de Tiger. Por muy modesto que pudiera parecer, este premio ayudaría a reforzar la identificación de los corredores con la marca, a la vez que sería un orgullo para el ganador y una fuente de publicidad gratuita. Después de los primeros seis meses de implementada la iniciativa, las camisetas se pusieron a la venta y fueron muy demandadas. Los corredores podían así seguir con Tiger incluso si calzaban Adidas u otra marca. Por más increíble que resulte hoy, nadie hacía este tipo de cosas en aquellos años. Recordemos si no lo que costó que el propio Adi Dassler, quien nunca se consideró a sí mismo más que un zapatero, aprobara el lanzamiento de las primeras colecciones de indumentaria Adidas algunos años más tarde. Apenas si se dignaba a fabricar los bolsos de cuero como una concesión al mercado.

Fue también por sugerencia de Jeff Johnson que Blue Ribbon Sports instaló en septiembre de 1966 su primera tienda propia en un pequeño local de Santa Mónica, uno de los suburbios de Los Ángeles, arrinconada entre un salón de belleza y una empresa exterminadora de plagas. Johnson se puso gustosamente al frente de la tienda, pero llegó un momento en el que el día no le alcanzaba para terminar con todas sus tareas: atendía el local, recibía la mercadería, diseñaba las publicidades, se ocupaba de publicarlas en las revistas de carreras y siempre estaba atento a distribuir entre los periodistas especializados las fotos de los atletas que corrían con Tiger. Recién a fines de aquel año,

con ventas que ya superaban los 40.000 dólares, Phil Knight accedió a contratar a un chico del secundario para que lo ayudara después del colegio. El padre de Johnson le hizo notar que, así no fuera deliberadamente, lo estaban poco menos que esclavizando. Johnson pensó que quizás Knight podría hacerlo socio, pero éste se negó categóricamente. Bowerman no tenía intenciones de vender su mitad de la empresa, y si Knight resignaba una parte de su otra mitad ya no podría tener el control total de Blue Ribbon Sports. Jeff Johnson aceptó entonces una contrapropuesta: recibiría un aumento de sueldo de 50 dólares al mes y estaría a cargo de la misión de instalar la primera oficina de Blue Ribbon Sports en la Costa Este. La empresa se haría cargo del alquiler de un piso en donde Johnson podría vivir con comodidad y usarlo a la vez como depósito. De este modo, el empleado número uno de Blue Ribbon Sports se mudó al lugar que él mismo se encargó de elegir en las afueras de Boston, mientras que un nuevo empleado llamado John Bork quedó al frente de la tienda de Santa Mónica. Esta relación tan particular entre Knight y Johnson marcó el estilo de la futura Nike: Knight apenas se preocupaba por el día a día, sólo dejaba que sus empleados tomaran la iniciativa e hicieran las cosas como mejor les pareciera. No había una línea o política explícita que bajara de arriba, salvo para el área de finanzas que era, obviamente, la especialidad de Knight.

Pero Phil Knight tenía más motivos para sentirse en deuda con su primer empleado. Poco antes de que Jeff Johnson se trasladara a Boston, uno de sus corresponsales le comentó que se había enterado de que Bill Farrell, el empresario que contaba con la exclusividad de las zapatillas de lucha Tiger para la Costa Este, tenía planes de otorgarle a un tercero la licencia para distribuir el resto del catálogo Tiger en su territorio. Johnson convocó entonces a Knight a una reunión de urgencia en su departamento. Lo hizo en un tono tan enfático que consiguió que su jefe se tomara el primer vuelo disponible de Portland a Los Ángeles para visitarlo. En aquel encuentro Johnson demostró hasta qué punto se sentía un cruzado de la causa. Él mismo le entregó a Knight en un papel la primera versión escrita de lo que él entendía que era la filosofía corporativa de la empresa. De hecho, para Johnson, Blue Ribbon Sports no era un negocio: era un movimiento en pos del desarrollo del atletismo en Estados Unidos. Tan exaltado estaba Johnson que hasta logró convencer a Knight de que viajara nuevamente a Japón lo antes posible y lo encarara sin más al mismísimo Onitsuka. La marca Tiger *tenía* que ser de Blue Ribbon Sports y de nadie más. Qué iban a saber los japoneses que su “poderosa” importadora se limitaba a Knight en Portland, Bowerman en Eugene y Johnson en Los Ángeles. Dicho y hecho: Knight se presentó nuevamente sin aviso en las oficinas de la Corporación Onitsuka en noviembre de 1966 y tras una serie de reuniones, en las cuales debió poner a prueba todo lo que había aprendido acerca de cómo hacer negocios con los japoneses, se trajo un contrato que le otorgaba por tres años la exclusividad del catálogo completo de la marca Tiger para todo Estados Unidos. Únicamente la distribución de las zapatillas de lucha seguiría en manos de Bill Farrell. En cuanto Knight regresó a Portland lo primero que hizo fue comunicarle por carta documento la noticia a su colega del Este. Farrell no lo podía creer. En una dura carta le preguntó a Knight hasta dónde tenía pensado llegar. Al principio, él tenía cuarenta y nueve estados de la Unión y Blue Ribbon Sports apenas uno. Después Farrell se quedó con treinta y siete estados y Knight con los trece de la Costa Oeste. Y ahora Knight le informaba sin más que se quedaba con todo el país, y encima Farrell tenía que agradecerle que le había dejado las zapatillas de lucha. Pero Farrell no opuso mayor resistencia: no estaba preparado para batallar legalmente con la ferocidad que parecía tener su competidor. Estados Unidos no parecía ser lo suficientemente grande como para que coexistieran dos distribuidores de Onitsuka Tiger.

Primer round contra Adidas

Mientras Phil Knight lidiaba con los asuntos administrativos de Blue Ribbon Sports y con la Corporación Onitsuka, su socio Bill Bowerman también contribuía a su manera al desarrollo de la empresa. Los importantes aportes del exigente entrenador de atletismo se explican por cuatro motivos principales. En primer lugar, porque continuó con el desarrollo de nuevos prototipos caseros que luego se convirtieron en mejoras concretas para los zapatos Tiger. Luego, porque bajo su mando el equipo de la Universidad de Oregon se transformó en una verdadera dinastía de campeones y en el semillero del equipo olímpico de atletismo de su país, y el respaldo de este equipo a la marca Tiger valía oro. También, porque muchos de aquellos corredores terminaron trabajando con la misma pasión que Jeff Johnson en Blue Ribbon Sports. Y finalmente, porque las victorias del equipo de Oregon y la difusión de la práctica del running que alentó Bowerman desde mediados de los años 60 favoreció el enorme crecimiento del movimiento de corredores, que terminó por explotar años después. Y claro que todos esos nuevos aficionados al running se convirtieron en millones de clientes potenciales para Blue Ribbon Sports y sus marcas, Tiger, primero, y luego Nike.

Bowerman se volvió un entusiasta difusor de las bondades del running cuando a éste todavía se le decía *jogging*. Pese a que él mismo era entrenador de atletismo, Bowerman descubrió que el trote a un ritmo lento y constante podía ser una actividad recomendable para todo público recién en enero de 1963, cuando viajó a Nueva Zelanda invitado por Arthur Lydiard, el entrenador del equipo olímpico de ese país. Una mañana, Lydiard lo invitó a “correr un rato”. Pocos kilómetros después, el cincuentón Bowerman se arrastraba por el camino con la lengua afuera mientras que su anfitrión, quien ya tenía 76 años, estaba como para ir a una fiesta. Bowerman era demasiado orgulloso como para soportarlo, así que se prometió a sí mismo que de allí en más no pasaría un solo día sin hacer un poco de jogging. De vuelta en Eugene, Bowerman había bajado ya cinco kilogramos y empezó a difundir las clases de jogging en la ciudad. Explicaba que correr era bueno para el corazón y para los pulmones, ayudaba a bajar de peso y mejoraba las condiciones de vida en general. Era ideal para quienes ya habían pasado los 30 años y también para los que no tenían tiempo o dinero para ir regularmente a un club o a un gimnasio. Muy pronto las mujeres lo adoptaron con mucho entusiasmo, quizás más atraídas por los posibles efectos estéticos en sus cuerpos. Bowerman les prometía que corriendo quemarían más grasas, tonificarían sus músculos y se verían más esbeltas. Hasta ayudaría a mejorar su vida sexual. Uno de los tantos “Hombres de Oregon” entrenados por Bowerman, un estudiante llamado Geoff Hollister, fue uno de los coordinadores de los equipos de jogging para aficionados de la universidad. A Hollister no le importaba que la mayoría de sus dirigidas fueran amas de casa sin muchas condiciones para la competencia. Él era otro ferviente militante del movimiento de corredores, uno más de los tantos fanáticos para quienes ser parte del equipo de la Universidad de Oregon era un sueño cumplido en vida. Claro que, como todos, también se ilusionaba con llegar a los Juegos Olímpicos, pero muy pronto tuvo que reconocer que nunca lo lograría. Sabía que era un muy buen corredor, pero era excesivamente ansioso, un descontrolado sin ritmo que terminaba siempre superado en los tramos finales de cada carrera. Cuando a Hollister le quedaba poco para terminar con sus estudios, Bowerman le dio a entender que no lo contaría entre los integrantes principales de su equipo, pero le ofreció algo a cambio: una entrevista con su socio Phil Knight. Poco después, a principios de 1967, Geoff Hollister se transformó en el tercer empleado de Blue Ribbon Sports. Sus jefes le dieron libertad para recorrer todo el estado de Oregon y le prometieron un sueldo de 2 dólares por cada par de zapatillas Tiger que vendiera. Al igual que Johnson, Hollister se tomó el trabajo como parte de la causa de la difusión del running.

Así las cosas, se acercaban ya los famosos Juegos Olímpicos de México 1968, el punto culminante del escándalo de los sobres marrones pagados por Adidas y Puma. Para entonces, Bowerman se comunicaba regularmente por carta con personal de la Corporación Onitsuka e intercambiaba con ellos ideas para mejorar los zapatos Tiger. A ambos lados del Pacífico sabían que sus productos eran cada vez más competitivos, pero todavía les faltaba para estar en pie de igualdad con los de las marcas alemanas. Hasta ese momento, la estrella de la línea Tiger para corredores era el modelo México 66, las zapatillas que estrenaron la marca gráfica que aparecería de allí en más a los costados de todas las Tiger y también en las futuras Asics. En esencia, era como si los diseñadores hubiesen hecho un batido entre las tres tiras de Adidas y el Formstrip de Puma, pero para los japoneses no había nada de malo en ello. Más allá de este esfuerzo, Bowerman se había propuesto contar con un modelo de zapatillas Tiger que fueran verdaderamente apropiadas para el entrenamiento de sus corredores. Así fue que canibalizó en el taller de su casa dos modelos distintos y construyó un prototipo que envió por correo a Japón. Los encargados de Onitsuka se lo devolvieron transformado exactamente en aquello que Bowerman deseaba tener. Como ya faltaba muy poco para el comienzo de los Juegos, Knight y Bowerman pensaron que sería una excelente ocasión para presentar su mejor modelo de zapatillas de entrenamiento hasta la fecha con el nombre *Aztec*. Pero no contaban con que Adidas tenía la costumbre de lanzar para cada cita olímpica un modelo de spikes con el nombre de la ciudad anfitriona o que aludiera de alguna forma a ella a modo de homenaje. Para esta ocasión Adidas tenía prevista la presentación de las impactantes *Azteca Gold*, unas llamativas spikes de color dorado con tres tiras negras. Fue así que una mañana Knight se encontró con una carta llegada de Herzogenaurach. Adidas amenazaba con demandarlos si no le cambiaban el nombre a sus nuevas Tiger *Aztec*. La amenaza no dejaba de ser halagadora, en cierta forma. Significaba que la marca líder del mundo había tomado nota de su existencia. Como era evidente que la relación de fuerzas no los favorecía, Knight y Bowerman se reunieron para pensar un nuevo nombre para sus zapatillas. Cuenta la leyenda que se produjo entonces un memorable diálogo entre los dos socios. Bowerman le preguntó a Knight con la dulzura que lo caracterizaba: “¿Quién era el español ese que los hizo mierda a los aztecas?”. Knight sabía la respuesta: Hernán Cortés. Y así fue como las Tiger *Aztec* se convirtieron en las Tiger *Cortez*, una de las zapatillas más vendidas en la historia de Blue Ribbon Sports y un clásico absoluto que Nike continúa comercializando en la actualidad con el mismo nombre y en una infinidad de nuevos materiales y colores.

También en aquel año de los Juegos de México la marca Tiger tuvo la oportunidad de presentar una de sus más interesantes innovaciones. Bill Bowerman les venía sugiriendo a los técnicos de Onitsuka que intentaran fabricar spikes más livianas, confeccionadas en nylon. Los japoneses le contestaron que el desarrollo que él proponía sería muy difícil de poner en práctica, pero que el nylon sí les parecía apropiado para las zapatillas de maratón. Así fue como nacieron las Tiger *Marathon*, de un llamativo color azul con vivos blancos, un producto muy cómodo y novedoso, y también impermeable. Cuando Jeff Johnson las probó, describió la sensación que le producía correr en ellas con un sonido: era como si la tela hiciera “¡swoosh!”. La expresión les pareció a todos muy graciosa, pero vaya si habrían de escuchar aquella palabra en unos pocos años más. En todo caso, aquellas zapatillas de nylon eran tan suaves y flexibles que muchos en Blue Ribbon Sports creyeron que con ellas quizás podrían encontrar un nuevo nicho en el mercado. Por primera vez contaban con un producto que ni Adidas ni Puma tenían.

Mientras tanto, Phil Knight ya había dejado su trabajo en Price Waterhouse y, excepto por el tiempo que le sacaban sus clases como profesor universitario de contabilidad, todo su esfuerzo estaba enfocado en el desarrollo de Blue Ribbon Sports. La empresa abrió en 1968 su primer local propio

en Portland, el cual servía a la vez como tienda y oficina. Varios nuevos empleados se pasaban el día trabajando allí en un inmenso desorden y hasta atendiendo asuntos personales. No se controlaban inventarios, vendían casi cualquier cosa que llegara de Japón y muchas veces hasta se cargaban gastos de la empresa a las tarjetas de crédito de Knight. En verdad, aquella era prácticamente la única manera de sacarle algunos dólares al jefe, quien por distraído salía casi todos los días de su vida a la calle sin dinero en efectivo. En el grupo de gente que empezó a trabajar en Portland aquel año se encontraba Bob Woodell, futuro presidente de Nike y en ese entonces el único capaz de poner un poco de orden en el gran caos de la oficina. Lo notable del caso es que Woodell estaba postrado desde muy joven en una silla de ruedas, pero eso no le impidió convertirse en una de las piezas vitales de Blue Ribbon Sports. A todo esto, las ventas de las zapatillas Tiger seguían creciendo a muy buen ritmo. En 1969 la importadora americana alcanzó una facturación de 400.000 dólares; contaba con depósitos en Boston y Los Ángeles y tiendas propias en esas dos mismas ciudades y también en Portland, Eugene y, al menos por un tiempo, en Coral Gables, Florida. Y todo con apenas doce empleados.

Blue Ribbon Sports y la Corporación Onitsuka: Lost in Translation

Si bien la relación entre la empresa propietaria de la marca Tiger y su distribuidora estadounidense fue muy fructífera a nivel comercial, los malentendidos y conflictos entre ellas fueron constantes. Por más que ambas empresas tuvieran una vía de comunicación directa vía télex y que Phil Knight viajara cada verano a charlar personalmente con Kihachiro Onitsuka, las diferencias de idiosincrasia y las culturas corporativas casi opuestas lo complicaban todo. El hecho de que las zapatillas Tiger fueran un éxito en Estados Unidos convenció a Knight de que, más temprano que tarde, la Corporación Onitsuka alcanzaría tal grado de desarrollo que ya no precisaría de los servicios de Blue Ribbon Sports. Onitsuka optaría seguramente por instalar su propia filial americana, encontrar otro distribuidor con mucho mayor alcance o, simplemente, absorber sin más a su pequeña socia. De hecho, Knight estaba al tanto de los planes de expansión de la Corporación porque había contratado a un espía: un empleado del propio departamento de exportaciones de Onitsuka que le pasaba información privilegiada. Knight justificaba esta práctica aclarando que el espionaje industrial era algo muy común entre los hombres de negocios japoneses. Por eso mismo el espía estaba blanqueado en los registros de Blue Ribbon Sports, en cuya nómina constaba que cobraba un salario de 150 dólares mensuales. Knight sospechaba además que, si los costos salariales japoneses continuaban en ascenso, para principios de los años 70 a Onitsuka no le quedaría otra alternativa que subir sus precios. Como también sabía por los informes de su espía que la Corporación Onitsuka encargaba su producción a un número cada vez mayor de subcontratistas, le empezó a rondar la idea de que quizás podría anticiparse y “puentear” a Onitsuka haciendo lo mismo que él y quedándose con su ganancia.

Poco después de los Juegos de México, Knight recibió la visita en sus oficinas de Los Ángeles de Kihachiro Onitsuka y de Shoji Kitami, el ascendente gerente de exportaciones de la Corporación. En aquella oportunidad sus invitados le plantearon la posibilidad de establecer un joint venture entre ambas empresas. Aunque de aquel modo los japoneses pasarían a ser los copropietarios de su negocio, a Knight la idea no le pareció tan mala ya que quizás así podría asegurarse indefinidamente los derechos de la marca Tiger. Pero lo que en verdad quería resolver Knight antes que nada era algo mucho más concreto: en su opinión, estaba claro que el sistema de entregas de Onitsuka no funcionaba para nada bien. Los embarques provenientes de Japón llegaban invariablemente tarde e

incompletos, e incluso con cosas que no se habían pedido. Los empleados de Blue Ribbon Sports trataban de vender todo, por supuesto, pero muchas veces debían soportar las amargas quejas de los comerciantes minoristas que se quedaban muy pronto sin mercadería para ofrecer a sus clientes o debían esperar meses para reponerla. Onitsuka y Kitami se fueron con la promesa de corregir este problema y de mantener al tanto a Knight acerca del proyecto del joint venture. Sin embargo, en los siguientes meses no se volvió a hablar del tema y en diciembre de 1969 Phil Knight volvió a viajar a Kobe para firmar la renovación del contrato de exclusividad de Blue Ribbon Sports con Onitsuka por otros tres años, hasta fines de 1972. Aparentemente, la idea del joint venture había sido descartada. Por entonces, la Corporación Onitsuka se encontraba más sólida que nunca, crecía con fuerza y su facturación anual era de 10 millones de dólares. Shoji Kitami estaba a cargo de la siguiente etapa de la expansión mundial de la marca Tiger, y era justamente de Kitami de quien más desconfiaba Knight. No parecía ser el mismo hombre confiado y honesto que sabía que era Onitsuka. A Knight le parecía que Kitami era astuto pero más bien ladino, de sonrisa fácil pero falsa. Estaba seguro de que muy pronto tendría problemas con él.

Al año siguiente, la Corporación cumplió con su promesa de mejorar la calidad de las entregas, pero Blue Ribbon Sports se encontró con serios problemas para financiar sus operaciones a corto plazo, aun pese al crecimiento constante de las ventas. En este punto, Phil Knight sabía que su empresa estaba obligada a crecer aceleradamente si no quería desaparecer sin más. Era imperativo llevar adelante una reconversión total de las actividades de Blue Ribbon Sports para poder pasar a operar en una escala mayor. La primera medida fue convertir a su firma en una operadora mayorista que manejara únicamente grandes volúmenes a un costo más bajo. Se redujo entonces el número de tiendas minoristas propias y se eliminaron las ventas por correo. La segunda medida fue recurrir a los servicios de Nissho Iwai, una de las grandes empresas comerciales japonesas a las que se conocía como *sogo shosha*. Estas ofrecían grandes facilidades para gestionar transacciones de comercio internacional a nivel operativo y financiero, pero ya Kihachiro Onitsuka le había advertido a Knight de los peligros de operar con ellas. Las *sogo shosha* trabajaban a gran escala con márgenes muy pequeños que rondaban el 0,5 por ciento, por lo que no era raro que a la larga terminaran absorbiendo los negocios de sus clientes. Eran tan poderosas como voraces, y nunca desaprovechaban una oportunidad de crecimiento. Phil Knight resolvió ignorar las advertencias de Onitsuka y entró en tratativas con Nissho Iwai, la cual se ofreció a financiar los siguientes cargamentos de zapatillas Tiger por un monto máximo de 350.000 dólares. Así y todo, para completar la transacción Knight necesitaba la aprobación de Onitsuka.

Pero las noticias que llegaban de Japón eran cada vez más inquietantes. Tanto el espía de Knight como los rumores del mercado indicaban que la Corporación Onitsuka mantenía conversaciones con otros potenciales distribuidores para el mercado estadounidense pese a que el convenio con Blue Ribbon Sports seguía vigente. A esta altura, a Knight ya no le quedaban dudas de que Kitami lo forzaría a compartir la distribución de los productos Tiger una vez concluido el contrato que los ligaba, a fines de 1972. Mientras sus empleados festejaban el hecho de haber alcanzado por primera vez una facturación anual de un millón de dólares en 1970, Knight empezó a sondear en secreto la posibilidad de trabajar con fábricas ubicadas en Puerto Rico. También inició conversaciones preliminares con Fábricas del Calzado Canadá, aquella empresa mexicana con la que había trabajado Horst Dassler antes de los Juegos de 1968.

A todo esto, en marzo de 1971, Shoji Kitami visitó nuevamente a Knight. En sucesivas reuniones volvieron a discutir acerca de los problemas en las entregas que, si bien habían mejorado en algo, todavía persistían. También se tocó el asunto de los problemas financieros de Blue Ribbon Sports,

pero Kitami confirmó los peores temores de Knight al reconocer que, efectivamente, en aquel viaje tendría algunas charlas con otros distribuidores americanos, por más que la relación entre ellos no se modificaría hasta diciembre del año siguiente. Luego de esa fecha, a Blue Ribbon Sports no le quedaría más remedio que compartir los derechos de Tiger en Estados Unidos, si bien la Corporación Onitsuka tenía previsto compensar a su socia original con una comisión del 2 por ciento sobre las ventas de los nuevos distribuidores. Aunque por dentro Knight sentía irrefrenables deseos de saltarle al cuello al japonés, prefirió mantener la calma y tratar de averiguar si esta propuesta no escondía algo todavía peor. Así, en un momento en que Kitami descuidó su portafolio, Knight aprovechó para tomar una carpeta y vació su contenido en uno de los cajones de su escritorio. En cuanto el japonés se retiró, fotocopió todos los papeles y los volvió a poner en la misma carpeta al día siguiente sin que el otro se diera cuenta de nada. De ese modo tan poco ortodoxo Knight tuvo entonces pruebas escritas de los verdaderos planes de Kitami: ya tenía agendados contactos con empresas de dieciocho ciudades de Estados Unidos, gente que le garantizaba cifras de ventas varias veces superiores a las de Blue Ribbon Sports y sin sus problemas financieros. Kitami sabía perfectamente que el mercado americano todavía estaba en pañales, que su potencial era incalculable y que la empresa de Knight era en verdad insignificante.

Al final de su periplo americano Kitami volvió a reunirse con Knight. Magnánimo, aceptó autorizar la intermediación de Nissho Iwai por única vez y por un cargamento de sólo 90.000 dólares. Le confirmó además a Knight que a partir de 1973 el negocio se dividiría. A Blue Ribbon Sports le quedaría la distribución en apenas unos pocos estados, ninguno de ellos muy redituable. Desde luego, ni California ni Nueva York se encontraban en la lista. ¿Había alguna otra alternativa? Kitami volvió a sacar la posibilidad del joint venture, pero en ese caso la Corporación Onitsuka se quedaría con el 51 por ciento. “Eso no es un joint venture, es una absorción lisa y llana”, dijo Knight. “Mejor lo aceptan”, respondió Kitami. Por supuesto, según quien cuente la historia, las interpretaciones de aquel diálogo diferirán: lo que para Knight sonó como una clara amenaza, para Kitami era sólo una instancia más en una negociación. En definitiva, cada cual entendió lo que quería escuchar de antemano. Knight sabía que todavía contaba con la opción de viajar a Kobe para, una vez más, hablar personalmente con Kihachiro Onitsuka y aclarar la situación. Éste seguramente lo atendería con el ceremonial habitual, lo tranquilizaría, le diría que no estaba para nada al tanto de los proyectos de Kitami y le renovarían la confianza. Quizás, hasta lo ayudaría a ponerse el pijama y le daría un besito de las buenas noches para que se le pase la rabieta. Pero luego de estas reuniones con Kitami de principios de 1971, Phil Knight supo con certeza que la única opción verdaderamente viable que le quedaba era tan radical como arriesgada: debía lanzar una nueva marca de zapatillas. Su marca de zapatillas.

6. Nike vs. Tiger: Día de la Independencia

El Swoosh, Nike y los botines mexicanos: el logo, la marca y el producto

Antes de embarcarse en la aventura de la marca propia, Phil Knight necesitaba resolver de una vez por todas sus acuciantes problemas de caja. Para ello decidió contratar como asesor a uno de sus antiguos jefes en Price Waterhouse, un contador de 36 años llamado Del Hayes. Su tarea no era para nada sencilla: advertidos por Shoji Kitami acerca de los planes futuros de la Corporación Onitsuka, los bancos de Portland con los que Blue Ribbon Sports trabajaba habitualmente no le querían prestar ni un dólar más. Y claro que sin crédito era absolutamente imposible continuar con la operatoria normal y menos aun encarar el proyecto “independentista”. Pero a Hayes los problemas nunca parecían sobrepasarlo. Su carácter apacible y amable contrastaba con un apetito voraz y una irrefrenable compulsión por fumar. A pesar de lo intimidante que resultaba su descomunal corpulencia, Hayes era una persona sumamente accesible y un profesional metódico al que le gustaba resolver las complicaciones de una y en riguroso orden de importancia. Se ocupó inicialmente de gestionar un préstamo de corto plazo con una nueva entidad, el Banco de California, la cual se mostró mucho más receptiva a los planteos de Hayes, y luego concentró sus esfuerzos en estructurar el andamiaje legal para una complicada operación financiera. Siguiendo los lineamientos de su plan, Blue Ribbon Sports emitió una serie de obligaciones negociables por un valor de 200.000 dólares destinados a capital de trabajo. Un grupo de unos veinte inversores, captados mayormente entre gente cercana a los empleados de la empresa y sus familiares, aportaron el capital a cambio de un estimado del 35 por ciento de Blue Ribbon Sports. Los inversores podían conservar esas obligaciones hasta el momento en que la firma decidiera salir a la Bolsa y fueran canjeadas por acciones, o podían también negociarlas en el mercado y recuperar su efectivo. Gracias a estas dos iniciativas de su nuevo asesor estrella, Knight pudo abocarse al lanzamiento de su marca con mucha más tranquilidad.

Ahora bien, antes de decidir siquiera el nombre de su nueva marca, Knight precisaba otra cosa: un logo. Y no porque estuviese muy preocupado por la imagen corporativa de su empresa –que no lo estaba en absoluto– sino porque ya tenía acordada con una fábrica coreana y con otra mexicana la producción de los primeros zapatos deportivos de su marca. Necesitaba entonces con urgencia una marca gráfica que reemplazara las tiras de la marca Tiger a los costados de las zapatillas, esas líneas que parecían cruzar el contorno del Formstip de Puma con dos de las tres tiras de Adidas y que todavía hoy identifican a los productos Asics. Phil Knight llamó entonces a Carolyn Davidson, una estudiante de diseño gráfico que había sido su alumna en la Universidad del Estado en Portland. Davidson ya había hecho con anterioridad algunos trabajos como *free lance* para Blue Ribbon Sports, mayormente cuadros, gráficos y algún otro material visual para presentaciones corporativas. La tarifa que cobraba Davidson era de dos dólares la hora, lo usual para la época por el trabajo de una estudiante. Las estrecheces por las que pasaba Blue Ribbon Sports eran demasiado serias como para que se pudiese dar el lujo de contratar a un estudio de diseño profesional. De este modo, Knight le pidió a su ex alumna que diseñara un logo que se pudiera colocar en los costados de las zapatillas y que permitiese que los consumidores las identificaran inequívocamente al primer golpe de vista. También le pidió que el logo fuera funcional, es decir, que sirviera de soporte lateral para el pie tal

como lo hacían las tres tiras o el Formstrip. Y para hacerlo todo un poco más difícil todavía, le pidió además que este nuevo logo sugiriera velocidad y movimiento. Davidson le explicó a Knight que sus pedidos eran casi imposibles de satisfacer. El soporte que él necesitaba para sus zapatillas se contraponía a cualquier sensación visual de velocidad o ligereza. Le sugirió que insertara algún elemento de soporte en el interior de los zapatos y que le dejara el exterior a ella libre de condicionamientos. Pero Knight insistió con su idea y le rogó que hiciera un esfuerzo, por más complicado que fuera.

Algunos días después se organizó una reunión para discutir los bocetos presentados por Davidson. La inexperta diseñadora supo enseguida que su trabajo no había logrado entusiasmar en lo más mínimo a su audiencia: estaban allí Phil Knight, Bob Woodell, John Bork y Jeff Johnson, quien había viajado especialmente de Boston alarmado por los rumores que le llegaban desde la otra punta del país. Incómoda, Davidson defendió la idea de que, de todas las propuestas que les había presentado, la que más se acercaba a lo que ellos buscaban era ese extraño y grueso signo de visto o tildado, un boceto que todavía no había terminado de pulir. La plana mayor de Blue Ribbon Sports se mostraba escéptica, pero quien menos convencido estaba era el propio Knight. Como él mismo lo reconocía, su problema era que admiraba demasiado el poder visual de las tres tiras de Adidas. Creía que aquello era imposible de mejorar, y la envidia y la antipatía que sentía por la marca alemana no hacían más que aumentar su complejo de inferioridad. Finalmente, sabiendo que ya no les quedaba tiempo para conseguir algo mejor, Knight terminó por aceptar el boceto de su alumna y le dijo: “No me gusta, pero quizás me entusiasme más con el tiempo”. El signo de visto de Carolyn Davidson fue aprobado, le pagaron la factura de 35 dólares que la diseñadora presentó por sus servicios y aquello fue todo. Davidson pidió algunos días más para probar algunas modificaciones en su diseño, pero se los negaron. Las fábricas no podían perder ni un minuto más. Nadie recuerda ahora con exactitud cuándo fue que sucedió exactamente, pero tiempo después todos en Blue Ribbon Sports empezaron a llamar Swoosh al nuevo logo. Quizás por aquello de la idea de velocidad que buscaba transmitir, o tal vez por cómo Johnson había descrito la sensación en sus pies de las nuevas zapatillas de nylon, pero finalmente el logo fue registrado legalmente así: *Swoosh*, con inicial mayúscula. Ahora que el Swoosh es universalmente reconocido como uno de los logos más exitosos en la historia empresarial mundial, el hecho de que haya tenido un origen tan humilde resulta toda una curiosidad. Su creadora continuó trabajando ocasionalmente para Blue Ribbon Sports, pero fue recién en 1983, cuando Nike se había convertido ya en la marca deportiva número uno de su país, que Davidson recibió el reconocimiento que se merecía. Se le organizó una fiesta sorpresa en su honor y allí se le entregaron dos regalos: un anillo de oro con la figura del Swoosh, su creación original, y un certificado por quinientas acciones de la compañía, que ella nunca vendió. Su valor de mercado actual se estima en unos 600.000 dólares. Visto en perspectiva, podría decirse que la primera factura por 35 dólares fue apenas un pago a cuenta.

De todos modos, una vez resuelta la cuestión del logo, también hacía falta elegir un nombre para la marca. Jeff Johnson acababa de regresar a Boston, bastante más tranquilo después de encontrarse con Knight. Desde su oficina en la Costa Este las cosas pintaban bastante mal, pero Johnson quedó muy impresionado por la confianza que se tenía Knight. Ahora tenía una visión muy clara y un proyecto a largo plazo: creía que realmente le podían ganar a Adidas, primero en Estados Unidos y después en el resto del mundo. Y todo eso aun sin saber cómo reaccionaría el mercado al lanzamiento de su nueva marca. Tarde en la noche, en cuanto Johnson entró a su casa atendió un llamado de Portland: Blue Ribbon Sports necesitaba un nombre para la marca para el día siguiente a las nueve de la mañana, hora del Oeste. Ahora sucedía que ya no podían demorar ni un segundo más la impresión de

las nuevas cajas de zapatos. Johnson estaba al tanto de los nombres que se habían discutido hasta ese día. Bork había pensado en *Bengal*, porque se podía asociar con el prestigio de Tiger. Alguien más había sugerido *Falcon*, que quizás no estaba mal, pero tampoco despertaba mucho entusiasmo. En cambio, todos coincidían en que el peor nombre era el propuesto por Knight: *Dimension 6*. Johnson volvió a pensar un rato en el asunto, pero estaba muy cansado por el viaje y se fue a dormir. Quizás al día siguiente, antes de que el gallo cantara en Portland, la inspiración vendría en su ayuda y se le ocurriría algún nombre mejor. Y así fue que en cuanto abrió los ojos pensó: “*Nike*”. Por supuesto, la diosa griega de la victoria, qué mejor nombre que ese. Si hasta el Swoosh parecía una de las alas de la famosa Victoria alada de Samotracia. Excitadísimo, esperó hasta que se hicieran las siete de la mañana en el Oeste y lo llamó a Woodell, que ni siquiera se daba cuenta de qué cuernos le estaba hablando Johnson. Pero su llamado equivalía a una intimación, parecía que Johnson no estaba dispuesto a negociarlo: “El nombre es *Nike*”, le repetía a cada momento. “Es corto, sencillo, fácil de recordar y de imprimir en las zapatillas”. Y justamente en el vuelo de regreso a Boston había leído en la revista de la aerolínea que todas las marcas exitosas llevaban en su nombre una letra X, o una K, o una Z. Woodell terminó por tranquilizarlo y le prometió que se lo transmitiría a Knight en cuanto llegara a la oficina. Al jefe ya no le gustaba mucho su nuevo logo, y el nombre de Johnson tampoco le pareció gran cosa. Así y todo, el tiempo se acababa y había que informarle a la fábrica de cajas cuál era el nombre elegido. Knight entró a la oficina de télex a las nueve de la mañana, la fecha límite que tenía. Cuando salió, le dijo a Woodell: “Me quedo con *Nike*. No me gusta, pero es mejor que los otros”.

El debut oficial de Nike fue el 18 de junio de 1971, cuando los primeros botines de fútbol americano con el Swoosh, que eran esencialmente botines de fútbol asociación fabricados en Guadalajara, salieron al mercado a modo de prueba en apenas cuatro tiendas en distintas ciudades del estado de Oregon. El precio: 7,95 dólares el par. Los resultados del experimento no fueron muy auspiciosos. Quizás los botines funcionaban muy bien en el clima mexicano, pero en los fríos campos de juego de Oregon se partían a la mitad. Era evidente que a Nike le quedaba todavía un largo camino que recorrer.

El juego de las máscaras

En agosto de aquel año, Kitami volvió a presentarse en las oficinas de Blue Ribbon Sports con la propuesta definitiva de fusión. Sus términos eran todavía peores de lo que Knight esperaba. De acuerdo a esta propuesta, Knight podría continuar en su cargo de presidente de la firma, pero sin contrato, sin aumento de salario y, lo peor, una vez aprobada la fusión pasaría a reportar a Kitami. Knight puso su mejor cara de póker y le prometió al ejecutivo japonés que le respondería a la brevedad. En octubre, Knight volvió a viajar a Japón, pero esta vez con destino a Tokio. Llevaba en su maletín avales por 650.000 dólares en préstamos del Banco de California y de Nissho Iwai. Junto a los representantes de la sogo shosha recorrieron varias fábricas de Japón, Taiwán y Hong Kong, y finalmente Blue Ribbon Sports entró en tratativas con Nippon Rubber, la fábrica de caucho, suelas de goma y calzado más importante de Japón. Knight le encargó a Nippon Rubber un total de 20.000 pares de zapatillas con el Swoosh, de los cuales 6.000 pares correspondían a las “nuevas” Nike Cortez, otros 10.000 a un nuevo modelo para tenis y el resto se repartía entre el básquet, la lucha y zapatillas para el tiempo libre.

De todos modos, Phil Knight todavía abrigaba esperanzas de llegar a un entendimiento con la

Corporación Onitsuka. Por más que Nike estuviera lista para una entrada seria al mercado, tampoco descartaba Knight la posibilidad de que su marca y Tiger conviviesen en relativa armonía. Después de todo, era una verdadera pena que todo el esfuerzo llevado a cabo para instalar la marca Tiger en Estados Unidos se desperdiciara así sin más. Fue por ello que, antes de volver a su país, Knight volvió a reunirse con Kihachiro Onitsuka. El encuentro fue cordial, como siempre, pero ambos advertían que la relación comercial estaba muy desgastada y que sus peores temores se iban haciendo realidad. Tal como Knight lo suponía, Onitsuka negó estar al tanto de los alcances implícitos en la propuesta de fusión hecha por Kitami y se mostró dispuesto a discutir algunos cambios. Claro que para sus adentros Onitsuka también sospechaba que Knight seguramente buscaría independizarse, pero lo que no sabía era que eso ya estaba pasando. Así y todo, Knight prefirió escudarse en ciertos conflictos comerciales entre Estados Unidos y Japón debido a supuestas alteraciones en la cotización del yen y solicitó una postergación para la firma de la fusión. Lo que en verdad quería era ganar algo de tiempo para saber cómo se portarían las nuevas Nike. Después de todo, 20.000 pares era una orden más bien chica. Llegado el caso, Knight siempre podría inventar alguna otra excusa para conseguir un acuerdo más favorable con Onitsuka.

Sin embargo, poco después los acontecimientos se precipitaron. En enero de 1972 la Corporación Onitsuka decidió anunciar unilateralmente a la prensa japonesa la fusión con su distribuidora americana, Blue Ribbon Sports. Con el primer embarque de zapatillas Nike a punto de llegar al puerto, la respuesta de Knight fue simplemente comunicarle por carta a la firma Nissho Iwai que daba por terminada su relación con la Corporación Onitsuka. En el futuro, su empresa se dedicaría exclusivamente a la marca Nike. Las pocas tiendas propias que le quedaban dejaron de usar el nombre *Blue Ribbon Sports* por considerar que estaba demasiado asociado a la marca Tiger. A partir de entonces pasaron a llamarse *The Athletic Department* (el mismo nombre que en la actualidad se usa para algunos productos retro de Nike). Pese a esto, pocos días más tarde Blue Ribbon Sports presentó en su stand en la feria de la National Sporting Goods Association (NSGA) las últimas novedades de los catálogos Tiger conjuntamente con la nueva marca Nike. Jeff Johnson se preocupó cuando vio los productos de la nueva marca. Le pareció que las zapatillas no tenían ningún atractivo y que su calidad dejaba mucho que desear, excepto quizás en el caso de las Cortez. Igualmente, incluso en este modelo parecía que el Swoosh cosido a sus costados había sido recortado con un tenedor. Knight trató de ganarse la buena voluntad de los comerciantes mayoristas y minoristas al fijar el precio de las Nike un par de dólares por debajo de las Tiger. Sin embargo, en todos los pasillos de la feria circulaban rumores acerca de la inminente ruptura entre Blue Ribbon Sports y la Corporación Onitsuka. Y casi todos daban por descontado que la primera entraría muy pronto en bancarrota. Así y todo, la buena reputación ganada en el ambiente de los corredores y la confianza que le tenían a la empresa hicieron que los minoristas le dieran una oportunidad a Nike, por lo que estos aceptaron comercializar sus primeros modelos. De todas maneras, para reforzar el lanzamiento de su nueva marca Knight sabía que necesitaba contar con el apoyo de deportistas destacados en disciplinas en las que hasta entonces Blue Ribbon Sports nunca se había manejado. Firmaron entonces un modesto contrato de patrocinio con dos basquetbolistas de los Portland Trail Blazers y buscaron luego a un tenista. Knight le pidió a Johnson que asistiera a un torneo a disputarse en la ciudad de Des Moines, Iowa, y que tratara de contratar al ascendente Ilie Nastase. Johnson cumplió con el encargo y logró firmar con Nastase por apenas 3.000 dólares. El joven rumano, a quien apodaban *Nasty* por su temperamento histriónico y malhumorado, fue el primero en calzar las zapatillas de tenis Nike aunque más no fuera por un breve período, antes de firmar con Adidas. De todos modos, Nastase anticipó en cierta forma el perfil de los futuros “chicos malos” auspiciados por Nike, esos rebeldes e individualistas que las campañas de

marketing transformaron en héroes contraculturales, inigualables en su capacidad para vender zapatillas. En aquel mismo torneo Johnson reparó en otro jugador muy joven y prometedor. Le avisó a su jefe que quizás podría hacerlo firmar también con Nike por muy poco dinero, pero Knight nunca había oído hablar de él y entonces prefirió quedarse sólo con Nastase. Algunos años después se reiría de su “ojo clínico” para el tenis: ese jugador era Jimmy Connors.

Pero la doble vida de Blue Ribbon Sports no podía durar por mucho tiempo, y Phil Knight lo sabía. Muy pronto, una oficina comercial del gobierno japonés le advirtió a la Corporación Onitsuka acerca de la nueva marca Nike. Esta vez le tocó al bueno de Kihachiro desayunarse con las malas nuevas. Se dio cuenta finalmente de que Knight no había volado a Oriente sólo para negociar con él, sino que el motivo principal de su viaje había sido terminar de arreglar los detalles de su próxima operatoria con Nissho Iwai, Nippon Rubber y otras fábricas proveedoras. En marzo de aquel año de 1972, Shoji Kitami se apareció imprevistamente en las oficinas de Blue Ribbon Sports en Portland. Knight ya no podía sostener la farsa, pero de todos modos le aseguró al enviado de Onitsuka que la marca Nike era sólo un pequeño experimento, apenas una partida de 6.000 pares de zapatillas de running para el supuesto caso de que a fin de año no renovasen el vínculo con Tiger. Nada le dijo, en cambio, de los otros 72.000 pares de zapatos Nike que ya estaban en camino y de todas las otras órdenes que tenía listas por muchos pares más. Kitami no le creyó una palabra pero igualmente le avisó que visitaría la tienda de Los Ángeles, en donde John Bork seguía a cargo del depósito principal. Knight sólo tuvo tiempo de avisarle por teléfono a Bork que tratara de que Kitami no descubriera las pilas de cajas de Nike, pero éste tampoco podía hacer milagros. ¿Cómo iba a hacer para ocultar en un rato las miles de cajas apiladas en las estanterías? ¿Las iba a cubrir con una sábana? Lo único que atinó a hacer fue cerrar la puerta del depósito y rezar para que Kitami no pidiera pasar a husmear por ahí. Pero el japonés era muy zorro. Apenas dos minutos después de llegar a la tienda pidió pasar al baño, y para llegar al baño sabía que tenía que cruzar todo el depósito. Y ahí estaban, las flamantes cajas naranjas de Nike. ¿Y esto? “Bueno”, trató de explicar Bork, “son apenas unos cuantos pares de zapatillas de running, como le dijo Knight, y además unos botines de fútbol americano, ya que como Tiger no tiene ningún modelo...”. Pero Kitami buscaba otra cosa, y lo encontró: las Nike Cortez. La prueba irrefutable de la traición.

Lo que siguió a continuación no es difícil de imaginar. Bork le avisó por teléfono a Knight que no había podido hacer nada y que Kitami había descubierto la versión de Nike de las Cortez. Dos días más tarde, Woodell le comunicó a Bork que estaba despedido debido a sus “bajas cifras de ventas”. Poco tiempo después Bork pasó a trabajar como representante de promociones de Tiger en Estados Unidos. Mientras tanto, el 10 de mayo de 1972 hubo una última reunión entre Kitami, Knight y Bowerman, cada uno con sus respectivos abogados. La reunión fue en muy malos términos y extremadamente tensa. Acusaciones de traición volaron a cada lado de la mesa. “Nos vemos en los tribunales”, alcanzó a gritarle un furioso Knight a Kitami antes de retirarse de la sala. Parecía que se lo llevaba el mismísimo diablo.

Un waffle para Pre

Como no podía ser de otra manera, las primeras semanas de trabajo con la marca Nike fueron caóticas. Las oficinas y las tiendas de Blue Ribbon Sports eran un desbarajuste de órdenes mezcladas y atrasadas, faltantes de los talles y de los modelos más requeridos e infinitos pedidos de disculpas por la mala calidad de las zapatillas. Llegó un punto en que los propios empleados de la empresa les

avisaban a las tiendas minoristas que tuvieran cemento de contacto a mano, ya que no tenían con qué reemplazar los pares defectuosos. Parecía mentira que, después de ocho años dedicados a la difusión de la marca Tiger en Estados Unidos, Blue Ribbon Sports se viera obligada a empezar todo desde el principio y a convencer al público de que ahora debían olvidarse de las Tiger y comprar las Nike, esas zapatillas nuevas que apenas si lograban mantenerse pegadas. Pero absolutamente nadie en la empresa estaba dispuesto a rendirse sin luchar. Más allá de las enormes dificultades que enfrentaban, en Blue Ribbon Sports sabían que en aquel mismo año de 1972 tendrían una oportunidad de oro para instalar a la marca Nike como el producto emblema en el ambiente de los corredores. Se acercaban los Juegos Olímpicos de Múnich y esta vez las eliminatorias nacionales de atletismo tendrían lugar en Hayward Field, el estadio de la Universidad de Oregon que ya era considerado la capital del atletismo del país. Y no sólo eso: el mismísimo Bill Bowerman había sido designado entrenador principal del equipo estadounidense de atletismo, un equipo en el que ya se destacaba quien se convertiría en la primera gran leyenda en la historia privada de Nike: Steve Roland Prefontaine. O, simplemente, *Pre*.

Steve Prefontaine era hijo de un canadiense francófono y una alemana, y había nacido en Coos Bay, un típico pueblo de leñadores y estibadores de Oregon. Cuando tenía 16 años descubrió su talento natural y su capacidad física para las carreras de media distancia, y supo entonces que no pararía hasta ganar la medalla dorada en los Juegos Olímpicos. Cuando llegó el momento de entrar a una universidad, varios entrenadores se pelearon por llevarlo a sus equipos, pero él sabía que había un solo lugar en donde continuar su carrera: en la Universidad de Oregon y bajo el mando de Bill Bowerman. Y fue justamente allí, en la pista de Hayward Field, donde Pre se convirtió en un héroe. Las tribunas deliraban con sus carreras, lo aclamaban, y Pre sabía cómo retribuir el cariño recibido. Se dirigía a sus seguidores llamándolos “mi gente”. Era más que un corredor: era un ídolo juvenil, una estrella de rock, un agitador. Más allá de su baja estatura, la larga melena rubia de Pre, su indomable carácter y su estilo agresivo en la pista cautivaron a todo el ambiente del atletismo y lo llevaron a la tapa de la revista *Sports Illustrated* apenas en su primer año en Oregon, en junio de 1970. Gracias a su aporte, el equipo comandado por Bowerman ganó cuatro campeonatos nacionales en ocho años. Pero pese a todo, su entrenador solía recordarle que el pico de rendimiento en la carrera de los corredores de media y larga distancia se da entre los 25 y los 30 años de edad, por lo que creía que Pre debía ser paciente y tomarse los Juegos de Múnich apenas como una gran oportunidad de aprendizaje. El momento de la consagración llegaría sin dudas en Montreal 76.

Aquellas eliminatorias olímpicas para Múnich también marcarían el debut de otra de las grandes innovaciones de Nike para el running. Hacía al menos dos años que Bowerman experimentaba en su taller con distintas variantes de suelas de goma tramadas, con pequeños tapones de goma. Una historia muy difundida cuenta que una mañana, mientras su mujer estaba en la iglesia, Bowerman terminaba de desayunar cuando reparó en la plancha para waffles de su cocina y tuvo entonces una especie de revelación: allí mismo estaba el patrón perfecto para una suela con mucho más agarre y amortiguación que las suelas tradicionales. Tomó inmediatamente la plancha, fue a su taller, le echó uretano líquido y presionó con el calor. Luego de un rato, al abrir la plancha apareció como por arte de magia la suela de las famosas Waffle Trainer, otro de los grandes clásicos de los primeros tiempos de Nike. La historia es exacta, salvo por un detalle: aquella primera vez Bowerman se olvidó de agregarle un compuesto a la fórmula de la mezcla y la plancha se selló con el calor. Nunca la pudo abrir.

Pero Bowerman sabía que había descubierto algo muy interesante, por lo que continuó trabajando en el perfeccionamiento de su idea. Sin el apoyo del personal técnico de la Corporación Onitsuka, los

rústicos prototipos que construía en el garaje de su casa los llevaba ahora a un taller de zapatería al lado de la tienda de Blue Ribbon Sports, en Eugene, en donde llegaban artesanalmente a la versión definitiva de cada modelo junto a Ed Thompson, el zapatero, y Geoff Hollister, el responsable a cargo de las relaciones con todos los atletas amigos de Blue Ribbon Sports y siempre el primer encargado de probar cada nuevo modelo de Nike. De este modo, antes de enviarlas a la producción masiva, Bowerman tuvo listos varios pares de Waffle Trainer para distribuir entre los competidores en la eliminatoria olímpica en Hayward Field. Como su nombre lo indica, las Waffle no eran un calzado para las competiciones sino para el entrenamiento, lo cual en cierto modo las hacía más importantes. Eran las zapatillas que los corredores usaban la mayor parte del tiempo durante cada día de sus vidas. Debían por lo tanto ser cómodas, confiables, durables y evitar en la medida de lo posible las lesiones por torceduras o las molestias crónicas debidas a una mala pisada. Más allá de las virtudes de las Waffle Trainer, la gente de Blue Ribbon Sports tenía una ventaja intangible por sobre las otras marcas: no eran personas que vendían zapatillas para corredores, sino que ellos mismos eran corredores. En cada torneo importante aparecían siempre los representantes de Adidas o Puma y se acercaban a los atletas como lo venían haciendo desde hacía años, es decir, con invitaciones a un hotel y dinero oculto en unos sobres. Pero Geoff Hollister y el resto de los promotores de Nike estaban *siempre* con los corredores, en cada entrenamiento y en cada carrera, por muy intrascendente que ésta pudiera parecer. Poco a poco, los mismos deportistas que antes habían adoptado las Tiger por recomendación de los muchachos de Blue Ribbon Sports, ahora se pasaban gustosamente a Nike porque la misma gente se los pedía. Y no sólo eso, sino que se sumaban con entusiasmo a la causa sin pedir nada a cambio. Era suficiente con encontrarse un rato a tomar unas cervezas después de una carrera o improvisar una fiesta en la casa de Hollister. En definitiva, si bien muchos atletas corrieron con Adidas, Puma o continuaron con Tiger en aquellas eliminatorias olímpicas, muchos otros se pasaron a Nike y la presencia de esta nueva marca se hizo notar. Por ejemplo, cuatro de los siete primeros maratonistas usaron zapatillas con el Swoosh, aunque lamentablemente ninguno de ellos quedó entre los tres primeros, que eran quienes se clasificaban a Múnich. Así y todo, Knight y Hollister se inflaron de orgullo en la tribuna cuando le escucharon decir a un sorprendido Art Simburg, nuestro viejo conocido representante de Puma: “Increíble, qué bien que anda acá nuestra marca, hay un montón de gente corriendo con Puma”. Knight no pudo contenerse, se dio vuelta y le gritó: “No son Pumas, son de Nike, una marca nueva”. Simburg evidentemente no conocía el Swoosh, y se lo había confundido con el Formstrip.

Sin embargo, la experiencia en los Juegos Olímpicos de Múnich fue muy decepcionante para Bill Bowerman. Todos sabían de antemano que la debutante Nike no tendría muchas chances de hacerse notar en medio del operativo montado por Horst Dassler para monopolizar la escena con Adidas, pero el entrenador la pasó realmente mal por el desempeño deportivo de su equipo y por el ataque terrorista de Septiembre Negro. Apenas instalado en la Villa Olímpica de Múnich, Bowerman empezó a quejarse de todo: el alojamiento, las ubicaciones, los transportes, la seguridad en la Villa y, muy especialmente, la ruta prevista para el maratón. Algo paranoico, el duro entrenador creía que estaban tratando de perjudicar a su equipo. Algunos oficiales olímpicos alemanes a cargo de la organización le preguntaron entonces por qué creía él que los americanos debían opinar sobre la ruta elegida, a lo cual Bowerman les mostró los dedos índice y mayor de una de sus manos y les respondió con su habitual diplomacia: “Por la Primera y la Segunda Guerra Mundial”. Pero en definitiva, el rendimiento del equipo estadounidense de atletismo estuvo por debajo de las expectativas. Mark Spitz en la pileta ganó por sí solo más medallas de oro que el conjunto de los corredores masculinos en la pista, y ninguno de los “Hombres de Oregon” de Bowerman pudo siquiera subirse al podio. Sólo

Prefontaine estuvo cerca del bronce en los 5.000 metros, pero al final llegó en la cuarta posición. Su gran rival, el finlandés Lasse Virén, corredor estrella de Onitsuka Tiger, se quedó con la medalla de oro en aquella prueba y también en la de los 10.000 metros. En todo caso, a Bowerman le quedó el consuelo de la victoria de Frank Shorter en el tan discutido recorrido del maratón, la primera medalla de oro americana en la prueba de los 42 kilómetros desde los Juegos Olímpicos de Londres en 1908. Sin embargo, el nombre de Shorter no es recordado con mucho entusiasmo por la gente de Nike, y más adelante veremos por qué.

Bill Bowerman regresó a su país muy amargado y profesionalmente exhausto. La gran ilusión de la experiencia olímpica se había convertido en un trauma. Quizás como la zorra que veía verdes las uvas, volvió convencido de que los Juegos eran sólo un gran show montado para el deleite y la autocomplacencia de los viejos aristócratas que manejaban el Comité Olímpico Internacional. Según lo veía él, el rol de los atletas en medio de aquella farsa era secundario. También quedó muy impresionado por los rumores de doping que apuntaban a varios de los equipos detrás de la Cortina de Hierro –que a él le parecieron ciertos, con toda probabilidad–, y también se dio cuenta de que quizás él ya no entendía a las nuevas generaciones de atletas. Percibió que no tenían ningún respeto por la autoridad, ni siquiera la suya, y eso era algo que no estaba dispuesto a tolerar. Recordaba la vergüenza que había sentido al enterarse de que dos de sus atletas se habían paseado desnudos por el campus de la Villa Olímpica. Finalmente, el 23 de marzo de 1973, poco antes de empezar su vigésimo cuarto año como entrenador de la Universidad de Oregon, Bill Bowerman decidió jubilarse. Después de todo, todavía tenía que atender sus intereses en Blue Ribbon Sports y tratar de ayudar a mejorar los productos de Nike.

Por su parte, Steve Prefontaine terminó con sus estudios universitarios y se encontró con que ya no tenía una beca que le permitiera continuar con su carrera deportiva sin trabajar. Recordemos que el atletismo seguía siendo estrictamente amateur y para los corredores americanos esto era particularmente difícil, ya que nadie tenía previstas becas escolares para unos deportistas que alcanzaban su máximo rendimiento entre los 25 y los 30 años. Para los atletas de los países comunistas era todo mucho más sencillo, ya que el Estado se encargaba de pagar todos sus gastos y supervisaba el desarrollo de sus carreras. Pero Pre no estaba dispuesto a renunciar a su sueño olímpico. Todos sus cañones apuntaban a Montreal 76, así que no tuvo problemas en aprovechar su particular carisma y denunció airadamente su situación ante todos los medios que lo quisieran escuchar. Los blancos de sus duras críticas eran, como siempre, los dirigentes de la Federación de Atletismo de Estados Unidos que no hacían nada concreto para sostener el desarrollo de los deportistas como él. Y entonces Bowerman acudió en su ayuda. Convenció a la gente de Blue Ribbon Sports de que lo mejor para todos era incorporar a Pre como empleado de la firma por un modesto sueldo anual de 5.000 dólares y que a cambio él participara en el testeo y en el desarrollo de las zapatillas Nike. Claro que no era mucho dinero, pero así Pre podría vivir decentemente y entrenarse tranquilo. Y Nike podría contar con sus servicios para seguir promocionando a la marca. Sólo faltaba que Nike estuviese en condiciones de fabricarle un par de spikes decentes para usar en las competencias oficiales, ya que si bien se entrenaba habitualmente con las Waffle Trainer u otros modelos de la marca, a la hora de competir seguía usando Adidas. Fue así que Bowerman le construyó artesanalmente sus primeras spikes de Nike. Sólo tuvieron que pegarles un Swoosh en cada costado. Ya en 1973, Nike pudo lanzar formalmente al mercado sus primeras spikes de calidad respetable, y por supuesto que las bautizó con el nombre de su corredor estrella. El nombre de las Nike Pre Montreal, unas vistosas spikes confeccionadas en nylon y gamuza con los colores de la bandera de Estados Unidos, era un juego de palabras entre el apodo de Prefontaine y la gloria que le

esperaba en los Juegos de Montreal.

El agitado ejercicio 1972 cerró con buenas perspectivas para Blue Ribbon Sports. Las ventas de su nueva marca Nike crecían a ritmo sostenido y, si bien la empresa presentó pérdidas por primera vez en su historia, el rojo de 87.000 dólares podía explicarse por un desembolso extraordinario de 145.000 dólares por un cargamento de Nike Cortez que debió ser traído de urgencia vía aérea. Por lo demás, la empresa se presentó en la feria semestral de la National Sporting Goods Association con un catálogo compuesto por ocho modelos de zapatillas de running y seis de tenis. Entre estos últimos se encontraban las Racquette, el primer modelo destinado exclusivamente al público femenino. Blue Ribbon Sports continuó con Nippon Rubber como su principal proveedor y Nissho Iwai como garantía financiera de última instancia. Mientras tanto, Phil Knight y Jeff Johnson emprendieron un nuevo viaje al Lejano Oriente. La misión: seguir aprendiendo los secretos de la industria y explorar la posibilidad de contratar a otros proveedores ubicados en países menos costosos.

Batalla judicial: el Swoosh contra el Tigre

En 1973 la Corporación Onitsuka y Blue Ribbon Sports se prepararon para lo que sabían de antemano que sería una larga y penosa batalla judicial. Ambas empresas deberían afrontar dos juicios paralelos en los tribunales de Estados Unidos y Japón. En ambos casos las acusaciones cruzadas eran las mismas: incumplimiento de contrato y violación de patentes. Al igual que cuando debió pelear por los derechos exclusivos de la marca Tiger con su competidor de la Costa Este, Knight recurrió al estudio de abogados del cual su primo, Doug Houser, era socio. Dentro del equipo de profesionales que el estudio puso a trabajar en el caso se encontraba un joven abogado llamado Rob Strasser, un personaje que más tarde cumpliría un rol fundamental en la historia de Nike.

Strasser había cursado estudios de abogacía en California pero, como buen oregoniano, detestaba aquel lugar, su estilo de vida, su gente y, muy especialmente, sus equipos deportivos. Es que pocas cosas eran más importantes para Strasser que el deporte, así fuera únicamente como fanático espectador y cerebro estadístico. Por lo demás, en su vida había practicado deporte alguno y se notaba: al igual que Del Hayes, Strasser era tan alto como gordo. Su peso excedía con comodidad los cien kilos. Pero Strasser no sólo era muy inteligente, sino que, cuando tomaba un caso como una cruzada personal, era capaz de trabajar hasta caerse muerto. Y eso fue exactamente lo que sucedió con el caso de Blue Ribbon Sports contra Onitsuka. A Strasser le encantaba pensar que todas sus batallas judiciales eran como las películas de buenos contra malos, y estaba particularmente encantado de vérselas con una empresa japonesa. Era su manera de participar con retroactividad en la Segunda Guerra. Le empezó a dedicar al caso muchas más horas de trabajo de las que el estudio de abogados le podía facturar a Blue Ribbon Sports. Pasaba tanto tiempo en las oficinas de su cliente que los empleados ya creían que Strasser era uno más de ellos. Se hizo muy amigo de Knight porque compartían algo muy importante para ellos: amaban a los mismos equipos de Oregon y odiaban a los mismos de California (Los Ángeles) y Washington (Seattle). Podían ser de básquetbol, béisbol, fútbol americano o hockey sobre hielo, profesionales o universitarios, lo mismo daba. Pero ambos estaban obsesivamente al tanto de todos los detalles de cada una de esas ligas.

Blue Ribbon Sports presentó la demanda en los tribunales americanos en Oregon en marzo de 1973. El caso llegó a la instancia de juicio oral más de un año después, en abril de 1974. Las sesiones fueron tan largas como tediosas, pero en el resultado de aquel juicio se decidía el futuro mismo de Blue Ribbon Sports y su nueva marca Nike. En caso de perderlo, el dinero que debería pagarle a la

Corporación Onitsuka en concepto de resarcimiento la llevaría directamente a la quiebra. En definitiva, era otra vez, y más que nunca, a matar o morir. En noviembre de aquel año el tribunal llegó a un veredicto. En opinión del juez, en un caso de espionaje industrial tan complejo como aquel lo más importante era determinar cuál de las partes era la más creíble. En ese sentido, Strasser le había sugerido a Knight que adoptara una táctica de “honestidad brutal”. Lo mejor sería mostrarse abiertos, sin secretos, y reconocer en el juicio cosas tan discutibles como el espía a sueldo de Blue Ribbon Sports dentro de Onitsuka o aquella carpeta sustraída, fotocopiada y devuelta a Kitami. Quizás en parte debido a esto, el juez consideró que la postura de Blue Ribbon Sports era más convincente en sus testimonios y falló consecuentemente en su favor. El juez determinó además que ambas empresas podrían continuar con la fabricación de las zapatillas que habían desarrollado conjuntamente puesto que eran el fruto de la cooperación, pero los derechos de los nombres de los modelos quedarían para Blue Ribbon Sports. Eso significaba que las Cortez seguirían siendo las *Nike Cortez*. Éste fue precisamente el único de los modelos en disputa que Tiger (y posteriormente Asics) continuaron comercializando. Las Tiger Cortez se transformaron así en las Tiger Corsair.

Luego del resultado desfavorable del juicio en Estados Unidos, Kihachiro Onitsuka prefirió cortar por lo sano y buscar un arreglo extrajudicial en el caso llevado adelante en jurisdicción japonesa. Según su versión personal del conflicto, la cuestión de fondo se explicaba por las diferentes maneras de entender las relaciones comerciales y los contratos en Japón y en los países occidentales. Mientras que en su país los contratos son más generales y están inspirados por la costumbre de privilegiar las relaciones interpersonales y los contactos para el éxito de los negocios, en Occidente los contratos son mucho más precisos y el cumplimiento de cada artículo de cada cláusula resulta indispensable para evitar los conflictos. Onitsuka entendía entonces que los japoneses no estaban acostumbrados al duro estilo de litigar de los americanos y, aunque consideraba desde luego que la razón estaba de su lado, creía asimismo que llevaba todas las de perder en el tribunal. En última instancia, el veredicto desfavorable en Estados Unidos convenció a Onitsuka de que ya no tenía sentido continuar con los procedimientos judiciales en Japón, todavía más caros y lentos, y por eso prefirió llegar a un acuerdo rápido que le resultó muy favorable a Blue Ribbon Sports. De todos modos, Onitsuka seguía convencido de que todo se podría haber arreglado si Knight hubiese accedido a hablar francamente con él. Aunque reconocía el valor de los aportes de la distribuidora americana para el desarrollo de sus productos, Kihachiro Onitsuka no podía dejar de considerar todo aquel asunto como una traición.

Nike: made in the USA

A mediados de la década del 70 todavía no se había difundido el concepto de *globalización*, pero los efectos de la crisis petrolera de 1973 eran evidentemente globales. Varios de los principales países industrializados promovieron una nueva ronda de políticas proteccionistas y el comercio internacional sintió el cimbronazo. Los sindicatos apoyaron decididamente este tipo de medidas, muy temerosos de que la pérdida de puestos de trabajo en las industrias más tradicionales los dejara sin base de sustentación. Esta situación no era para nada favorable a los intereses de Blue Ribbon Sports, en donde además se observaba con creciente preocupación la constante suba de los costos laborales en Japón y la apreciación del yen. Fue entonces hacia 1974 que Phil Knight decidió intentar la producción de zapatillas a pequeña escala en Estados Unidos. El principal propósito del proyecto era, además de tranquilizar a la oficina de importaciones del gobierno y a los sindicatos del calzado, instalar una suerte de oficina de desarrollo e investigación, una unidad capaz de producir nuevos

modelos de calzado antes del envío a la producción masiva en Japón u otros países. Esto ayudaría además a reducir la dependencia de gigantes como Nippon Rubber y Nissho Iwai, la *sogo shosha* que siempre podía esconder intenciones de absorber a Blue Ribbon Sports. A esta altura de su carrera como empresario, lo último que deseaba Phil Knight era tener que luchar otra vez para no perder su empresa.

De todos modos, el estado de las finanzas de la empresa no era tan sólido como para encarar una inversión demasiado significativa, motivo por el cual, en lugar de comprar, Knight decidió alquilar una vieja fábrica desocupada en la ciudad de Exeter, New Hampshire. Esta planta se ubicaba en el centro de una región de Nueva Inglaterra rodeada de bellos paisajes pero muy golpeada por el alto desempleo causado por una seguidilla de cierres de industrias tradicionales que, como la del calzado, ya no podían competir contra las importaciones. En todo caso, el panorama en Exeter era algo más alentador debido a que justamente allí se ubicaba la Phillips Exeter Academy, un famoso instituto universitario. Las exenciones impositivas para las nuevas industrias promovidas por el estado de New Hampshire y el bajo nivel de sindicalización de la mano de obra de la región fueron otros de los factores que determinaron la elección de Exeter como el lugar ideal para la producción de las primeras Nike *made in the USA*.

Una vez más Jeff Johnson fue el elegido para llevar adelante un nuevo proyecto, uno que se encaró en condiciones realmente riesgosas, sin siquiera saber el veredicto definitivo en el juicio contra la Corporación Onitsuka. Cuando las primeras Cortez salieron de la línea de producción y se embalaron en sus correspondientes cajas, nadie tenía muy en claro si aquellas zapatillas volverían a ver alguna vez la luz del día. Más allá de eso, lo que Johnson seguía sin entender era cómo podía ser posible que él estuviera a cargo de una fábrica de zapatillas cuando lo cierto era que ni siquiera sabía con mucha precisión cómo se fabricaba una zapatilla. Pero también debía reconocer que aquel era precisamente el estilo de Blue Ribbon Sports: nadie podía considerarse un especialista en nada, casi todo era producto de la improvisación o, directamente, de la desfachatez. Tampoco podía decirse que en aquella rara empresa se respetasen mucho las jerarquías o los títulos, más bien al contrario. Lo más importante para hacer carrera en Blue Ribbon Sports era ser lo suficientemente despierto. Demostrar iniciativa y creatividad para resolver todo tipo de problemas y adaptabilidad frente a los escenarios más cambiantes eran otras de las cualidades más valoradas por Phil Knight. Y Jeff Johnson parecía ser una suerte de guía desinteresada para todos sus colegas. Lo volvió a demostrar apenas se instaló en Exeter, cuando se convirtió en el entrenador del equipo de atletismo de un secundario de chicas del pueblo y ayudó luego a organizar el primer *cross country* femenino del estado. Por supuesto, muy pronto todas sus alumnas y muchas otras competidoras tenían zapatillas Nike en sus pies. Así era como los cruzados como Johnson creaban su propio mercado y evangelizaban a los futuros consumidores. Con este método artesanal y prácticamente de a uno por vez.

El resultado favorable del juicio contra Onitsuka determinó que la fábrica de Exeter cobrara un impulso renovado y se consolidara como uno de los puntales del proyecto. Mientras tanto, en Oregon, el núcleo duro de los primeros y más destacados empleados de Blue Ribbon Sports empezaba a transformarse en el mítico grupo de ejecutivos que años después sería caracterizado como el secreto mejor guardado del éxito descomunal de Nike en Estados Unidos. Los integrantes de esta peculiar banda de personajes a los que se llegó a comparar con las primeras y descontroladas *troupes* de *Saturday Night Live* se comportaban dentro de su empresa como si ésta fuera a la vez una familia y una comunidad. Gerentes como Bob Woodell y Jim Moodhe –quien entró a la empresa casi por accidente en el 71 como encargado de créditos y se desempeñaba como gerente de ventas desde

el 73— conformaron con el propio Phil Knight y con asesores externos como Del Hayes y Rob Strasser un grupo de líderes extremadamente informales, cuando no excéntricos. Las bromas entre ellos podían ser muy crueles, las reuniones de trabajo podían desembocar en borracheras legendarias y las respectivas familias de cada integrante terminaban incorporadas a la fuerza dentro de la “secta”. Las mismas personas que trabajaban todos los días hasta cualquier hora y prolongaban luego la jornada en algún bar del centro de la ciudad se volvían a ver las caras todos los fines de semana. El estilo descontracturado de los ejecutivos de Nike se hizo evidente en la fiesta de casamiento de Woodell, celebrada en un rancho en las afueras de Portland. Todos concurren en shorts o bermudas y remeras, comieron pollo asado con las manos y bailaron en la pista cubierta con aserrín. Jim Moodhe, el único medianamente bien vestido del grupo, terminó la velada dentro del abrevadero de los caballos, arrojado a la fuerza por sus compañeros. Poco les importaron las súplicas de Moodhe, quien lo único que pedía era que le dejaran sacarse el traje. No hubo piedad con él.

El otro gran secreto del creciente éxito de Nike era la fuerza de ventas de Blue Ribbon Sports. Como ya lo comentamos anteriormente, sus representantes se tomaban su trabajo como una aventura. Eran por lo general personas sin mucha capacitación profesional, pero que necesitaban ganarse la vida y salían a la calle a pelear cada día como si fuera el último. Recorrían todo el oeste de Estados Unidos, desde México hasta Canadá. Les vendían a las tiendas, a los atletas en las competencias y a los entrenadores, visitaban las universidades, los colegios secundarios y los gimnasios. Hablaban con todo el mundo, se preocupaban por sus clientes, escuchaban sus necesidades y sus quejas, trataban de solucionarlo todo. Lentamente, gracias a este trabajo de hormiga, cada día, cada semana, cada mes aparecía alguien más con Nike. Un equipo de volley universitario, otro de básquet, un club de tenis, un grupo de corredores aficionados. Nelson Farris, el único de los históricos de Nike que permanece actualmente en la empresa como una suerte de historiador de la marca y responsable de preservar su legado, fue protagonista de un incidente que le demostró hasta qué punto estaban llegando las cosas. Había ido a una competencia atlética en la pista de la Universidad de California del Sur con la idea de vender unos cuantos pares de zapatillas Nike. Pero llegó un poco tarde y en cuanto se bajó de su coche con una gran bolsa con cajas de zapatos alguien gritó “¡El tipo de Nike!”. Segundos después Farris fue rodeado por un grupo de chicas que le arrebataron la bolsa y la abrieron sin más. Sacaron todas las zapatillas de las cajas, se las probaron, las compararon, las intercambiaron entre ellas... y se las llevaron todas. Farris nunca les pudo explicar que las había traído para vender, no para regalar, pero en menos de cinco minutos lo habían saqueado. Y ahí se dio cuenta de lo que pasaba: no había tenido que decir una palabra, ni explicar nada. Las Nike hablaban por sí solas. Las Nike estaban en llamas.

Los comienzos de Nike en la NBA

El crecimiento constante en las ventas de sus zapatillas de running y tenis les hizo tomar conciencia a los ejecutivos de Blue Ribbon Sports que Nike debía expandirse con más fuerza dentro de otro mercado apetecible: el del básquetbol. Un deporte de una dinámica que somete al calzado de los jugadores a un desgaste muy fuerte, y más si se lo juega en superficies de cemento o asfalto. A las marcas de zapatillas les resultaba más que conveniente que el calzado de básquet debiera ser renovado al menos cada dos o tres meses, pero en Nike también eran conscientes de sus propias limitaciones. Si bien eran fervientes seguidores de este deporte, no tenían en verdad ninguna conexión significativa con su ambiente y su mercado más allá de ser los auspiciantes de unos pocos

jugadores de Portland. Además, aunque actualmente no es de muy buen tono mencionarlo, la barrera racial existía y no se podía ignorar. En Estados Unidos el básquet era (y es) el deporte preferido por la gente negra, y ya vimos que Blue Ribbon Sports era manejada por un variopinto grupo de ex corredores blancos. La empresa precisaba los servicios de empleados con un nuevo perfil.

Y así fue como John Phillips, un ex jugador profesional y antiguo colaborador ocasional de Puma, se convirtió en la punta de lanza de Nike dentro de la NBA. Como ya mencionamos en un capítulo anterior, el lanzamiento de las Adidas Superstar de cuero había revolucionado el mercado de las zapatillas de básquet a principios de los 70. Para 1975, Adidas tenía bajo contrato al 75 por ciento de los jugadores de la NBA y había convertido a las clásicas All Star en un artículo de museo. Pero Converse ya se preparaba para el contrataque con modelos mucho más avanzados, y otras marcas como Pro-Keds o Pony también buscaban morder una parte de la torta, lo cual contribuía desde luego a que los montos de los patrocinios empezaran a desbocarse. Frente a ese panorama, en Blue Ribbon Sports creían que con un presupuesto de 100.000 estarían en condiciones de contratar a algún jugador talentoso y de alto perfil, pero Phillips les aconsejó algo distinto. En su opinión, era mejor gastar esa suma pagándoles 10.000 dólares a diez basquetbolistas de menor renombre, pero con quienes se podría instrumentar una suerte de club privado que ayudaría a difundir el nombre de Nike entre otros jugadores de la liga. La idea fue aprobada y así nació el Nike Pro Club, un programa de beneficios para diez jóvenes y promisorios jugadores seleccionados entre las distintas franquicias de la NBA. A cada miembro del club se le garantizaba una modesta suma anual de 2.000 dólares, la cual se complementarían luego con el reparto equitativo entre los diez socios de un pozo en donde se depositarían 20 centavos por cada par de zapatillas de básquet Nike vendido. Además, los socios del Nike Pro Club serían invitados a pasar una semana de vacaciones con sus familias en un hotel de Sunriver, lo más parecido a una localidad turística en Oregon, en donde podrían disfrutar de sus instalaciones y jugar al golf y al tenis, entre otras cosas. El programa funcionó muy bien y todos los jugadores cobraron lo prometido y se mostraron muy conformes, pero para el segundo año fue necesario subir el porcentaje de ganancias de los socios. Los ejecutivos de Blue Ribbon Sports entendieron entonces que el Nike Pro Club no podría funcionar por muchas temporadas más con aquel formato. Ya era evidente que los basquetbolistas de la NBA estaban tomando conciencia de que, por más que jugaran en equipo, era su desempeño individual lo que determinaba el éxito de sus carreras y el dinero que llegarían a percibir, motivo por el cual la idea de repartirse en partes iguales un premio les resultaba cada vez menos atractiva. Todos querían una porción cada vez mayor de la torta.

Avances y tropiezos en la expansión de Nike

El 4 de julio de 1975 los ejecutivos de Nike tuvieron un motivo adicional para festejar la Independencia. Ese mismo día le estamparon la firma al demorado acuerdo de resarcimiento con la Corporación Onitsuka por el cual Blue Ribbon Sports recibió poco después una tremenda inyección de fondos: nada menos que 400.000 dólares. Las crónicas dificultades financieras de corto plazo encontraron así un importante alivio, justo en un momento en que el constante crecimiento del running hacía que todos los modelos de Nike volaran literalmente de las estanterías. El impresionante aumento en el nivel de ventas permitía aventurar que quizás hasta los planes más ambiciosos de Phil Knight podrían hacerse realidad incluso antes de lo previsto. Totalmente enfrascadas en sus guerras pueblerinas, las marcas alemanas ni se molestaban en enterarse del peligro que se estaba gestando al

otro lado del Atlántico.

Sin embargo, por muy oportuna que resultase, la victoria sobre Onitsuka no fue recibida con toda la algarabía que se podría haber esperado. Sucedió que, pocos días antes, el 30 de mayo de 1975, Steve Prefontaine había fallecido sorpresivamente en un accidente automovilístico. Tenía apenas 24 años. Las circunstancias del accidente nunca fueron del todo esclarecidas, ya que, según el informe oficial, una mala maniobra fue lo que causó que Pre perdiera el control de su coche, despistara y volcara violentamente cuando volvía a su casa después de haber estado en una fiesta del ambiente de los corredores; pero siempre quedaron dudas acerca de la supuesta participación de un segundo auto en el hecho y de cuál era el verdadero nivel de alcohol en la sangre de Pre al momento del accidente. La noticia resultó devastadora para toda la comunidad de la Universidad de Oregon, para los miles de fanáticos que idolatraban a Prefontaine y para todo el personal de Blue Ribbon Sports. Para ellos, además de un buen amigo y un colega, Pre era la encarnación misma del running y de todos los valores que sostenían a la empresa. Su carrera rebosaba de estadísticas impresionantes: había ganado 120 de las 153 carreras en las que había participado (un 78 por ciento de eficacia) y nunca había perdido una sola competencia en los cuatro años en que había corrido para el equipo de la Universidad de Oregon, entrenado por Bill Bowerman. Nadie podía resignarse a tan sólo imaginar hasta dónde podría haber llegado, qué otros récords podría haber batido o cómo le habría ido en una nueva competencia por el oro olímpico contra el gran Lasse Virén en Montreal 76. Con Prefontaine moría el primer gran símbolo de Nike o, como Phil Knight todavía repite en la actualidad, “el alma de Nike”. A partir del año de su muerte, la *Hayward Field Restoration Race*, un gran evento atlético que se celebra cada verano en la pista de la Universidad de Oregon, cambió su nombre por el de *The Prefontaine Classic* en honor del malogrado corredor. Nike es el patrocinador principal de la carrera desde 1978. El cariño y la idolatría que Geoff Hollister sentía por Pre lo llevaron a producir, en 1995, un emotivo documental sobre la vida de su amigo. La película llevó por título *Fire On The Tracks* y su éxito impulsó la realización de dos *biopics* hollywoodenses casi simultáneas: *Prefontaine* (1997) y *Sin límites* (1998), protagonizadas por Jared Leto y Billy Crudup, respectivamente. Éstas son apenas unas pocas muestras de la larga lista de homenajes que se le tributan cada año a la figura de Steve Prefontaine, dentro y fuera de Nike.

Pero más allá de la muerte de la primera gran figura emblemática de Nike, Phil Knight no podía dejar de pensar en lo dependiente que era su empresa de los productos manufacturados por Nippon Rubber y del financiamiento a corto plazo de Nissho Iwai. Buscó entonces acelerar los plazos de su doble estrategia para tratar de romper este cerco: por un lado, una fuerte inversión en la fábrica propia de Exeter; por el otro, una diversificación de sus fabricantes externos en otros países orientales fuera de Japón. El problema era que la instalación de la planta de Exeter le había insumido a Blue Ribbon Sports una inversión de 250.000 dólares, con lo cual la fábrica obligaba a la firma a vivir otra vez prácticamente sin efectivo. El departamento financiero estaba obligado a hacer malabarismos para cumplir con los pagos más urgentes. Cada cheque que se emitía se cubría a último momento el mismo día de su depósito, hasta que cierta vez una demora involuntaria generó el rechazo de un cheque y los responsables de Exeter se encontraron con que no podían pagar los sueldos de los obreros. Por más que estos cobraron con apenas un par de días de retraso, un cheque sin fondos es algo realmente serio en Estados Unidos. Todos los bancos que trabajaban con Blue Ribbon Sports se presentaron en sus oficinas para pedir las explicaciones del caso. El Banco de California llegó a exigir una auditoría completa y amenazó con denunciarlos al FBI. El bombero que acudió a apagar el nuevo incendio fue otra vez Nissho Iwai, aunque Phil Knight se tuvo que tragar su orgullo y les tuvo que blanquear la existencia de la planta de Exeter, un secreto que hasta entonces

nunca había salido de las oficinas de Blue Ribbon Sports. Knight le tenía verdadero pánico a su prestamista japonés, por lo que decidió entonces priorizar la otra parte de su estrategia para alcanzar la verdadera independencia operativa. La avanzada sobre otros países de Oriente era ya impostergable.

Las negociaciones para instalar una subsidiaria de Blue Ribbon Sports en Taiwán avanzaron entonces significativamente a fines de 1975, pero Knight sabía que el país que promovía la mayor cantidad de proyectos de desarrollo a corto plazo a través de una rápida industrialización era Corea del Sur. Muchas grandes compañías japonesas habían instalado ya sus fábricas allí a fines de los años 60 en cuanto percibieron que el aumento de los costos internos en su propio país se volvería inmanejable. Hacia Corea viajó entonces a comienzos de 1976 Jim Moodhe, enviado por Phil Knight. Más precisamente, hacia la ciudad de Pusán, el centro de la industria coreana del calzado. Moodhe apenas si había viajado en su vida hasta algo más allá de Oregon, por eso su primera reacción al llegar a Busan fue de espanto. El ruido, los olores, la mugre, la polución, el hacinamiento, los mendigos al borde de la muerte pidiendo en la puerta de los hoteles, la prostitución adondequiera que fuese y a plena luz del día, todo aquello lo asustó tanto que cerca estuvo de tomarse el primer avión de regreso a casa. Pero trató de recomponerse, hacer su mejor esfuerzo y tratar de averiguar si en aquel centro industrial habría alguien capaz de hacer algo parecido a una Cortez o una Waffle Trainer. Pues bien, lo que encontró fue que, en términos generales, Corea era como el Lejano Oeste. No había reglas. El gobierno se hacía el desentendido y miraba para otro lado prácticamente en todo: sobornos, espionaje industrial, falsificaciones, violaciones de patentes y un largo etcétera. Tratando de aguantar los mareos que le producían los vapores mal ventilados de los químicos con que se fabricaban las zapatillas, Moodhe descubrió que los industriales coreanos basaban su rentabilidad en la fabricación de grandes volúmenes a un costo muy bajo, por lo que la calidad de estos productos era inevitablemente inferior. Moodhe pasó horas interminables durante varios días explicándoles que lo mejor para todos sería que empezaran a pensar en utilizar mejores materiales: cuero para las capelladas en lugar de sólo lona o nylon, cauchos más flexibles y resistentes para las suelas y entresuelas, cementos que mantuvieran las zapatillas pegadas por mucho más tiempo. Al principio, sus anfitriones coreanos no entendían del todo a qué se refería. Para ellos el asunto era mucho más simple. “¿Para qué complicar?”, le decían, “aquí tiene una zapatilla”, y le señalaban un espantoso modelo de básquet hecho en lona, “le pega su Swoosh y listo, negocio cerrado”.

Fueron muchas las veces que Moodhe y otros ejecutivos de Blue Ribbon Sports tuvieron que viajar a Corea a explicarles a sus futuros proveedores qué era exactamente lo que necesitaban, cómo deberían hacerlo, cuánto deberían tardar y cuánto estaban ellos dispuestos a pagar. Los industriales coreanos terminaron por entender –tal como lo hicieron los japoneses después de la inmediata posguerra– que si querían alcanzar el nivel de desarrollo que buscaban debían dejar de trabajar pensando sólo en los volúmenes y costos y optar por incorporar tecnología y valor agregado a sus plantas. Este era el único camino posible para que la industria coreana pudiera adquirir el prestigio del que goza en la actualidad. Para apoyar el avance de sus asuntos con las fábricas coreanas y taiwanesas, Knight terminó por incorporar como empleado al hasta entonces asesor Rob Strasser en octubre de 1976, e inmediatamente viajó con él y Moodhe para supervisar los detalles legales de su operatoria en Oriente. Mientras ellos cerraban los acuerdos con sus proveedores asiáticos, el resto del personal de Blue Ribbon Sports inauguró sus primeras oficinas en Beaverton, un suburbio familiar de Portland, y es precisamente allí en donde Nike mantiene todavía hoy su cuartel central. Cuando Knight volvió y llegó a sus nuevas instalaciones, la recepcionista no lo quería dejar pasar. No podía creer que ese señor rubio de aspecto tan curioso fuera el presidente y dueño de la compañía.

El ejercicio 1976 cerró con un excelente nivel de ventas que llegó a los 14 millones de dólares. Aunque la facturación estimada de Adidas en aquel año a nivel global alcanzó los 500 millones, Nike podía enorgullecerse de un crecimiento anual de las ventas de entre el 80 y el 100 por ciento, un número mucho mayor que el de sus competidoras alemanas. Y el año 1977 se presentaba todavía mejor: para el mes de mayo las ventas estimadas del año ya duplicaban a las del ejercicio anterior y se acercaban a los 30 millones de dólares. Estos pronósticos tan optimistas fueron parte de la agenda de la primera de las reuniones semestrales de los principales ejecutivos de Nike, la misma que pasó a la historia privada de la empresa por la adopción de un nombre en código muy poco ortodoxo. Dos veces por año, Knight, Johnson, Woodell, Strasser, Hayes y Moodhe solían pasar un fin de semana en algún hotel o posada turística para una larga ronda de discusiones acaloradas sobre los más diversos temas, no necesariamente limitados a los asuntos del trabajo. El propósito principal del encuentro era pasar revista a los últimos sucesos de la compañía y planificar las acciones para los siguientes meses, aunque el ambiente general era más bien festivo, para decirlo suavemente. El evento consistía en verdad en una seguidilla de discusiones a los gritos, bromas subidas de tono y las consabidas borracheras. Aquella vez, durante alguna de estas charlas, alguien quiso hacer callar a Strasser llamándolo “cara de culo” (“*buttface*”), pero este no se dejó intimidar y le contestó con el mismo epíteto. Al rato, todos los ejecutivos de Nike se trataban mutuamente y a los gritos de “cara de culo”. Jeff Johnson no sólo fue quien bautizó a la marca y al logo, también dejó establecido que aquellas reuniones semestrales serían conocidas de allí en más como las “Buttfaces”. No muy elegante como para mencionárselo al *Wall Street Journal*, a *Fortune* o a *Forbes*, por cierto. En la siguiente “Buttface”, celebrada en octubre del 77, Phil Knight mencionó por primera vez su idea de permitirles a sus empleados más importantes comprar acciones de Blue Ribbon Sports. Bill Bowerman estaba jubilado y estaba evaluando vender casi toda su mitad de la firma y retener tan sólo un 10 por ciento. Durante todo el año anterior Knight había puesto en marcha un plan para redefinir el balance de poder entre los propietarios de la firma que presidía en vistas a una inminente salida a la Bolsa. Los poseedores de las viejas obligaciones negociables se convirtieron en accionistas. Luego de una serie de transacciones, Phil Knight se consolidó como el principal controlante de Blue Ribbon Sports con 275.000 acciones. Bowerman conservó apenas 17.500 y los inversores externos se repartieron 185.000. Knight pensaba distribuir entre sus compañeros de las “Buttfaces” unas 57.500 acciones. A la vista de los progresos de la compañía, más de uno se convenció de que no deberían esperar mucho tiempo más para que esas acciones los convirtieran en millonarios de la noche a la mañana.

El boom del running

Muchos recuerdan al año 1977 por el terrible apagón eléctrico en la ciudad de Nueva York, o por la explosión del punk, o por la aparición en el célebre club CBGB de bandas new wave como Talking Heads o Blondie, o por el surgimiento subterráneo de la música disco y de su derivado más prolífico: el hip hop. Pero para Blue Ribbon Sports, 1977 fue el año de la definitiva explosión de la cultura running en Estados Unidos. Diversas encuestas estimaron que hasta un 48 por ciento de los estadounidenses salieron a correr por calles y rutas de todo el país al menos una vez. Y Nike se encontraba precisamente en el centro de este boom, lo cual no resultaba en modo alguno una sorpresa. A fin de cuentas, después de tantos años de trabajo silencioso casi en los márgenes del mercado, el inusitado auge del running era una suerte de profecía autocumplida. Y en otro típico ejemplo de cómo Phil Knight tomaba las decisiones dentro de Blue Ribbon Sports, Rob Strasser, un

abogado especializado en asuntos económicos, fue designado sin más trámite como nuevo gerente de marketing de Nike. Como ya lo habíamos mencionado, a Knight no le importaban tanto los estudios o los títulos de sus empleados. Confiaba más bien en su inteligencia, su capacidad para sacar las cosas adelante del modo que fuera y el fanatismo por el deporte que compartían todos. Y daba por descontado además que todos estaban convencidos de que Nike era ni más ni menos que una cruzada en nombre de lo que ellos entendían que eran los valores más sagrados del deporte, una interpretación personal que podía estar sujeta a todo tipo de cuestionamientos, pero nunca desde la propia empresa.

Más allá de que Strasser nunca había trabajado en marketing, en lo personal se sentía bastante incómodo con el perfil de los nuevos consumidores americanos. En su análisis de la realidad social de su propio país, no podía dejar de observar que los valores ingenuos e idealistas de los años 60 habían mutado en un individualismo mucho más crudo. Ya nadie se interesaba demasiado por las grandes causas políticas, sociales o religiosas, sino que la nueva obsesión que parecía guiar el comportamiento de las personas era ni más ni menos que las marcas y sus logos. Strasser era consciente de que alguien dispuesto a pagar el por entonces exorbitante precio de 50 dólares por un par de zapatillas ya no pensaba exclusivamente en un artículo para lograr un mejor rendimiento deportivo, sino que buscaba uno de los pocos símbolos de status al alcance de la billetera de quien no podía permitirse comprar un Mercedes o una casa de fin de semana. Debido a ello, aquellas marcas que, al igual que Nike, se las ingeniaban para asociar sus productos a una suerte de relato superior que las trascendía y las explicaba a la vez, se fueron convirtiendo en un objeto del deseo y un cierto código de identificación con ciertos valores comunes para las más diversas clases de personas. Pragmático al fin, Strasser, conocedor de que cada deporte tiene un costado emocional, decidió identificar a la marca Nike (al concepto Nike) con ese componente especial, con ese más allá del juego, con toda aquella carga simbólica que no está prevista en la fría letra de los reglamentos. Con este mensaje pensaba Strasser que podría capturar fácilmente el alma de esa generación que al fin de cuentas no le agradaba, superficial y sin sentido de la historia.

John Brown & Partners fue la primera agencia de publicidad con la cual Nike empezó a construir su inconfundible imagen a partir de la gestión de Strasser. Era una agencia más bien pequeña de la ciudad de Portland, acostumbrada a manejar los presupuestos modestos que una empresa como Blue Ribbon Sports podía permitirse en ese entonces. Las zapatillas de Nike se solían publicitar en anuncios gráficos en revistas especializadas como *Runner's World* y, dentro de este campo, la primera campaña de cierta repercusión de la agencia John Brown & Partners llevó por título *No hay línea de llegada (There is no finish line)*, frase que sugería a la vez varias cosas: por un lado, una abstracta exaltación del running como modelo de autosuperación; por el otro, un concepto mucho más concreto a través de la imagen que dominaba los afiches: la libertad y la pureza del corredor frente a la ruta abierta e interminable como alternativa a la pesadilla del tráfico urbano de Nueva York o las congestionadas autopistas de Los Ángeles. Esta campaña de Nike fue tan elogiada por los fanáticos del running que los promotores de la marca la empezaron a distribuir gratuitamente en forma de pósters para colgar en las habitaciones. Mucho antes del *Just do it, There is no finish line* fue el slogan que mejor resumió el mensaje que Nike pretendía transmitir de sí misma.

Pero por supuesto que la publicidad y el marketing no podrían haber hecho milagros si el producto no hubiese estado a la altura. Resultó por ello decisivo que las últimas novedades del catálogo de Nike comenzaran a acercarse a los estándares de calidad de las Adidas y Puma, aunque más no fuera en el acotado campo del running. Pero más allá de las cuestiones estrictamente técnicas, sucedió además que los corredores estadounidenses se inclinaron definitivamente por el tipo de zapatillas con

el que Nike siempre se había sentido más cómoda: livianas, de nylon, gamuza o una combinación de ambas, con entresuelas más gruesas para una mejor amortiguación. Este calzado se adaptaba con mayor facilidad a las necesidades de los americanos que corrían en las calles y en las rutas, a diferencia de las duras zapatillas alemanas de cuero pensadas para el gusto de los europeos que corrían mayormente en pasto y a campo traviesa. De este modo, por más que los representantes de Adidas estallaran en carcajadas cada vez que se topaban en un negocio con una nueva zapatilla de Nike, los nuevos modelos como las Nike LDV y las Nike Elite fueron muy elogiados por la prensa especializada y un gran éxito entre el público. Para reforzar este sentimiento de mutua pertenencia entre Nike y la comunidad de corredores, y también para aprovechar el relajamiento de algunas de las más duras normas que obligaban a los atletas olímpicos americanos a mantenerse como amateurs, la gerencia de Blue Ribbon Sports le encomendó a Geoff Hollister la creación de un nuevo club de corredores de élite en la ciudad de Eugene. La idea era expandir la táctica llevada adelante en su momento con Prefontaine: que Nike apoyara a los mejores atletas del país una vez que estos terminaban la universidad, proporcionándoles un lugar en donde correr y entrenarse y un mínimo subsidio en dinero, así como también atención médica, seguro y facilidades para pagarse sus viajes a competencias en el exterior. También, de ser necesario, los ayudarían a conseguir trabajos part time para que pudiesen mejorar algo más sus ingresos. A este club se lo llamó *Athletics West* como una manera algo ingenua de plantear una oposición al modelo de amplio apoyo estatal que recibían los atletas de los países al este de la Cortina de Hierro. La decisión de que el club no llevara el nombre de la marca era estratégica: Strasser prefería las bondades de la técnica que él llamaba “susurrar a los gritos”. No era necesario gritar a los cuatro vientos que Nike apoyaba a los corredores olímpicos, era mejor que fueran los propios consumidores quienes se dieran cuenta por sí mismos de la conexión de *Athletics West* con Nike. Otras marcas que imitaron luego esta iniciativa prefirieron que el nombre de la marca estuviera siempre presente. A partir de la instalación de *Athletics West*, Nike comenzó una campaña activa por la adopción del profesionalismo en el atletismo americano mediante la organización de competencias con premios en efectivo a la vista de todo el mundo. También decidió apoyar públicamente cada uno de los reclamos y las peticiones de los deportistas ante las autoridades. Para 1982, el amateurismo ya era historia en el atletismo de Estados Unidos.

De Tiger a Asics

La derrota judicial contra Blue Ribbon Sports debilitó mucho la posición de la Corporación Onitsuka en Estados Unidos y retrasó por muchos años su expansión internacional. Sin embargo, la marca Tiger prosiguió durante toda la década de los 70 con su firme crecimiento en Japón y en otros mercados del Lejano Oriente, y hasta se pudo dar el lujo de disfrutar algunas pequeñas venganzas contra sus antiguos socios americanos.

Ya comentamos anteriormente que la figura excluyente de Tiger en los Juegos Olímpicos de Múnich fue el finlandés Lasse Virén, un corredor de quien se sospechaba que mejoraba sus registros gracias a la práctica conocida como *dopaje sanguíneo* (prohibida por las autoridades olímpicas recién a partir de 1985), aunque finalmente consumó sin cuestionamientos formales un espectacular doblete al ganar las medallas de oro en las carreras de 5.000 y 10.000 metros. La esperada revancha en Montreal 76 contra el relegado Steve Prefontaine, su más acérrimo enemigo, nunca pudo llevarse a cabo por la prematura muerte del oregoniano, y quizás eso mismo fue lo que le facilitó todavía más las cosas a Virén: se convirtió en el cuarto corredor en la historia en ganar en dos Juegos Olímpicos

consecutivos las pruebas de 5.000 y 10.000 metros. Y fue justamente al final de esta última carrera cuando Tiger tuvo su momento de protagonismo estelar: pocos metros después cruzar victorioso la línea de meta, el finlandés se sacó sus zapatillas y las enarboló con sus manos en alto frente a toda la multitud. Aunque los oficiales del Comité Olímpico tenían motivos de sobra como para sospechar que la siempre correcta marca japonesa se había sumado también a la práctica de retribuir con dinero a los deportistas que usaban sus productos, Virén aclaró que su actitud fue tan sólo una manera de reconocer al personal técnico de la marca Tiger que trabajó en el ajuste de su calzado hasta pocos minutos antes de la carrera.

Más controvertido aun fue el caso del maratonista Frank Shorter, el ganador del oro en Múnich 72 y un firme candidato a repetir en la cita canadiense. Shorter era un viejo conocido de todo el equipo de Blue Ribbon Sports comandado por Geoff Hollister, pero al momento de su consagración en Múnich no había aceptado todavía cambiarse a Nike. Sólo se resignó a dejar el calzado Tiger que tanto conocía y que tan buenos resultados le había dado cuando comprobó que las Pre Montreal diseñadas originalmente para su colega Steve Prefontaine superaban efectivamente cualquier modelo desarrollado anteriormente por Nike. De hecho, Shorter concurreció a los Juegos de Montreal como uno de los invitados principales de la marca del Swoosh, y tanto él como su esposa compartieron con el equipo de Hollister las habitaciones especialmente reservadas para ellos en una posada de las afueras de la ciudad. Desde luego, con todos los gastos pagos por Blue Ribbon Sports. Pero poco después de su arribo a Montreal, Shorter empezó a quejarse de que no se sentía cómodo con sus zapatillas. Luego de cada entrenamiento matinal le proponía invariablemente a Hollister una serie de complicadas modificaciones que obligaban al atribulado promotor de Nike a trabajar hasta muy tarde en la noche en ellas. Finalmente, el día anterior a la carrera Shorter se dio por satisfecho con el ajuste de su calzado y todos se fueron a dormir tranquilos. Pero el maratonista tenía otros planes. A pesar de su cercana relación con Blue Ribbon Sports, en los últimos años se había mantenido simultáneamente en contacto con John Bork, aquel empleado despedido por Knight por no saber cómo ahuyentar al enviado de Onitsuka que buscaba en el depósito la prueba de la existencia de las Nike Cortez. Quizás a modo de recompensa por los ¿involuntarios? servicios prestados, Bork había pasado a trabajar como representante de Tiger en Estados Unidos, y no pasaba un día sin que lo tentara a su viejo conocido Frank Shorter a que se volviese a cambiar de marca. El maratonista seguía mostrándose leal a Nike, pero nunca dejaba de escuchar lo que Bork tuviese para decirle en nombre de Tiger. Finalmente, el día de la carrera Hollister y el resto del equipo de Blue Ribbon Sports vieron cómo Shorter hacía su largada con las Nike Pre Montreal artesanalmente personalizadas en sus pies. Sin embargo, algo más de dos horas después, cuando lo vieron llegar en segundo lugar a la meta y adjudicarse la medalla de plata, descubrieron con horror que el maratonista llevaba zapatillas Tiger. En algún momento del largo recorrido había parado para cambiarse las zapatillas. Horas después, cuando Hollister lo fue a buscar a la posada que compartían, descubrió que Shorter y su esposa ya habían dejado el lugar. Phil Knight confesó tiempo después que aquella noche apenas si pudo dormir por el disgusto.

Lo cierto es que, más allá de estos casos puntuales, Kihachiro Onitsuka entendió que la entrada de Adidas y Puma en el negocio de la indumentaria en Múnich 72 obligaría al resto de las firmas deportivas a seguir el mismo camino si no querían que las marcas alemanas continuaran acaparando la mayor parte del mercado mundial. Pero en la memoria de Onitsuka todavía estaba fresca la traumática experiencia de aquel fallido proceso de diversificación que en 1964 casi lleva a su compañía a la quiebra. Por eso fue que prefirió tomar otro camino y se puso a la búsqueda de un socio estratégico con experiencia en el sector textil. Algo así como lo que había intentado casi diez

años antes Horst Dassler en Francia con su primer acuerdo con Le Coq Sportif. La Corporación Onitsuka se asoció entonces con Goldwin, una conocida fábrica japonesa de ropa deportiva, y juntas crearon en 1973 una nueva empresa llamada Goldtiger, con Kihachiro Onitsuka a cargo de la presidencia. La función de Goldtiger era muy sencilla: desarrollar y producir todas las líneas de indumentaria que se lanzaron al mercado bajo la marca Tiger. Los buenos resultados de su operatoria alentaron a Onitsuka a plantearle a Tosaku Nishida, el presidente de Goldwin, la posibilidad de una eventual fusión entre sus empresas, pero Nishida declinó el ofrecimiento. En su opinión, no era todavía el momento oportuno para un proyecto semejante.

Las ventas de indumentaria Tiger tuvieron un modesto comienzo con una facturación anual de 300 millones de yenes en 1973, pero al año siguiente esta cifra se duplicó. Para 1976 la facturación alcanzó los 1.200 millones de yenes, lo cual significaba que el 10 por ciento de los ingresos de la Corporación Onitsuka provenían de las ventas de Goldtiger. Aquel mismo año, los responsables de las líneas de indumentaria Tiger se sintieron lo suficientemente confiados como para presentarse a un concurso para la elección del uniforme oficial del equipo olímpico japonés para los Juegos Olímpicos de Montreal. Los diseños de Tiger recibieron un respaldo de primer nivel al ser seleccionados como los ganadores del concurso, relegando así a los trabajos presentados por Mizuno y Descente, las otras dos grandes firmas deportivas del país. Sin embargo, este privilegio no le impidió notar a Kihachiro Onitsuka que, durante los últimos cuatro años, las marcas de la competencia habían avanzado mucho más que la suya en la integración de sus líneas de indumentaria con las tradicionales colecciones de zapatillas. Por este motivo, apenas regresó a Japón decidió programar una serie de reuniones con dos de sus más antiguos socios comerciales: Mitsuji Teranishi, de la empresa productora de ropa deportiva GTO, y Kazuma Usui, de la productora de ropa interior y ropa informal Jelenk. Los tres colegas se conocían desde los Juegos de Roma 60, cuando compartieron un grupo de estudios informal sobre la industria deportiva. Ese grupo se amplió hasta alcanzar los 58 miembros y derivó luego en la creación de la Asociación de Industriales de Productos Deportivos de la Región de Kansai, en 1965.

Onitsuka, Teranishi y Usui ya habían comenzado a discutir una posible fusión desde al menos tres años antes, pero aquella no era una tarea sencilla. De las tres partes implicadas, la Corporación Onitsuka era la única empresa pública con cotización en las principales plazas bursátiles de Japón. Las otras dos todavía eran empresas familiares que recién estaban iniciando las reformas internas necesarias para convertirse en sociedades anónimas, algo que a Onitsuka le parecía esencial para poder completar una fusión exitosa. Cuando Teranishi y Usui escucharon los argumentos de Onitsuka a favor de una aceleración del proceso de fusión, no pudieron menos que mostrarse de acuerdo. La aceptación formal de la fusión se dio en un encuentro realizado el 27 de diciembre de 1976. Pocos días más tarde, el 12 de enero de 1977, se anunció en conferencia de prensa la creación de una nueva sociedad anónima llamada Asics. La inscripción legal en los registros públicos se completó el 21 de julio de 1977. El nombre elegido para la nueva compañía se inspiró en el conocido proverbio latino que reza "*Mens sana in corpore sano*", el cual está tomado a su vez de un verso de la Sátira X del autor romano Juvenal, escrita entre el año 100 y el 128 de nuestra era. Para formar un acrónimo más fácilmente pronunciable, se sustituyó la palabra *mens* (mente) por *anima* (alma). Aunque Onitsuka nunca había leído a Juvenal, el proverbio era ampliamente conocido en Japón y se adaptaba perfectamente a la filosofía corporativa que la empresa había promovido desde sus comienzos. La constitución de esta nueva compañía significó así el final de la marca Tiger en el mercado, aunque éste no sería definitivo. El furor por las tendencias retro de los últimos años permitió la reaparición de Tiger como una marca de *lifestyle* en pleno siglo XXI. Todos sus viejos clásicos fueron reeditados

y acompañados por nuevos y elegantes diseños que representan lo más vanguardista del diseño textil y del calzado japonés. Mientras tanto, la nueva marca Asics se quedó con las clásicas líneas a los costados de las zapatillas y tuvo un primer logo a cargo del diseñador neoyorquino Herb Lubalin. Las dificultades iniciales que debió sortear Asics en su debut llevó a distintos analistas y especialistas del mercado a preguntarse si el camino elegido por Onitsuka había sido el más acertado. Después de todo, era bien sabido que las fusiones entre dos empresas solían ser muy problemáticas para la tan peculiar cultura corporativa japonesa, por lo que una fusión entre tres compañías constituía toda una rareza. Kihachiro Onitsuka fue elegido como presidente de la nueva corporación, y fue el responsable de llevar adelante las reestructuraciones necesarias para una mejor integración. El proceso resultó más largo y complicado de lo previsto, y el estancamiento de las ventas se volvió preocupante en los dos primeros años de la nueva marca, aunque para 1980 la gerencia de Asics estaba en condiciones de asegurar que la reorganización había concluido exitosamente. Se establecieron de este modo tres divisiones principales, una de calzado, otra de indumentaria y una tercera que agrupó las líneas de golf, deportes de invierno y tiempo libre. Ya en 1981, Asics pudo cerrar el ejercicio con un sólido crecimiento en las ventas de un 24 por ciento interanual.

De Blue Ribbon Sports a Nike, Inc.

En su momento pudo parecer apenas una decisión burocrática, pero el hecho de que en 1978 Blue Ribbon Sports decidiera cambiar su nombre por el de Nike, Inc. indicaba claramente que la empresa marchaba a toda velocidad hacia una nueva era, una época de crecimiento vertiginoso y de desafíos inéditos para un proyecto surgido prácticamente de la nada y en menos de quince años. Aquel año Adidas alcanzó ventas globales superiores a los 1.000 millones de dólares y volvió a coronarse como la marca número uno de Estados Unidos. Su facturación en este país duplicaba a la de Converse y cuadruplicaba a la de Puma, las marcas que la seguían en el segundo y tercer lugar, respectivamente. Nike no pudo subir al podio en esta oportunidad, pero su facturación fue la de mayor crecimiento comparada con el ejercicio anterior: otra vez un increíble 100 por ciento. La marca del Swoosh conservó además el liderazgo en el segmento del running a una generosa distancia de Tiger. Algo más atrás se ubicaron marcas especializadas como New Balance y Brooks, mientras que Pony y Keds tuvieron un buen desempeño en otros deportes de nicho.

Así y todo, el notable crecimiento de Nike seguía siendo subestimado por Adidas. Esto fue percibido claramente por Phil Knight cuando en febrero de 1978 fue invitado a una “reunión cumbre” con el mismísimo Horst Dassler en una feria de la industria en la ciudad de Houston. Rob Strasser y Jim Moodhe acompañaron a Knight a lo que en verdad terminó como un breve encuentro protocolar con el poderoso jefe del enemigo máximo. Más allá de sus intereses contrapuestos, el recelo mutuo entre los ejecutivos era inocultable, y entre Dassler y Knight no se produjo ninguna química especial. El americano seguía buscando la manera de arrebatarle a Adidas el dominio del mercado y el alemán parecía no ver ningún peligro potencial en aquellos rústicos muchachos de Oregon y sus graciosas zapatillas de nylon. Sólo que cuando Horst mencionó al pasar que un modelo de running de Adidas se consideraba exitoso si llegaba a los cien mil pares vendidos en un año, Knight y los suyos supieron con certeza que los temibles alemanes no eran invencibles, ni mucho menos: ellos vendían cien mil pares de Waffle Triainers... cada mes.

A los ejecutivos de Nike los dominaba la euforia. Luego de aquella feria de Houston, el siguiente evento destacable fue la “Buttface” más salvaje y descontrolada que la historia de Nike recuerde. La

reunión en un complejo turístico de cabañas comenzó con una formidable borrachera en el bar, siguió con varios autos chocados en el estacionamiento del complejo y se prolongó con todo tipo de actos de vandalismo hasta bien entrada la madrugada. Bailes en los techos de los autos chocados, severos destrozos en varias habitaciones y una guerra de troncos para leña amenizaron la amable velada. Casi inconsciente a causa del alcohol, Strasser fue uno de los que terminó desayunando un paquete de bizcochos para perros sin poder entender por qué los otros se reían tanto. Temeroso de lo que pudieran hacerle sus propios empleados, Knight tomó la precaución de encerrarse con llave en su habitación, aunque tuvo de todos modos que asegurar la puerta con su cuerpo para evitar que los otros la derribaran. Durante el resto de la “Buttface” los ejecutivos procuraron reponerse en algo de los excesos de la primera noche y se dedicaron a organizar la primera gran convención anual de los representantes de ventas de Nike, un heterogéneo grupo de trabajadores independientes que se estaban haciendo ricos vendiendo las zapatillas del Swoosh a los comercios. La convención se celebró dos meses después en Sunriver, en el mismo complejo turístico reservado para los invitados del Nike Pro Club. El discurso de apertura de Knight dirigido a su fuerza de ventas fue por demás elocuente. Su exquisita frase final así lo atestigua: “Esta industria es como *Blancanieves y los siete enanitos*. Adidas es Blancanieves, nosotros somos el enano más grande. Y este año la vamos a poner en bolas”. El tono festivo y exaltado dominó todo el encuentro, el cual se cerró con la presentación de una banda en vivo, un baile multitudinario y, cómo no, otra borrachera de proporciones. El representante de Nike en Texas se paseaba entre los grupos ofreciendo un nuevo tipo de pipa para fumar marihuana. Se las había comprado a 7 dólares la unidad a un tipo que las vendía del baúl de su coche en Chicago y se las ofrecía a sus colegas a 20 dólares. Estaba muy al tanto de la clase de gente con la que se relacionaba: para el final de la convención había agotado sus existencias de pipas. Aquella última noche, el gerente del hotel temió por la integridad de su establecimiento y quizás también un poco por su vida. Intentó tranquilizar a los ejecutivos de Nike pero sólo obtuvo una amenaza fulminante por parte de Strasser: “Andate ya mismo o compramos todo esto y te echamos”. Tuvo que venir la policía a cerrar el lugar.

Básquet, fútbol americano, tenis y Hollywood

Fue también en 1978 cuando Strasser conoció a un tal Sonny Vaccaro. El tipo estaba interesado en venderle a Nike el diseño de una zapatilla para básquet, pero a nadie en la empresa le pareció gran cosa. Sin embargo, pese a las sospechas que la figura de Vaccaro le despertaba, Strasser se hizo su amigo. Vaccaro tenía todo el aspecto del típico mafioso ítaloamericano sacado directamente de *Buenos muchachos* o de *Los Soprano*. Tenía dos trabajos principales: de agosto hasta el Super Bowl, en enero, era corredor de apuestas deportivas en Las Vegas. El resto del año trabajaba como promotor de básquet infantil y juvenil en Pittsburgh. Vaccaro aseguraba además que estaba muy bien relacionado en el mundillo del básquet universitario. Decía conocer a cada jugador de cada liga, sabía cuáles eran los que mostraban un talento especial como para llegar algún día a ser una estrella profesional y, lo más importante, era amigo de todos los directores técnicos que importaban. Las charlas entre Strasser y Vaccaro derivaron luego en planes concretos para desarrollar la división de básquet de Nike. El Nike Pro Club le salía cada vez más caro a la empresa y los resultados no eran los esperados. La dura competencia entre Adidas, Converse y Keds por quedarse con la mayor cantidad posible de jugadores sin importar el precio de sus contratos frustraba cualquier esfuerzo de Nike por expandirse en la NBA. Y Vaccaro sostenía precisamente eso: invertir en la NBA equivalía a tirar la

plata para una empresa en la situación de Nike. En su opinión, lo más conveniente era apuntar al básquet universitario; no casualmente, su propia especialidad. Si bien los jugadores de estas ligas eran amateurs, los reglamentos universitarios no contemplaban ninguna sanción para los directores técnicos que aceptasen el patrocinio de una marca. De este modo, con un inversión mucho menor, Nike podía organizar clínicas y torneos juveniles para alumnos secundarios y universitarios, patrocinar a los técnicos de las universidades, regalarles zapatillas y otros materiales para sus jugadores y acostumbrarlos a que usaran las Nike desde chicos. Si todo aquello parecía sospechosamente sencillo, era simplemente porque nadie se tomaba demasiado en serio a los técnicos universitarios y nadie les daba nada. Luego de que Knight hiciese algunas indagaciones acerca de las actividades de Vaccaro para resguardarse en caso de un eventual conflicto, el promotor entró formalmente a la nómina de asesores externos de Nike y su plan se puso en marcha. En apenas unos pocos meses, para el inicio de la temporada regular de 1978 Nike tenía bajo contrato a los técnicos de diez de los mejores equipos universitarios del país. Al año siguiente eran ya cincuenta los equipos con jugadores calzados por Nike, y el Swoosh tuvo su aparición estelar en la tapa de la revista *Sports Illustrated* al aparecer fotografiado en los pies de un talentoso jovencito que sorprendía a todos con la camiseta 33 de Indiana State. Su nombre era Larry Bird.

Sin embargo, la presencia de Nike en los medios masivos de comunicación ya no resultaba un hecho tan excepcional, y no porque la empresa contase con muchos más fondos para hacer publicidad, precisamente. Lo que sucedía era que una pequeña división de empleados de Nike habían empezado a dar sus primeros pasos en la técnica conocida como *product placement*. Claro que en aquella época las cosas eran bastante más sencillas en este campo de lo que lo son ahora. No era necesario gastar demasiado en grandes regalos ni en eventos de hospitalidad, y mucho menos firmar un contrato con una productora cinematográfica o de televisión, ni con los agentes de los actores. Bastaba con tener un poco de iniciativa, otro tanto de caradurez y saber qué puerta golpear. Así fue como la gente de Nike se puso en contacto con Farrah Fawcett, la estrella indiscutida de la serie *Los Ángeles de Charlie*, y con sólo regalarle algunos pares de las nuevas Señorita Cortez se aseguraron de que la actriz llevase las zapatillas en un capítulo de la serie. Esto que parecía una ingenuidad equivalía en verdad a una fortuna en segundos de pauta publicitaria en televisión, algo que Nike todavía no estaba en condiciones de pagar. Del mismo modo, otras zapatillas de Nike salieron al aire en los pies de los protagonistas de otras series muy populares de los años 70, como *El Hombre Nuclear* y el *El increíble Hulk*. También la cantante y actriz Barbra Streisand tuvo por esta época numerosas apariciones públicas con zapatillas Nike, pero en su caso se debía a una coincidencia no tan casual: había un local de Nike al lado de la panadería en donde todos los famosos de Hollywood paraban a comprar *croissants*.

De todos modos, después de un debut tan poco prometedor con sus botines mexicanos de 1972, Nike se debía una revancha en el fútbol americano, a fin de cuentas, el deporte más popular de Estados Unidos. Siguiendo el ejemplo del trabajo de Sonny Vaccaro, en 1979 Nike entró en tratativas con un destacado agente del mercado del fútbol americano quien luego tendría un importante rol en la empresa: Howard Slusher. Más conocido en el medio por su apodo de *Agente Naranja*, Slusher era en realidad tan temido como respetado principalmente por dos cosas: sus duras tácticas como negociador, que solían llevar a técnicos y dueños de equipos al borde de la desesperación, y su impresionante miembro de veinticinco centímetros de largo, el cual no dudaba en sacar a relucir cada vez que se proponía llamar la atención o desvirtuar una negociación (aunque sus detractores aseguraban que, de los famosos veinticinco, sólo lograba endurecer los primeros cinco). Slusher no dudó en mostrar lo suyo en una de las primeras reuniones con Strasser y Knight, quien sólo atinó a

desviar la mirada y a rogarle espantado: “Por Dios, Howard, guardá eso, no quiero tener pesadillas”. Pese a todo, al poco tiempo Slusher se convirtió, al igual que Vaccaro, en un consultor permanente de Nike. Siempre al borde del conflicto de intereses, eso sí. Muchas veces nadie tenía del todo claro si Slusher se preocupaba más por los intereses de los jugadores que representaba, por los de la marca que asesoraba o por los suyos propios. Así y todo, gracias a sus gestiones Nike pudo cerrar la temporada de 1980 con nada menos que ochenta jugadores de las ligas profesionales bajo contrato. Por supuesto, sus botines ya no se partían y el dinero para patrocinios aumentaba cada año.

Pero pese a estos notables progresos en el fútbol americano, los dos segmentos que más crecían eran los del básquet y el tenis. Después de la breve relación con Ilie Nastase que ya comentamos, en los años subsiguientes Nike patrocinó a algunos otros jugadores del circuito profesional, aunque ninguno de ellos llegó a sobresalir demasiado. Jimmy Connors usaba de vez en cuando zapatillas Nike pero sólo porque le gustaban algunos modelos, en verdad no estaba interesado en un compromiso comercial más serio. Pero todo cambió cuando Phil Knight y Rob Strasser viajaron en 1977 a Inglaterra para presenciar el torneo de Wimbledon. Allí, en los incomparables courts del All England Lawn Tennis and Croquet Club, sintieron que al fin habían dado con el jugador con el que siempre habían soñado. John McEnroe, de él se trataba, demostraba en cada presentación que era tan joven y talentoso como impertinente y malhumorado. Pero su extraordinaria capacidad para resolver los puntos más difíciles como si se trataran de un juego de niños, la intensidad que ponía en cada acción y su invencible espíritu ganador hacían pensar a Knight y Strasser que, en cierto modo, aquello era como volver a tener a un tipo como Prefontaine pero con una raqueta en la mano: McEnroe era individualista, rebelde y extraordinariamente –casi enfermizamente– competitivo. En suma, las características que mejor representaban la genética de Nike. Los ejecutivos de Nike se reunieron con el joven talento y rápidamente arreglaron un contrato de patrocinio por 25.000 dólares anuales para que el tenista usara calzado de Nike. No era un mal arreglo para él, pero si McEnroe hubiese sabido que Knight estaba dispuesto a pagar lo que fuera con tal de asegurarse su contrato, quizás le habría pedido algo más. No sería para nada aventurado afirmar que John McEnroe fue el segundo gran héroe del panteón privado de Nike. En 1980 se convirtió en el indiscutido número uno del ranking de la ATP, pero el valor simbólico de su imagen asociada al de la marca Nike valía mucho más que cualquier torneo.

Nike Air: una invención para el futuro

Otro hito de fines de los años 70 fue la introducción de las primeras Nike Air, es decir, las primeras zapatillas con amortiguación por medio de cápsulas de aire en el talón. Esta tecnología se hizo mundialmente famosa a partir de 1987 con el lanzamiento de las zapatillas Air Max con cápsulas transparentes, perfectamente visibles en la entresuela, pero ya había sido llevada a Nike diez años antes por su inventor, un ingeniero aeronáutico llamado Frank Rudy. Tanto Phil Knight como Jeff Johnson testearon ellos mismos el invento y lo encontraron muy promisorio, aunque era evidente que había que perfeccionarlo. En las primeras pruebas las cápsulas se desinflaban a los pocos minutos de uso. Así y todo, la tecnología fue aprobada y comprada por Nike, y Frank Rudy fue invitado a participar en el desarrollo práctico de su creación en las instalaciones de la fábrica de Exeter. El invento fue patentado por Nike bajo el nombre *Air*. Algunos meses después comenzó la producción de cápsulas de aire en la segunda fábrica propia de Nike, una enorme planta abandonada que la empresa había comprado a precio de remate poco tiempo antes en la ciudad de Saco, Maine. El

proyecto se mantuvo en un secreto tal que ni siquiera los propios empleados de esta fábrica sabían con certeza para qué serían aquellas extrañas burbujas plásticas. Todo muy extraño, sin dudas: después de todo, ellos creían que trabajaban para una marca de zapatillas deportivas. Lo cierto es que el proyecto contemplaba presentar las primeras zapatillas con amortiguación por aire como la gran revolución del calzado deportivo en el maratón de Honolulu, Hawai, en diciembre de 1978. Pese a que toda la publicidad preparada para el gran lanzamiento explicaba detalladamente las bondades de esta nueva amortiguación, el *concepto Air* no se usó al comienzo como una marca comercial, sino que lo que ahora consideramos como las primeras Nike Air salieron al mercado con el nombre *Tailwind*. Luego de la carrera en Honolulu, en 1979 las primeras partidas de Tailwinds producidas en Exeter llegaron a un pequeño grupo de tiendas especializadas. Exteriormente, las zapatillas no mostraban nada en especial que las distinguiera, aunque sí se destacaban por su color plateado metalizado, el cual les daba un aspecto muy moderno y “tecno” para la época. Como era de esperar, los primeros pares volaron de las estanterías.

Pero entonces surgió un serio problema. Contra lo que muchos temían, las cápsulas de aire de las Tailwind pudieron soportar la presión del pie humano en carrera sin mayores inconvenientes. El inconveniente era en verdad otro y mucho más grave: a los pocos kilómetros de uso, las capelladas se despegaban por completo de las suelas. La línea Nike Air debutaba con el pie izquierdo. Los responsables de la fábrica de Exeter investigaron qué era lo que sucedía con estas zapatillas falladas y pudieron determinar que lo más atractivo del aspecto de las Tailwind, su color plateado, era la causa del problema. Sucedió que aquella novedosa pintura metalizada lo era en un sentido literal: las partículas de metal presentes en ella hacían las veces de minúsculas navajas que cortaban la tela de las zapatillas mediante el roce producido al correr. Así fue que se decidió cambiar el color de las Tailwind a un gris algo más discreto y obtenido a partir de pinturas de eficacia probada, y asunto solucionado. Pero más allá de este primer lanzamiento fallido, las Tailwind no tuvieron luego mucho éxito en el mercado. Como algunos de los propios ejecutivos de Nike reconocieron más tarde, la tecnología Air aportaba efectivamente una amortiguación superior, pero el espacio requerido para el implante de las cápsulas en la entresuela hacía que ésta fuera necesariamente muy gruesa. Esto hacía que el peso final de las Tailwind fuera significativamente mayor al del resto de los modelos de Nike, de ahí la escasa aceptación que tuvieron en el mercado. Sucedió simplemente que los materiales que se manejaban por entonces aún no estaban lo suficientemente desarrollados como para aprovechar las ventajas de la amortiguación por aire. El concepto Air era demasiado de vanguardia para la industria de su época.

Indumentaria Nike e identidad corporativa

A todo esto, Nike avanzaba sobre el mercado y se convertía en una marca deportiva cada vez más deseada, pero sus responsables ni siquiera se tomaban muy en serio la idea de lanzar al mercado sus propias líneas de indumentaria. Más bien, eran los propios consumidores quienes las reclamaban a gritos. Pero así como al zapatero Adi Dassler la ropa deportiva le resultaba un asunto totalmente ajeno, los prejuiciosos oregonianos que comandaban los destinos de Nike creían que la preocupación por la indumentaria no era propia de verdaderos deportistas. Ellos mismos eran corredores a los que les resultaba más que suficiente ponerse un short, un buzo gris y una remera cualquiera, llena de agujeros. Machistas como eran, les parecía que vestirse combinando acertadamente los colores o con un determinado estilo deportivo era algo que sólo se les podía ocurrir a las mujeres. O peor todavía:

a los snobs. A lo sumo podían tolerar que la ropa fuera importante en aquellos deportes que exigían un “código de etiqueta” particular, como, por ejemplo, el tenis o el golf. Pero lo cierto era que, a fines de los 70, quizás por influencia de ese mismo público femenino al que tan poca atención le dedicaban en Nike, cada vez más gente se preocupaba por el estilo de su indumentaria deportiva. De algún modo que los gerentes de Nike no habían percibido, los jóvenes y narcisistas consumidores occidentales necesitaban cuidar de su aspecto *incluso* cuando practicaban un deporte. El fenómeno que había comenzado con las zapatillas deportivas a fines de los años 50 y que se había acelerado desde fines de los 60 se trasladaba ahora a la indumentaria. De pronto, la inclusión de prendas deportivas en la vestimenta informal de cada día se tomaba como algo perfectamente natural y válido. De hecho, la frontera entre lo formal, lo informal y lo deportivo parecía cada vez más difusa. Por cierto, el caso más extremo podía encontrarse en las subculturas futboleras de las principales ciudades inglesas.

Los jóvenes y violentos *hooligans* de Liverpool, Manchester y Londres hacían un culto de los productos de las marcas deportivas y los combinaban con una increíble conciencia de su propia estética con prendas de marcas de lujo, particularmente las italianas. Las más accesibles zapatillas Adidas y Puma (por disponibilidad y no por precio, desde ya) se combinaban con rarezas traídas de sus excursiones por el continente cada vez que a sus equipos les tocaba disputar un partido de copa internacional como visitantes. En las tiendas europeas tardaron bastante en comprender qué era lo que pasaba cada vez que un grupo de encantadores niños ingleses cruzaban la puerta con un bolso en sus brazos: las alarmas prendidas en la ropa se volvieron una necesidad. De este modo, los jóvenes y proletarizados *hooligans* que perdían la cabeza por el calzado y las prendas diseñadas por las marcas italianas Fila, Diadora y Sergio Tacchini mostraban orgullosos sus *looks* cada sábado en las tribunas, y en toda aquella mescolanza podían aparecer asimismo jeans, sweaters y abrigos de Armani, Prada o Versace. O por qué no, los impermeables de las nacionales Burberry o Aquascutum. Ajenos a todo esto, los ejecutivos de Nike ni siquiera sospechaban que ciertos modelos de zapatillas con el Swoosh eran otros de los tantos objetos de deseo de los autodenominados *scallies* o *casuals* ingleses – seguramente por lo difícil que resultaba conseguir algo de Nike en Europa–, pero incluso si hubiesen estado al tanto de ello les habría parecido una tontería. Ni siquiera el surgimiento de una tendencia con el potencial suficiente como para devenir en un mercado mucho más amplio parecía un motivo como para tomarse el negocio de la indumentaria con algo más de seriedad.

Así y todo, la presión del mercado local pudo más y finalmente la gerencia de Nike se preparó para el lanzamiento de sus primeras colecciones de ropa, aunque estaba más que claro que el asunto estaba muy abajo en su lista de prioridades. No se creó una división especial de indumentaria, sino que apenas se lo tomó como una extensión de los programas de promoción dentro del atletismo. Nadie tenía en mente el lanzamiento de una línea diferenciada para combinar con las zapatillas propias de cada deporte en el que Nike se especializaba, sino que todos coincidieron en que la cuestión podía resolverse con unos cuantos shorts, musculosas, remeras y conjuntos de gimnasia apropiadamente adornados con el Swoosh. El proyecto se le encargó entonces a Ron Nelson, otro contador que Knight había conocido en su paso por Price Waterhouse y que se encontraba en la empresa como casi todos los demás, haciendo lo que se le ocurriera al jefe máximo. Es muy probable que Nelson haya sido el elegido para esta tarea tan sólo porque parecía ser el único en la empresa que se vestía con algo siquiera lejanamente parecido a un estilo propio, por muy excéntrico o de dudoso gusto que éste pudiese parecer. El hecho de que Nelson desconociese por completo las propiedades de las fibras naturales como la lana o el algodón no parecía ser un impedimento. Nadie podía asegurar que en su armario se pudiese encontrar algo que no fuera de telas sintéticas. Su atuendo típico para un día

cualquiera de trabajo podía constar de unos pantalones verdes, una camisa blanca y una corbata rosa, todo de riguroso polyester: tal era el gusto del hombre a cargo de la entrada de Nike al mercado textil. Previsiblemente, cuando Nelson hizo la presentación oficial de la primera colección de indumentaria Nike en las oficinas de Beaverton, todos entendieron que el asunto sería bastante más difícil de lo que pensaban, aunque tampoco se alarmaron demasiado. Cualquiera podía notar que las prendas que Nelson, tan ajeno al diseño de modas como al sentido de la estética de una presentación, sacó de unas bolsas de supermercado y extendió en el escritorio de la sala de reuniones eran sencillamente espantosas. Los colores no combinaban, las telas eran de pésima calidad y el corte no parecía hecho para seres humanos. Pero los ejecutivos de Nike ni siquiera parecían darse cuenta de que nunca podrían vender aquella mercadería en el segmento de consumidores de productos *premium* al que la empresa había aspirado y logrado finalmente llegar, sino que, si analizaban esos shorts, remeras y musculosas con el rigor con el que se controlaba la calidad de las zapatillas, no les quedaría otra que rematarlos casi al costo en los *outlets* y otros canales de descuento. Con el consiguiente daño para la imagen de la marca que ello implicaba, desde ya.

Pero el lanzamiento de la indumentaria Nike trajo al centro del debate otra cuestión tanto o más importante que aquella: el uso del logo del Swoosh. Desde los comienzos de la marca hasta fines de los años 70, la creación de Carolyn Davidson había sido utilizada con total libertad por los distintos encargados de los productos Nike, con lo cual podía decirse que había casi tantas versiones del Swoosh como productos de la marca. Las dos más frecuentes eran el Swoosh presente en las cajas de zapatillas, atravesado por la palabra *Nike* en minúsculas y el *Sunburst*, una suerte de sol formado por una serie de Swooshes que partían del mismo centro hasta completar un círculo en el otro extremo, un diseño original de Jeff Johnson al que se recurría con mucha frecuencia en las únicas líneas de indumentaria que Nike había hecho hasta entonces: las que usaban los corredores del club Athletics West. No era de extrañar entonces que Geoff Hollister, otro de los históricos de la empresa, fuera su más ferviente defensor. Fue entonces cuando los ejecutivos de Nike aceptaron que debían tomarse la cuestión de su imagen corporativa un poco más en serio y pensaron en buscar la ayuda de un profesional. Recurrieron así a los servicios de un diseñador independiente nacido en California y residente en Portland desde el terremoto de 1971. Su nombre era Peter Moore y ya era conocido en Nike por algunos trabajos menores que se le habían encargado desde el año 77, aunque claro que esta tarea era algo totalmente diferente y de mucha mayor importancia. Pese al entusiasmo con que encaró su labor, Moore se mostró francamente pesimista la primera vez que les explicó sus planes a los gerentes de Nike. Aunque (todavía) no conocía a sus contrapartes de Adidas, en su opinión parecían una banda de granjeros tan brutos y provincianos como aquellos que gobernaban en Herzogenaurach. Todo indicaba que hacerles entender la importancia y la utilidad de establecer una cuidadosa política de utilización de los símbolos corporativos era una tarea tan absurda como imposible. Luego de varias horas de explicaciones, discusiones y cuestionamientos, Moore probó con una analogía para ver si los gerentes entendían al fin su punto de vista. Les dijo: “El logo y los colores corporativos de una organización deben ser inalterables. ¿O ustedes se imaginan el uniforme de los Rams de Los Ángeles de otro color que no sea azul y amarillo y con la imagen de los cuernos del carnero?”. Todos se quedaron en silencio. Treinta segundos después uno de sus interlocutores se animó a pronunciar las palabras que mejor sintetizaban la opinión general sobre esta comparación: “Odio a los putos Rams”. No había nada que hacerle, al final todo se reducía otra vez a Oregon contra California.

Así y todo, pese a las furibundas protestas de Hollister y otros recalcitrantes de la primera hora, la gerencia de Nike terminó por aceptar las recomendaciones de Peter Moore. El logo del Sunburst fue

dado de baja y la identidad del Swoosh fue redefinida. La palabra *Nike* ya no lo recorrería con sus letras en minúsculas atravesadas (lo cual hacía que mucha gente se confundiera y creyera que el nombre de la marca era *Mike*), sino que se colocaría en gruesas mayúsculas en itálica por encima de éste y a su izquierda. Este es el mismo logo que en la actualidad se reserva para las colecciones clásicas de Nike Sportswear, mientras que las prendas destinadas a la pura práctica deportiva sólo llevan un Swoosh mucho más estilizado que el de aquellos años. E incluso Hollister podría darse por satisfecho: su amado Sunburst también ha sido reflatado en las últimas temporadas para adornar varias de las últimas prendas retro de la marca, como la clásica Grand Slam Polo. Poco después de este gran proceso de rediseño y sistematización del uso de la imagen corporativa de Nike, Peter Moore ingresó como integrante estable de la empresa. Muy pronto terminaría conformando una dupla creativa junto a Rob Strasser que con el tiempo demostraría ser de vital importancia para los destinos de la marca.

Nada es imposible: Nike llega al número uno en Estados Unidos

La llegada de la década de los 80 encontró a Nike en un momento crucial de su historia. Era más que evidente que la empresa estaba dejando de ser aquel viejo proyecto de unos corredores medio loquitos para transformarse en una corporación importante. Algunos de sus hombres históricos empezaron a preguntarse por el rumbo de la empresa, si toda aquella fenomenal expansión era algo tan positivo como lo imaginaban, o si Nike no se terminaría convirtiendo en algo tan diferente a lo que había sido siempre como para que ellos ya no tuviesen un lugar o una función allí. Si bien los títulos, cargos y organigramas seguían sin ser tomados muy en serio, todo el mundo sabía que Del Hayes y Rob Strasser eran los dos hombres más capaces y con más poder luego de Phil Knight. El presidente y principal accionista mantenía su política de darles plenas libertades e independencia a sus subordinados, pero sabía también cómo subirles y bajarles los humos cuando consideraba que estos empezaban a extralimitarse. Los cambios repentinos de posiciones o las reubicaciones geográficas eran tan frecuentes como terminantes.

A pesar de que el propio Knight les hizo saber a sus dos mejores hombres que era el momento de que se aplacaran un poco tan sólo con dejarlos afuera de la última reunión de los “Buttfaces”, al poco tiempo los colocó al frente de las dos grandes divisiones en que se reestructuró la empresa. La División I quedó a cargo de Strasser, quien sería el responsable de las líneas de productos, marketing, distribución, publicidad, ventas, tiendas, promociones y exportaciones; la División II se le asignó a Hayes y comprendía producción, tecnología y recursos humanos. Sin embargo, a fines de aquel mismo año Knight colocó a Woodell al frente de la División I y le encomendó a Strasser un nuevo proyecto: “Desarrollo Internacional”. Esta vez no era un castigo disimulado, sino más bien un premio. Sucedió simplemente que Nike se había convertido finalmente en la marca deportiva número uno de Estados Unidos. Aquel sueño que parecía tan inalcanzable apenas unos años atrás se había hecho realidad mucho antes de lo previsto, y ahora era el momento de salir a la caza de Adidas en el resto del mundo. El crecimiento de Nike parecía imparable. La facturación anual, que en 1976 había llegado a los 14 millones de dólares, subió sucesivamente a 28 millones en el ejercicio 1977, a 71 millones en 1978, a 150 millones en 1979 y llegó al cierre del ejercicio 1980 a un total de 270 millones de dólares. Como una elocuente demostración de su poderío, Nike inauguró aquel mismo año sus nuevas y despampanantes oficinas en Beaverton, las cuales sumaban 4.200 metros de superficie y contaban con varias salas de conferencias, salón de directorio, biblioteca y comodidades

algo menos espirituales, como un gimnasio y un baño sauna. La prensa especializada pareció descubrir recién entonces el éxito de esta compañía conducida por aquel grupo de ejecutivos tan poco ortodoxos, a quienes empezaron a comparar con el elenco de *Saturday Night Live*. Hasta el propio Horst Dassler se vio obligado a reconocer públicamente los méritos de Nike para desbancar a Adidas del primer lugar en Estados Unidos. Sus colegas en Herzogenaurach y Landersheim se agarraban la cabeza y no acertaban a encontrar la fórmula que explicara aquel interrogante que ni siquiera podían plantearse en serio: ¿cómo era posible que el orgullo de la industria del calzado alemán hubiese sido pisoteado por esas porquerías fabricadas en Oriente con goma y nylon, con esas suelas ridículas con forma de waffle? No lo podían creer, pero así era.

7. El desembarco: Nike y Reebok arrasan a Adidas y Puma

Millonarios de la noche a la mañana

Los primeros síntomas de incomodidad de la “vieja guardia” de Nike con el acelerado crecimiento de su empresa se hicieron evidentes en ocasión de un debate interno acerca de si se debía o no salir a la Bolsa. Las ventajas de convertir a Nike, Inc. en una sociedad cotizante en Wall Street eran más que tentadoras: una oferta por acciones de la marca del Swoosh en el mercado abierto implicaría sin dudas una gran inyección de fondos para capital de inversión y resultaría de gran ayuda para encarar la inminente pelea global contra Adidas. Y eso sin contar con que la gran mayoría de los empleados a quienes Phil Knight les había entregado acciones por su aporte al desarrollo de la compañía sabían fehacientemente que se convertirían en millonarios de la noche a la mañana si el mercado se mostraba dispuesto a comprar las acciones de Nike a buen precio. Y todo parecía indicar que lo estaba. Así y todo, varios de los principales gerentes de Nike, especialmente los que trabajaban allí casi desde el comienzo, se mostraban reticentes a esta operación. Sabían que la empresa que surgiría luego de la salida a la Bolsa sería muy distinta a aquella a la que tanto se habían dedicado. En una empresa pública siempre hay que rendirles cuenta a los accionistas, y ellos creían que eso podía alterar la esencia de la cultura corporativa de Nike. Aquel estilo tan poco ortodoxo de manejar la compañía seguramente dejaría paso a otro mucho más formal y burocrático, con mayor aversión al riesgo y a la improvisación. Quizás más racional y con menor margen de error, pero también más previsible y conformista. Muchas cosas deberían cambiar en lo inmediato en Nike, algunas de ellas más bien anecdóticas, como la extrema informalidad en la vestimenta de los empleados, y otras más relevantes, como la poca atención dedicada a los manejos de los cargos y el organigrama.

En definitiva, ya que las opiniones de sus principales gerentes estaban divididas casi en partes iguales, quien debió terciar en la discusión fue el propio Phil Knight. Su decisión fue determinante: Nike, Inc. saldría a la Bolsa. En su opinión, era imposible que una empresa privada como la suya estuviese en condiciones de salir a la conquista del mercado mundial. Aquella era justamente una de las mayores debilidades de las empresas de los Dassler, que pese al poderío de las marcas Adidas y Puma se seguían manejando como si todavía fuesen los pequeños talleres familiares de sus comienzos. Además, Knight sabía que estaba en deuda con aquellos inversores que, en los momentos más críticos de Blue Ribbon Sports, se jugaron por él y compraron aquellas obligaciones negociables con la promesa de que algún día se canjearían por acciones que les permitirían multiplicar su inversión original. Pues bien, ese día había llegado. En diciembre de 1980 la oferta fue conducida por el banco de inversión Lehman Brothers y en el primer día en el mercado libre las acciones clase B de Nike se vendieron rápidamente a un precio de 22 dólares, lo cual le permitió a la firma recolectar 28 millones de dólares de capital. De acuerdo a la nueva estructura de la empresa, Phil Knight retuvo el 46 por ciento de las acciones clase A, cuyos tenedores contaban con el derecho de elegir las tres cuartas partes de los puestos del directorio. De este modo, Knight se aseguró que su posición como principal accionista, presidente del directorio y CEO de Nike no correría peligro alguno. Al momento de la salida al mercado, sus acciones equivalían a una fortuna personal de 178 millones de dólares. Nada mal por un trabajo práctico de la universidad. Bill Bowerman, el

cofundador, para entonces sólo poseía el 2,7 por ciento de Nike, lo cual equivalía a unos nada despreciables 9 millones. Una buena jubilación, sin dudas. Por su parte, los principales gerentes de la vieja guardia recibieron distintas cantidades de acciones establecidas de acuerdo a cómo Knight valoraba sus respectivos aportes al éxito de Nike. Los montos equivalentes al valor de dichas acciones oscilaron entre lo modesto (60.000 dólares para dos históricos como Geoff Hollister y Nelson Farris) a lo opulento: 3 millones para Jim Moodhe, 4 millones para Rob Strasser y 6 millones para Del Hayes y Bob Woodell. Los flamantes millonarios, aquellos mismos que tanto temían por el futuro rumbo de Nike, prefirieron sepultar sus preocupaciones debajo de una montaña de dinero. Descubrieron casi con asombro infantil que de golpe podían satisfacer hasta sus deseos más absurdos. Varios de ellos se compraron mansiones, otros optaron por los autos de lujo. Woodell cumplió el sueño de tener su propio avión con comandos adaptados a su silla de ruedas. Y otros... no hicieron nada en especial. O bien porque lo que recibieron no les alcanzaba para mucho o bien porque directamente no habían recibido nada de nada. Como no podía ser de otra manera, el reparto tan desigual de las acciones generó entre los gerentes y mandos medios de Nike rencores y otros sentimientos de frustración que no generaron conflictos abiertos en lo inmediato, aunque sí permanecieron latentes. Mientras la compañía mantuviera el ritmo de su marcha ascendente, los buenos resultados harían que nadie se atreviera a poner el dedo en la llaga.

Y estaba más que claro que el momento de los conflictos todavía no había llegado. En 1981 los gerentes de Nike sentían que nada ni nadie podía detenerlos. Las ventas anuales llegaron a los 458 millones de dólares. Nike sumaba 8.000 puntos de venta minoristas, 140 modelos de zapatillas, 130 representantes de ventas independientes, 2.700 empleados y miles de pequeños accionistas. A medida que el éxito crecía y el dinero fluía en grandes cantidades, los empleados de Nike empezaron a percibir su pertenencia a la empresa como si ésta fuera un culto. Sólo vivían para ella. Varios gerentes resolvieron la clásica “crisis de la mediana edad” sin alejarse demasiado de sus escritorios: se divorciaron de sus esposas y se casaron con empleadas de la firma. Como si todo aquello no fuera más que una gran broma, los que no llegaron al divorcio se hicieron estampar remeras con la leyenda “Viuda de Nike” y se las regalaron a sus mujeres: así las pobres señoras podían tener la certeza de que sus reclamos por una mayor presencia en el hogar serían puntillosamente ignorados. Con mucha suerte verían a sus maridos un ratito los fines de semana. Para ellos, el mundo se dividía en adentro y afuera de Nike, y lo que pasaba afuera los tenía totalmente sin cuidado. Las reuniones de trabajo eran cada vez más caóticas, y el principal generador de ese caos era el propio Knight. Quizás debido a una lectura demasiado literal de Maquiavelo, su figura de líder natural empezó a mutar en otra más cercana a la de un príncipe enigmático, que disfrutaba al ver los efectos de las escasas instrucciones concretas que daba a conocer, ambiguas por demás o incluso en franca contradicción con otras directivas previas.

Pero ninguna de las intrigantes excentricidades de Knight era percibida por los niveles más bajos de la organización, totalmente contagiados por el clima interno de euforia. Las convenciones, reuniones de ventas y fiestas para comerciantes minoristas incluían concursos de baile y de disfraces, torneos de ingesta de alcohol, guerras de comida, recitales de bandas en vivo o las competencias deportivas más estrafalarias. Cuando Nike reservaba habitaciones de hotel como una cortesía a sus deportistas patrocinados, todos sabían que la firma debería hacerse cargo de los posteriores destrozos, propios de una banda de *hard rock* descontrolada y bien provista de *groupies* y drogas. Las ya clásicas convenciones semestrales “Buttfaces” consistían en un enjambre de locos hablando al mismo tiempo de inversiones millonarias y de básquet, de coberturas contra las cotizaciones de las monedas europeas y de apuestas, del último *draft* de la NFL y de los precios del calzado deportivo en Oriente.

Todos discutían a los gritos y nadie escuchaba, se tomaban decisiones cruciales y se delineaban estrategias mientras se gastaban bromas entre ellos o mientras competían en torneos de Pac-Man. Casi ningún hotel o restaurante les quería reservar sus instalaciones por el severo riesgo que éstas corrían. En todo caso, nadie podía creer que aquella banda de inadaptados fueran los máximos ejecutivos de la marca deportiva número uno del país.

Primeros síntomas de desgaste e incomodidad

En febrero de 1981, y tal como estaba previsto, Rob Strasser se instaló en Ámsterdam junto a un pequeño grupo de empleados para preparar el desembarco de Nike en Europa, pero muy pronto descubrió que su tarea sería bastante más ardua de lo que imaginaba. Distintos factores conspiraban para que la posición de la marca del Swoosh fuera todavía muy débil en el Viejo Continente. Por un lado, salvo para aquellos grupos de jóvenes hooligans ingleses –verdaderos expertos en marcas deportivas–, Nike era una perfecta desconocida. O peor aun, era considerada como una versión de mala calidad de Adidas. Por otro lado, debido a los elevados derechos de importación y a la fortaleza de la cotización del dólar sus productos eran bastante más caros que en Estados Unidos. Y eso sin contar con que la estructura interna de Nike en Europa era por demás inconexa y poco articulada. La marca contaba con una red de licenciarios y distribuidores en cada mercado de cierta importancia, pero no había ninguna oficina centralizada que se ocupara de coordinar la operatoria de esta red, de establecer una serie de pautas esenciales para el manejo de la marca y que controlara su efectivo cumplimiento. De este modo, en cada país europeo los productos, las publicidades, la imagen y la actitud de Nike eran distintas. Strasser comprendió entonces que lo primordial era unificar operativamente a Nike en Europa para luego apuntarles sus cañones a Adidas en algún mercado importante. La estrategia debería ser clara y unívoca. Nike debía imponer su identidad de marca americana y no tratar de disfrazarse de otra cosa. Como ya lo habían hecho antes el cine de Hollywood, el jazz, el blues y el rock and roll, Nike estaba en la obligación de venderles otra dosis de cultura estadounidense a los europeos si quería superar a Adidas. Strasser evaluó entonces las distintas alternativas para instalar con fuerza a Nike en un primer mercado de cierto volumen. Se ocupó de establecer cuáles eran los países con mayor receptividad a sus productos, en cuáles no era tan fuerte la presencia de las marcas alemanas y cuáles presentaban las mejores perspectivas de desarrollo. Finalmente, Strasser y su equipo concluyeron que el primer desembarco de importancia de Nike sería en el Reino Unido.

Sin embargo, luego de unos pocos meses de trabajo y a pesar de que los primeros esfuerzos empezaban a mostrar resultados muy promisorios, en otra de sus típicas movidas de piezas Knight le comunicó a Strasser que sería relevado de su puesto en Inglaterra y que su próxima misión sería establecer una subsidiaria de Nike en Alemania. Su fiel lugarteniente recibió la noticia con desconcierto. La entrada en Alemania equivalía a una misión suicida. Era el mismísimo patio trasero de Puma y Adidas y el mercado que más rechazaba a Nike. Los esfuerzos para instalar la marca allí debían ser enormes, diferentes a todo lo hecho hasta entonces, y sólo podrían verse los primeros resultados en el mediano o el largo plazo. Y Strasser no tenía planes de instalarse en Alemania indefinidamente. Su desconcierto dejó paso al enojo y le comunicó entonces a Knight que cumpliría con el trabajo encomendado y se trasladaría a Alemania, pero que luego de dejar medianamente encaminada la operatoria de la filial germana de Nike daría por finalizada su tarea y renunciaría a la empresa. Knight se sorprendió por la actitud de su ejecutivo, pero lo dejó hacer. Supuso que su enojo

sería pasajero y que más adelante podrían recomponer fácilmente su relación.

Pero Strasser no era el único que empezaba a sufrir por las decisiones de Knight. Mientras el barbado abogado luchaba con lo poco que tenía en Europa, Bob Woodell recibía otro encargo de temer: la división de indumentaria de Nike. Y aquello sí que era como levantar el cajón de un muerto. Desde aquella primera y desastrosa línea de indumentaria presentada en 1978, poco era lo que había cambiado en este rubro. Las ventas de productos textiles alcanzaron en 1982 los 70 millones de dólares, un equivalente al 10 por ciento de la facturación de Nike, pero la calidad y el diseño de los productos seguían dejando mucho que desear. Las colecciones se vendían porque la ropa llevaba el logo del Swoosh y sólo por eso. Tanto la gerencia de Nike como los propios consumidores seguían considerando a Nike como una marca de zapatillas y no como una marca deportiva integral. Por supuesto que la diferencia no era nada menor, pero nadie parecía reconocer sus implicancias. Como también les pasaba a las marcas alemanas, Nike comenzaba a ser víctima de su propio éxito. El infernal crecimiento de las ventas parecía tapar cualquier inconveniente o incomodidad, especialmente en un momento en que todos creían que en el ejercicio de 1983 Nike estaría en condiciones de perforar la barrera de los 1.000 millones de dólares de facturación.

Así y todo, los síntomas que auguraban un cambio de escenario empezaban a sumarse. Jeff Johnson fue otro que debió aceptar a regañadientes un pedido de Knight. En su caso, debería cerrar el laboratorio que funcionaba en la fábrica de Exeter y trasladarlo a la sede central de Beaverton, lo cual implicaba que una vez más debería reorganizar su vida en el otro extremo del país. Justamente Johnson parecía ser quien tenía el sensor más perceptivo, el que mejor anticipaba los problemas. Algo le decía que el escenario empeoraba. Por primera vez en la historia de la marca, la histórica división de running, la que él conducía, vio cómo su participación en las ventas totales caía desde un 55 por ciento en 1979 al 34 por ciento en 1981. El furor por el running en Estados Unidos parecía apagarse. De todos modos, Johnson entendía que las dificultades mayores se daban dentro de la propia empresa. Tenía la impresión de que los viejos líderes de Nike eran insuperables al frente de sus divisiones, pero no eran tan buenos maestros. Muchos nuevos empleados y mandos medios no tenían muy en claro qué hacer, y empezaba a notarse cierta falta de rumbo en general. Era como si la empresa hubiese crecido demasiado rápidamente, como si su estructura no estuviese preparada para soportar su tamaño. Sus reflejos eran más lentos, sus diferentes divisiones parecían desconectadas entre sí y con el mercado. Otro síntoma del desconcierto general fue que la plana mayor de la empresa descubrió casi por casualidad —y no le dio mayor importancia al comienzo— que uno de los médicos que asistía a los atletas de Athletics West, el club de atletas de élite creado y auspiciado por Nike, había llevado adelante allí varias pruebas con esteroides y otras sustancias prohibidas. Nadie pareció entender que un escándalo de dopaje podía resultar devastador para la imagen de la marca.

Hacia fines de 1982, las alarmas en Nike sonaron por primera vez. La economía estaba en recesión, y eso por primera vez parecía afectar a las ventas. Los números seguían siendo positivos, pero el crecimiento era notoriamente menor. Al mismo tiempo, Phil Knight debió reconocer que la nueva estructura vertical de su empresa había resultado un fracaso. Se dispuso una nueva reubicación de los mandos superiores y Strasser fue repatriado de Alemania para asumir junto con Woodell las mayores responsabilidades. Y justo entonces fue cuando Jeff Johnson anunció su renuncia. El primer empleado de la vieja Blue Ribbon Sports, el que le dio a Nike su nombre y quien era unánimemente reconocido como un símbolo viviente de la historia de la empresa estaba totalmente harto de ella. Ya no estaba dispuesto a lidiar con atletas que lo único que querían era sacarle más dinero, ni con los mandos altos y medios de la empresa que sólo se preocupaban por las intrigas de los pasillos y se desesperaban por competir entre ellos, ni con las marcas de la competencia que, ahora que Nike había

llegado a lo más alto del mercado deportivo de su país, soñaban con derribarla tal y como Nike lo había hecho antes con Adidas, Puma, Converse y todas las demás. En efecto, la competencia empezaba a volverse especialmente cruel. La indignación de los viejos corredores de la Universidad de Oregon que trabajaban en Nike no conoció límites cuando descubrieron que el cartel electrónico de la intocable “Catedral” de Hayward Field ahora llevaba el auspicio de Adidas: estaba claro que los alemanes también sabían pegar donde dolía. Detalles al margen, todos en Nike comprendieron que con la salida de Jeff Johnson se cerraba una gran era en la historia de Nike. Y por más que la marca no tuvo problemas en retener el número uno del mercado americano al cierre del ejercicio 1982, muchos sintieron por primera vez que el futuro podía ser bastante más negro de lo imaginado.

En efecto, el comienzo de 1983 no trajo más que malas noticias para Nike. Las caídas en las ventas se aceleraban y el mal clima interno en la empresa era ya indisimulable. Se descubrió que un gerente había aceptado sobornos de una fábrica coreana por al menos un millón de dólares. También, que una secretaria había cometido un importante fraude alterando las cifras de una serie de cheques de una cuenta corriente de la firma. La mística de la unidad detrás del ideal de la cruzada que Nike significaba para la vieja guardia no era entendida por los empleados más jóvenes, que sólo se quedaban con las formas: andaban por los pasillos con los cordones desatados, gritaban y se gastaban bromas y se emborrachaban en el bar a la salida de la oficina, pero sin respetar la rutina de catorce horas diarias de trabajo a la que se seguían sometiendo los ejecutivos más altos.

El propio Phil Knight demostró tener muy poca tolerancia con aquellos viejos compañeros de ruta que decidían dejar la empresa. De acuerdo a su forma de verlo, la renuncia a Nike equivalía sin más a la traición. Los que se iban pasaban a ser enemigos declarados. Ni el mismísimo Jeff Johnson pudo salvarse del rencor de su antiguo patrón. Cuando Knight supo que Johnson había regresado a la Costa Este y había empezado con un negocito de venta de artículos de running por correo –apenas como para mantenerse activo y despuntar el vicio– y que a este emprendimiento le había puesto el nombre de *Athletics Best*, les comentó a sus colaboradores más cercanos que Johnson debía ser demandado: *Athletics Best* era prácticamente idéntico a *Athletics West*. Todos lo miraron espantados. Podían aceptar que Johnson no había sido –justamente él– especialmente imaginativo con el nombre de su negocio, pero la sola idea de llevarlo a los tribunales por aquella pequeñez les parecía una locura. Así y todo, alguien del entorno de Knight tomó la iniciativa de charlar informalmente con Johnson y éste aceptó cambiar el nombre de su empresa por el de *Athletica*.

Igualmente, Phil Knight tenía asuntos más serios por los que preocuparse. Su propia empresa, la misma que apenas un par de años antes era percibida como un huracán dispuesto a arrasarse con todo, parecía haberse convertido en un elefante torpe y pesado. Tenía ya más de 4.000 empleados diseminados en nueve edificios, unos 2.000 deportistas patrocinados y los productos salidos de sus oficinas de investigación y desarrollo ya no tenían nada que envidiarles a los de sus competidoras alemanas. Y, sin embargo, el mismo público que la había llevado a lo más alto empezaba ahora a darle la espalda. Nike ya no era percibida como *la* marca del momento, y así los inventarios se empezaron a acumular y en los depósitos de la empresa llegaron a juntar polvo nada menos que veinte millones de pares de zapatillas. Las ventas de Nike bajaban tanto como sus acciones en Wall Street y los analistas de la prensa empezaban a preocuparse por el futuro de la firma. ¿Podía ser que Nike cayera tan rápidamente en desgracia? Frente a este panorama, Knight creyó que lo mejor sería dar un paso al costado, así fuera temporalmente. Le rogó a Bob Woodell que asumiera la presidencia de Nike como una medida de emergencia, y éste no pudo sino aceptar. Claro que sabía que su período al frente de la empresa sería por demás ingrato. Es que Nike había cometido el mismo error que Adidas a su turno: subestimar a un rival aparentemente inofensivo, pero que ahora se le plantaba cara

a cara con un producto distinto y novedoso. Un producto técnicamente lamentable, que en las oficinas de Nike había provocado las mismas risas incrédulas que las Waffle Trainer de nylon y goma en los cuarteles de Adidas. Pero era un producto específicamente dirigido a un público que Nike todavía se empeñaba en ignorar: las mujeres. Y sería el gusto de las mujeres el que impondría el indiscutible reinado de las Reebok Freestyle.

Reebok: de Bolton a Boston

Aunque sus compradores encontraban en ella el irresistible encanto de la marca novedosa que irrumpe en el mercado con un producto distinto a todo lo conocido, los orígenes de Reebok y su relación con la industria del calzado son en verdad todavía más antiguos que los de Adidas, Puma o Le Coq Sportif. Y para conocer mejor esta larga saga debemos rastrear la historia de los Foster, una familia inglesa en la que el oficio de la zapatería se ha transmitido de generación en generación desde al menos el siglo XVIII hasta nuestros días. David Foster y su hija Rachael, los exponentes contemporáneos de esta vieja estirpe, se han ocupado de hurgar en el árbol genealógico de la familia y han podido determinar que ya en 1776 un zapatero llamado Samuel Foster se casó con una tal Mary Freckleton en el pueblo de Draycott, condado de Derbyshire. Su hijo Joseph abrió su propio taller no muy lejos de allí, en Stapleford, Nottinghamshire, en el año 1810. Más tarde, en 1829, uno de los hijos de Joseph, de nombre Samuel al igual que su abuelo, estableció su zapatería en el cercano pueblo de Sandiacre. Este Samuel fue el primero de los Foster en relacionar su oficio a la práctica deportiva. Todo comenzó en 1862, cuando Samuel Biddulph, uno de los mejores jugadores de cricket del condado de Nottinghamshire, se presentó en el taller de su tocayo Foster para pedirle que tratara de mejorar el agarre del calzado que utilizaba en los partidos. A Samuel Foster se le ocurrió insertar en sus botas unos clavos más largos y puntiagudos de lo habitual y el resultado fue excelente: las botas de cricket Foster utilizadas por Biddulph en la temporada 1863 fueron la sensación de la región, y muchos otros jugadores se acercaron al taller del zapatero para llevarse un par de aquel modelo.

En los años subsiguientes Samuel Foster agregó a su línea de cricket algunos modelos de botas para fútbol y golf, pero la práctica deportiva no era un asunto que le interesara a su hijo Joseph Bradshaw Foster, quien en 1881 decidió partir del pueblo en busca de un mercado más grande para abrir su propio taller. Se mudó entonces a la pujante ciudad de Bolton, no muy lejos de la industrial y populosa Manchester. Sin embargo, los hijos de Joseph sí eran unos deportistas entusiastas, al punto de que sus firmas se encuentran estampadas en las actas fundacionales de los Bolton Harriers, un club de corredores de la ciudad. Uno de estos jóvenes Foster, Joseph William, se interesó a su vez por los zapatos deportivos que todavía fabricaba su anciano abuelo Samuel. Durante varios meses de 1890 el nieto Joseph se dedicó a aprender el oficio y conoció de primera mano los secretos de las exitosas botas de su abuelo. Al morir éste al año siguiente, Joseph William decidió regresar a Bolton para instalarse en el taller de su padre en el número 90 de la Deane Road y continuar con la labor de su abuelo. Los años inmediatamente posteriores parecen ser una incógnita. Si bien casi todas las historias corporativas de la marca Reebok (incluida la disponible en el sitio web oficial de la marca) suelen coincidir en que Joseph William Foster fundó la empresa J. W. Foster & Sons en el año 1895 – incluso es posible actualmente encontrar prendas de Reebok con la leyenda “Est. in 1895” –, para sus descendientes esto habría ocurrido en verdad unos cuantos años más tarde, seguramente ya entrado el siglo XX. Por caso, Rachael Foster menciona que su bisabuelo James, hijo de Joseph William, tenía

apenas 12 años cuando empezó a trabajar con su padre en 1914 durante la Primera Guerra Mundial, fabricando y reparando botas para el ejército inglés.

Detalles al margen, lo cierto es que ya en 1898 Joseph William Foster había desarrollado el primer calzado de carrera con el cual forjó una excelente reputación en su país. A estos zapatos los llamó *Running Pump*, un nombre que Reebok retomaría con gran éxito muchos años después. La consagración de este calzado llegó de la mano de Alfred Shrupp, uno de los mejores corredores de media distancia del mundo en aquella época, quien en 1904 batió simultáneamente tres récords mundiales al correr una carrera de 18.742 metros en menos de una hora, y todo con las Pump de Foster. Joseph se había mudado a pocos metros del taller paterno, al número 57 de la Deane Road, pero para 1910 la creciente demanda de sus botas lo llevó a expandirse al edificio contiguo. J. W. Foster & Sons ya contaba con una verdadera fábrica. Y como ya lo mencionamos, los zapatos Foster obtuvieron un innegable prestigio internacional cuando los corredores británicos Harold Abrahams y Eric Liddell ganaron con ellos sendas medallas de oro en los Juegos Olímpicos de París 1924, una historia de tintes épicos que se volvió famosa a partir del gran éxito de la película *Carrozas de fuego*, del año 1981.

Joseph William Foster murió en 1933 y sus hijos James y John continuaron con la conducción del negocio familiar. Las líneas de calzado deportivo se expandieron con más fuerza a los dos deportes más populares de Gran Bretaña, el fútbol y el rugby, y varios jugadores de equipos como el Liverpool, el Manchester United, el Newcastle y –desde luego– el Bolton Wanderers llevaron en sus pies los botines Foster. Pocos años después, Jeffrey y Joseph Foster, hijos de James y nietos de Joseph William, se incorporaron a la empresa como aprendices para continuar con el linaje de zapateros. Pero –cuándo no– también la familia Foster tuvo su gran pelea familiar y su división. Todo comenzó en los años 50, cuando los jóvenes Jeffrey y Joseph advirtieron con preocupación que la marca Foster se había estancado notablemente dentro de los límites del mercado británico, mientras que las marcas alemanas disfrutaban de una expansión vertiginosa. En su opinión, si J. W. Foster & Sons no encaraba un urgente proceso de reforma y modernización integral de sus procesos, en pocos años más el negocio iría a la quiebra. Pero los renovadores se encontraron con la férrea oposición de su tío John, quien creía firmemente que la fábrica debía mantener a toda costa la calidad artesanal y a pequeña escala de su producción. James, el padre de los jóvenes, no se decidía a tomar partido por ninguna opción.

Así las cosas, con la muerte en el año 1958 de la anciana Mariah Foster, la esposa del fundador Joseph William, los acontecimientos se precipitaron y la pelea familiar se agudizó. Jeffrey y Joseph decidieron abandonar la empresa de su padre y su tío y optaron por crear una nueva. En busca de un nombre distinto para su proyecto se pusieron a repasar las páginas de una vieja enciclopedia ilustrada que tenían desde niños y allí descubrieron la figura de una *rhebok*, una de las varias especies de gacelas sudafricanas. Su sonoridad y las asociaciones con ideas como “ligereza” y “agilidad” que el término original en idioma afrikaans les despertaba a los Foster les parecieron perfectas para su nueva marca, aunque le hicieron una ligera modificación y así llegaron a la definitiva *Reebok*. A partir de entonces la Reebok de Jeffrey y Joseph y la original J. W. Foster & Sons de John y James se convirtieron en competidoras y enemigas. Al estilo de las marcas de los Dassler, pero a una escala notoriamente reducida. Pese a lo que en las mayorías de las reseñas sobre Reebok se suele afirmar, la nueva empresa nunca absorbió a la vieja, sino que la antigua Foster & Sons, tal como lo vaticinaron los nietos del fundador, continuó con un largo y penoso declive. John Foster murió de neumonía en 1960, pero su hermano James permaneció tercamente como cada día al mando del taller, ocupado él mismo en la confección de zapatos deportivos. Rachael Foster recuerda cómo en 1966 su abuelo

James decidió ignorar el avance de las topadoras lanzadas a derrumbar el edificio de su empresa. Nada podía apartarlo de su rutina de trabajo, por muy importantes que fueran los planes del ayuntamiento local para construir en esa área un nuevo colegio técnico. No hay mayores precisiones acerca de la desaparición de Foster & Sons, pero todo indica que fue otra de las tantas víctimas del colapso de la industria británica de la segunda mitad de los años 70.

Mientras tanto, la Reebok de los nietos del fundador pudo ingeniárselas para sobrevivir y mantener el prestigio de su calzado deportivo, aunque seguía sin poder superar la categoría de marca de nicho especializada en el segmento del running. David Foster, hijo de Joseph, recuerda cómo su padre y su tío debían salir a recorrer el país con su casa rodante a vender zapatillas Reebok en cada competición de atletismo que se celebrara. Exactamente lo mismo que hacían por aquellos años Phil Knight y su equipo de cruzados para vender zapatillas Tiger primero y luego Nike, sólo que en Inglaterra no hubo en los años 70 nada comparable al gran *boom* del running que se vivió en Estados Unidos. Como fuera, los Foster tuvieron una idea que cambió para siempre el destino de Reebok: en 1979 cruzaron el Atlántico y presentaron su marca en una exposición de la industria en la ciudad de Chicago. Y fue entonces allí que conocieron al hombre providencial, el mismo que terminó por llevar a Reebok al número uno del mercado mundial.

Reebok se hace la América

Paul B. Fireman era un bostoniano de 35 años que se dedicaba a la distribución de artículos para la pesca y el camping, pero tenía unas vagas ambiciones de dedicarse a otro tipo de negocios, alguno en el que pudiese realmente descollar. Fue así que descubrió a Reebok en la feria de Chicago y se le ocurrió que con aquella pequeña marca de zapatillas inglesas de calidad quizás podría aprovechar la fiebre de los americanos por el running. Fireman decidió entonces comprar la licencia de Reebok para todo Norteamérica y fundó así la empresa Reebok USA, con la cual apuntó directamente a la franja de consumidores de mayor poder adquisitivo. Los tres primeros modelos de zapatillas de running Reebok presentadas en Estados Unidos salieron con un precio de 60 dólares, lo cual las ubicó como las más caras del mercado. Fireman acordó con los hermanos Foster que la filial americana le pagaría a la casa matriz un *royalty* de un 3,5 por ciento de las ventas. Pero claro que el mercado de zapatillas deportivas ya era tremendamente competitivo y empezaba a encontrar un primer punto de saturación, por lo que los comienzos de Reebok en Estados Unidos no fueron nada sencillos, aun cuando el crecimiento en las ventas fue notable. En 1980, su primer año de operaciones, Reebok USA redondeó una facturación de 300.000 dólares y apenas un año después las cifras treparon al millón y medio de dólares, pero el escaso margen de ganancia por los altos costos de importar zapatillas fabricadas en Bolton hizo tambalear todo el negocio. Fireman se vio obligado a poner 62.500 dólares de su bolsillo para tapar los agujeros más urgentes, pero a fines de 1981 debió salir a buscar ayuda. Recurrió entonces a los servicios de Stephen Rubin, un avisado hombre de negocios inglés que había heredado de sus padres la Liverpool Shoes.

Esta fábrica de zapatos fundada en 1936 había conocido su época de mayor esplendor en los años 60 gracias al furor por las botitas del estilo de las que usaban The Beatles, pero a comienzos de los 70 había entrado en la misma decadencia que afectaba al resto de la industria del calzado inglesa. En cuanto se hizo cargo del negocio familiar, Rubin fue lo suficientemente frío y astuto como para llevar la producción de calzado a países asiáticos con menores costos laborales y procuró además diversificar sus negocios. Así formó el conglomerado industrial Pentland, bajo cuyo paraguas Rubin

se dedicó a comprar empresas al borde de la quiebra para reconvertirlas y venderlas luego por un valor que multiplicaba varias veces la inversión original. Hacia 1978 Rubin incursionó en el mercado deportivo con la creación de la marca de skateboarding Airborne, y poco después le adquirió a nuestro buen amigo Roberto Muller los derechos exclusivos de Pony para el Reino Unido. Los negocios de Pentland alcanzaron en 1979 una facturación anual de 25 millones de libras esterlinas con ganancias netas de 1 millón. En cuanto Fireman le presentó a Rubin el caso de Reebok USA, este último reconoció enseguida que estaba frente a otra excelente oportunidad. Le compró a Fireman el 55,5 por ciento de su empresa por tan sólo 77.500 dólares, aunque se comprometió asimismo a inyectar otros 320.000 dólares en capital de trabajo. Fireman retuvo de todas maneras el control operativo de Reebok USA y decidió aprovechar la experiencia de su nuevo socio mayoritario. Como no podía ser de otra manera, toda la producción de zapatillas Reebok para Norteamérica se trasladó a fábricas de Corea y Taiwán.

Pero lo más importante de todo era que Fireman había entendido que no tenía sentido pelearle a Nike el segmento del running y de otros deportes tradicionales. Él y su equipo gerencial percibieron que la marca del Swoosh centraba excesivamente su marketing en los aspectos técnicos y funcionales del calzado, mientras que otras cuestiones como el diseño y la estética eran dejadas de lado. Y lo más importante: Nike no les prestaba atención a las mujeres, un público que exigía cada vez más productos diferenciados, pensados exclusivamente para ellas. De hecho, la gerencia de Nike había ignorado los consejos de las escasas empleadas mujeres con cierto nivel de responsabilidad en la empresa que les advertían que, tras el decrecimiento del furor por el running, la *nueva gran cosa* que llevaría a millones de mujeres a los gimnasios de todo el país serían los *aerobics*. Pero para los machistas y despreocupados ejecutivos de Nike aquellas rutinas de ejercicios aeróbicos bailados al ritmo de la música de moda ni siquiera eran un deporte de verdad, sino apenas un pasatiempo de amas de casa aburridas. En cambio, Paul Fireman entendió que los aerobics y el público femenino podían ser la oportunidad de su vida, y así fue que en Reebok USA se dedicaron con urgencia a diseñar unas zapatillas especialmente pensadas para esta actividad. Cuando algunos meses después del encargo Fireman y sus gerentes recibieron de Corea las muestras de las primeras *Freestyle*, unas livianas botitas blancas hechas con cuero suave de indumentaria y no con el cuero más duro con el que se solían confeccionar las capelladas de las zapatillas deportivas, quedaron encantados por lo novedoso que les parecía el producto. Muy especialmente, lo que más les gustaba eran esas arruguitas ubicadas en la puntera de las botas, lo que las asemejaba al calzado de las bailarinas de ballet. Lo cómico del caso era que las muestras venían acompañadas por una nota en la que los responsables de la fábrica coreana se disculpaban por esas arrugas y aseguraban que el defecto sería corregido antes del comienzo de la producción masiva. Para cuando Fireman les rogó que ni se les ocurriera hacer desaparecer las arrugas, los coreanos ya habían corregido el defecto y no sabían cómo hacer para dejar contentos a esos americanos medio locos.

Lo cierto es que, con arrugas o sin ellas, las *Freestyle* salieron al mercado en 1982 y causaron un furor inusitado entre las mujeres. Las *Freestyle* eran ideales para ellas porque eran más suaves que las zapatillas tradicionales, por lo tanto no necesitaban “ablande” sino que enseguida se amoldaban al pie de cada compradora. Además, su estilo diferente y el hecho de que fueran blancas las hacían ideales para combinarlas con cualquier atuendo y usarlas todos los días. Incluso, se hizo muy común ver a las mujeres llegar e irse de la oficina con las *Freestyle* en los pies y los zapatos de taco en la cartera. Y lo mejor de todo para Reebok: absolutamente nadie tenía un producto que se les pareciera siquiera remotamente. Había sólo unas *Freestyle*, y eran de Reebok. Previsiblemente, gracias a este enorme éxito las ventas de la filial americana subieron a los 3,5 millones de dólares en 1982, a 12,8

millones en 1983 y a unos impresionantes 66 millones al cierre del ejercicio 1984. Fireman se felicitaba de estar al frente de la empresa de mayor crecimiento del país en todos los rubros y se maravillaba de que, a dos años del lanzamiento de las Freestyle, en Nike siguieran empeñados en ignorar a la nueva estrella del mercado. Los muchachos de Beaverton creían que los aerobics eran una estupidez y una moda pasajera, y estaban seguros de que, tarde o temprano, el público terminaría por reconocer que la calidad de las Freestyle era lamentable y que hasta eran peligrosas para los pies, rodillas y demás articulaciones. Aquello era moda, y no deporte. Lo cierto era que a Nike le dolía reconocer que el mercado había cambiado. En todo caso, la moda era lo que contaba entonces, y el público decidía.

Y nadie parecía cansarse de las Freestyle, al contrario. En cuanto vieron a los primeros hombres con Reebok Freestyle en sus pies, los ejecutivos de Nike terminaron de entender que estaban en problemas mucho más serios de lo que imaginaban. Reebok capitalizaba la fiebre por sus botitas y ahora sí, las sacaba en diferentes versiones (caña alta y baja) y en todos los colores posibles. Que la popular actriz Cybill Shepherd se presentara en la alfombra roja de la edición 1985 de los premios Emmy con un vestido de gala negro y unas Freestyle naranjas en sus pies es otro indicio para entender hasta dónde llegó la fiebre por Reebok. La marca tampoco descuidaba a los hombres: tras el lanzamiento en 1983 de las Ex-O-Fit –unas Freestyle apenas “masculinizadas”–, en 1986 fue el turno de las Workout, un modelo para entrenamiento en general con el que Reebok quiso salir al cruce de las acusaciones acerca de la calidad y los defectos de sus zapatillas para los aerobics y los gimnasios. De todos modos, Paul Fireman sabía que la respuesta de Nike llegaría más tarde o más temprano, por lo que se propuso aprovechar el gran momento de su marca para, ahora sí, tratar de ganar mayores porciones de mercado en otros deportes. Sin descuidar la línea de calzado para aerobics que se engrosaba con cada vez más nuevos modelos, Reebok planificó una entrada al siempre lucrativo segmento del tenis. Para ello firmó contratos de patrocinio con tenistas de primera línea como los checos Miroslav Mecir y Hana Mandlikova. Un año después fue el turno del lanzamiento de las primeras líneas de básquetbol de Reebok. Con ellas la marca apuntaba a ganarle a Nike en el sector de los consumidores más jóvenes, aquellos que gastaban cada vez más cantidad de dinero en zapatillas y los que imponían las nuevas tendencias en el mercado. Para fines de 1986 las ventas de básquet de Reebok llegaron a los 72 millones de dólares, equivalentes al 8,6 por ciento del total de la facturación.

Con las ventas del ejercicio 1985 en un nuevo y asombroso récord de más de 300 millones de dólares, Paul Fireman se preocupó también por consolidar la situación financiera y patrimonial de su empresa. Ya durante 1984 Fireman y Stephen Rubin habían acordado la compra de la casa matriz inglesa, la cual había quedado reducida a la insignificancia frente al volumen de ventas de su filial americana. La operación se concretó en 700.000 dólares y de este modo la empresa se unificó como Reebok International al mando de Paul Fireman, si bien Joseph Foster fue invitado a continuar trabajando en la dirección de Reebok y su hijo David también desarrolló allí una interesante carrera como diseñador de calzado. Las nuevas oficinas centrales de Reebok International se establecieron en el pueblo de Avon, Massachusetts, muy cerca de Boston. El inusitado éxito de la marca obligó muy pronto a la gerencia a abrir una sucursal en California, para seguir bien de cerca las nuevas tendencias de la agitada Costa Oeste americana. Pero el gran momento de Reebok se coronó en julio de 1985 cuando la empresa salió a la Bolsa con sus acciones a un precio individual de 17 dólares. Con esta operación el holding Pentland redujo su participación accionaria al 40,7 por ciento, lo cual implicó que Stephen Rubin embolsara una suma de 12,5 millones de dólares por tan sólo el 14,8 de la firma. Vale la pena recordar que el inglés había gastado apenas tres años antes unos irrisorios 77.500

dólares por el 55,5 por ciento de Reebok USA, para tener una real dimensión del negocio que había concretado. Y eso sin contar con que la nada desdeñable porción de acciones que retuvo siguió valorizándose a un ritmo infernal: en 1986 Reebok era la estrella indiscutida del mercado del calzado y la indumentaria deportiva, con ventas totales por 919 millones de dólares, una porción del 34 por ciento del mercado estadounidense y una presencia cada vez más notoria en países de todos los rincones del mundo.

El increíble y veloz ascenso de Reebok también implicó una nueva reformulación del mercado de los productos deportivos. Animados por el éxito de Paul Fireman, en la segunda mitad de los años 80 casi cualquier aventurero se animó a intentar replicarlo, y lo más loco de todo era que el mercado parecía responder. De la noche a la mañana aparecieron de la nada –podría decirse que se inventaron– marcas deportivas inicialmente muy exitosas como LA Gear o Avia. Otras más tradicionales, como New Balance, Brooks y Saucony también se anotaron en la pelea, mientras que etiquetas italianas como Diadora, Fila o Ellesse se aseguraban su lugar en el siempre influyente segmento del tenis. Desde luego que Converse seguía siendo una marca importantísima y Pony todavía era un actor relevante en la industria. Las marcas se multiplicaban y parecía que había lugar para todos. En el fondo, lo que sucedía era que el negocio del calzado deportivo ya no tenía secretos. Después de todo, las mismas fábricas del Lejano Oriente que le producían a Nike o a Reebok también le podían asegurar un producto de cierta calidad a las marcas recién llegadas. Y si a eso le sumamos que una porción cada vez mayor de los consumidores ni siquiera usaban sus zapatillas deportivas para practicar deportes sino como un calzado de uso cotidiano o incluso como un accesorio de moda, toda aquella cuantiosa inversión en recursos humanos y materiales que las marcas implementaban en pos de proveerle al mercado los productos técnicamente más avanzados y diseñados para el alto rendimiento empezaba a perder su razón de ser. El mercado se había vuelto confuso y superpoblado, y empezaba a sentirse la necesidad de un nuevo paradigma que decantara la situación. Claro que las más perjudicadas por todo este nuevo escenario eran las viejas marcas alemanas, sumidas además en sus propias crisis internas. Pese a las enormes dificultades que debía afrontar en Estados Unidos, Adidas todavía mantenía intactos ciertos reflejos y se las ingeniaba para que su debacle no fuera tan notoria. El imparable descenso de sus ventas provocado por el auge de Nike primero y Reebok después todavía podía ser contrarrestado por la fortaleza de la marca de las tres tiras en Europa. En cambio, la situación de Puma era crítica. En Estados Unidos era una marca ya casi inhallable, desconocida, y en el Viejo Continente el panorama no era mucho más alentador. Si alguien todavía acertaba a recordarla era nada más que para burlarse de su suerte. Hacia fines de los años 80 parecía que Puma representaba todo lo que el público *no* quería de una marca deportiva.

Así las cosas, con el número uno del mercado norteamericano asegurado en apenas siete increíbles años, Reebok pasó a la ofensiva y salió a expandir su negocio con la compra de otras firmas deportivas. El objetivo era a la vez complementar su negocio principal y neutralizar el crecimiento de las más peligrosas de aquellas nuevas marcas que parecían brotar del suelo como hongos. A mediados de 1986 cerró la compra de la Rockport Company, una conocida productora de calzado de trekking y outdoors en general. Luego, en marzo de 1987, Reebok gastó 180 millones de dólares en la adquisición del Avia Group International, con lo cual se aseguró el control de una peligrosa competidora. Ese mismo año su subsidiaria Rockport compró a su vez la John A. Frye Company, otra empresa de calzado para el mismo segmento outdoors. Aquel año culminó con el establecimiento de la filial Reebok Canada, la compra de la ESE Sports Company y de los derechos para comercializar en todo Norteamérica los productos de la marca italiana Ellesse. Mientras tanto, los progresos de la marca principal se hicieron evidentes durante los siguientes dos años en todos los segmentos de

productos, al punto de que al cierre del ejercicio 1989 Reebok había conseguido una hazaña que parecía imposible: se había transformado en la marca deportiva número uno del mundo. Apenas diez años después de la entrada de Paul Fireman al negocio, Reebok contaba con una facturación global de 1.800 millones de dólares que relegó a Nike al segundo lugar de la tabla. La marca de Beaverton, algo más entonada por sus evidentes señales de recuperación y desesperada por vengarse de Reebok, sumó ventas por un total de 1.700 millones. Bastante más que los 1.570 millones de facturación de Adidas, que a duras penas alcanzaba a mantenerse en el podio mundial y pese a los pronósticos de una próxima levantara no podía disimular más la catastrófica y continua caída de sus ventas. Era indudable que el reinado de las marcas americanas había llegado para quedarse.

De la crisis al contraataque: el fenómeno Air Jordan

El año 1984 fue crítico para la historia de Nike. Bob Woodell se vio obligado a iniciar su gestión al frente de la empresa con la penosa tarea de encarar una urgente racionalización administrativa que implicaba, desde ya, el despido de un número para nada menor de empleados. La situación era especialmente difícil porque Nike debió encarar este proceso de ajuste en un momento en que perdía crecientes cuotas de mercado frente a Reebok, lo cual demoraba a su vez una respuesta apropiada para intentar recuperar la iniciativa. O, cuando menos, para no perder por tanto margen. Que Phil Knight y una buena parte de la gerencia de Nike se tomaran el éxito de Reebok como una cuestión personal tampoco ayudaba a entender la situación. Knight declaraba a los cuatro vientos su odio infinito por Paul Fireman, a quien ni siquiera podía respetar como a, por ejemplo, Horst Dassler. El fundador de Nike estaba convencido de que Paul Fireman era un embaucador, un vulgar vendedor de espejitos de colores que no entendía nada sobre calzado deportivo y, lo peor, al que ni siquiera le gustaba el deporte. Tampoco podía aceptar que el auge de los aerobics hubiera elevado a las Reebok Freestyle a la altura de clásico indiscutible, y para cuando Nike finalmente se dignó a lanzar al mercado un modelo de zapatilla para que las mujeres llevaran al gimnasio (¡recién en 1987!) el resultado fue lamentable: las Nike Aerofit no eran más que una vulgar copia de las Freestyle con un Swoosh cosido a los costados.

En el último trimestre del traumático año 1984 Nike presentó pérdidas por primera vez en su historia. Aunque el reordenamiento administrativo puesto en práctica por Woodell mostró sus primeras mejoras operativas a fines de aquel año, Phil Knight no pudo contenerse y decidió reasumir inmediatamente la presidencia de Nike. Sin embargo, en los meses subsiguientes los recortes y los despidos se intensificaron. A principios de 1985 cerró definitivamente la planta de la ciudad de Saco, la única fábrica que Nike mantenía en operaciones en Estados Unidos, y apenas veinte de los seiscientos cincuenta operarios pudieron ser reubicados en la central de Beaverton. Así y todo, las pérdidas continuaron en el primer trimestre de 1985, esta vez por 2 millones de dólares. Desesperado, Phil Knight llegó a decir en una reunión con sus ejecutivos más cercanos: “Hagamos algo. Cualquier cosa, aunque sea una cagada, pero algo”.

Lo cierto es que algunas divisiones de Nike ya estaban trabajando en “algo” desde hacía algunos meses. Rob Strasser, por ejemplo, había conformado una aceitada dupla con Peter Moore, el director creativo de Nike. En medio del proceso de ajuste de la empresa decidieron intentar algo diferente en el ámbito del básquetbol. En aquel momento Nike gastaba una fortuna en contratos de patrocinio con unos ciento veinte jugadores de la NBA, prácticamente la mitad de la liga, y todo ese dinero no generaba los retornos esperados en las ventas de zapatillas. Así fue que Strasser y Moore se

detuvieron a analizar el panorama con Sonny Vaccaro y Howard Slusher, los influyentes consultores externos de la firma. La idea básica era reducir drásticamente el número de jugadores patrocinados y concentrar todo el esfuerzo en una o dos figuras excluyentes. Pero ¿quiénes podían ser esas figuras? Se discutieron las posibilidades de Charles Barkley y Patrick Ewing, dos promisorias estrellas del básquet universitario que de un momento a otro entrarían en el draft de la NBA, pero fue entonces cuando Vaccaro mencionó por primera vez a un talentoso y carismático jugador de la universidad de North Carolina, un muchacho que parecía suspenderse en el aire cuando volcaba la pelota dentro del aro: Michael Jordan, qué otro si no.

Vaccaro estaba convencido de que Jordan se convertiría en poco tiempo en el mejor jugador de la NBA (y del mundo, claro), y estaba más que dispuesto a apostar su cabeza por él. Aun con cierta reticencia, Strasser y Moore decidieron seguir los consejos de su asesor y empezaron a trabajar en un proyecto asociado a la figura de Michael Jordan. Pero el de Jordan no podía ser un contrato de patrocinio como cualquier otro. Tenía que ser diferente, tanto en su ejecución y sus alcances como en el monto invertido en él. Y justamente si Nike se mostraba dispuesta a gastar una suma inédita en el patrocinio de un debutante, este contrato debía generar un retorno de la inversión de un nivel superior a todo lo conocido hasta entonces. La idea central de Strasser y Moore era desarrollar a partir de la figura de Jordan un plan de marketing integral. La imagen de la marca se uniría a la del deportista de una manera nunca antes vista, de modo que se hicieran prácticamente indistinguibles una de otra. Michael Jordan sería una personalidad a partir de la cual se generarían los productos –zapatillas y líneas de indumentaria especiales– pero también, y muy especialmente, los comerciales de gráfica y televisión. Nunca antes se había planeado un proyecto así en Nike, que hasta ese momento ni siquiera había tenido *signature products* como sí tenían Adidas, Puma o Converse. Hasta entonces, algunos basquetbolistas tenían sus zapatillas con su propio nombre, pero esto era más común en el tenis o en el golf, deportes individuales que podían exhibir de un modo más efectivo las líneas personales. En el básquet, con sus uniformes sin otro logo a la vista que no fuera el del equipo, esta práctica era algo más complicada. La apuesta por Jordan implicaba además otros riesgos muy altos, como que el jugador no tuviese en la NBA los mismos desempeños espectaculares que en su universidad, o que sufriera una lesión que lo mantuviese alejado por un tiempo de las canchas. Y además, un detalle para nada menor: la marca preferida de Michael Jordan en su etapa de estudiante era... Adidas.

Así y todo, el “proyecto Jordan” continuó su marcha. En junio de 1984 el jugador anunció que daba por terminada su carrera universitaria y enseguida entró al draft de la NBA. Fue elegido en tercer lugar detrás de Hakeem Olajuwon y de Sam Bowie, convocado por los Portland Trail Blazers. Aunque en Nike todos eran hinchas del equipo de Oregon y lamentaron esta mala elección, debían reconocer que para sus planes era mucho mejor que Jordan entrase a los Chicago Bulls, el equipo que lo llamó a sus filas y con el que formalizó su primer contrato como profesional. Chicago era una ciudad mucho más grande e importante y, por lo tanto, un mercado directo más apetecible y con mayor proyección nacional. A partir de ese momento, el agente David Falk sería el encargado de conseguirle contratos de patrocinio a Michael Jordan. Falk tuvo reuniones preliminares con representantes de Nike, Adidas y Converse, y enseguida se mostró muy de acuerdo con los planes de Strasser y Moore. Ya en el primer encuentro se plantearon los posibles nombres para la futura submarca del jugador y los ejecutivos de Nike quedaron encantados con uno de los que aparecía en la lista del agente: *Air Jordan*. Antes del final de la reunión, Moore tenía listo el boceto del logo de Air Jordan, en el que se podía ver un escudo alado con una pelota de básquet en el centro. A todo esto, mientras estas reuniones se sucedían, Michael Jordan se juntó a charlar con Sonny Vaccaro durante

los Juegos Olímpicos de Los Ángeles (en donde Jordan cosechó su primera medalla de oro con el seleccionado de su país). El joven Michael le comentó a Vaccaro que él en verdad tenía ganas de firmar con Adidas, que era la marca con la que se sentía más cómodo en la cancha. También le confesó que tenía muchas ganas de tener un lindo auto, pero que no sabía si Adidas estaría dispuesta a pagárselo. Vaccaro le aseguró que con Nike no tendría nada de qué preocuparse. Le prometió que le mandaría varios pares de zapatillas del Swoosh para que las probase, que en Nike sería tratado como una estrella y que tendría su propia línea de productos. Le aconsejó también que no se preocupara por el dinero, que firmara con quien firmare igual sería millonario. Y sí, por supuesto que Nike le conseguiría un coche espectacular. Jordan se quedó más tranquilo. Al fin de cuentas, si los de Adidas no lo querían, siempre podría arreglar con Nike. Aquel mismo día Vaccaro lo apuró a Strasser: firmen con Jordan sí o sí.

Las negociaciones entre Falk y Strasser prosiguieron y en la fiesta que Nike dio al final de los Juegos de Los Ángeles se firmó un acuerdo preliminar. El contrato no sólo era millonario sino también complejo, con infinitas cláusulas que servirían para determinar el porcentaje exacto de las ventas que le correspondería al jugador, no sólo de la colección de productos Air Jordan sino también de la línea completa de básquetbol Nike. Luego de este acuerdo Strasser y Moore trabajaron contrarreloj durante dos semanas para tener lista una presentación que convenciera a Jordan de firmar con ellos. En esta presentación de la submarca Jordan se incluía un video con las mejores jugadas de la futura estrella, pósters de las publicidades de la futura línea y lo principal: los prototipos de las zapatillas e indumentaria Air Jordan, todo con los colores rojo y negro de los Chicago Bulls. Las zapatillas diseñadas por Moore eran radicalmente innovadoras, más aun teniendo en cuenta que todos en Nike estaban perfectamente al tanto de que la NBA sólo les permitía a los jugadores usar calzado blanco en los partidos, a lo sumo con unos discretos vivos de colores. Así y todo, el homenajeado ni siquiera tenía ganas de volar hasta Portland para la presentación, pero sus padres lo obligaron por una sencilla cuestión de educación. Durante la hora y media de discursos, videos y detalladas explicaciones por parte de los responsables de Nike, Jordan se la pasó mirando todo con una inexpresiva cara de poker. Su único comentario al ver el diseño de sus zapatillas fue: “Ah, los *colores del diablo*. La verdad, a mí me gustaría seguir en North Carolina y jugar de celeste y blanco”. Lo cierto era que nada de todo aquello lo había impresionado demasiado. Lo primero que le dijo a su agente al salir de la reunión fue que él seguía queriendo firmar con Adidas. Aquella misma noche hubo luego una cena con los ejecutivos de Nike y toda la familia Jordan. Allí el clima fue cordial y Michael se mostró algo más abierto, pero se fue a su casa mirando el video de Nike en la limosina y pensando cómo se vería todo aquello con las tres tiras.

Michael Jordan y David Falk asistieron luego a la presentación de Converse. Los responsables de la marca le propusieron ubicarlo a la par de sus dos máximas estrellas –Julius *Doctor J* Erving y Larry Bird– en términos de imagen y paga, pero aquello era todo. No habría un trato especial para él y nada de productos personalizados. Michael se fue del encuentro muy disconforme con la propuesta, y ni siquiera le gustaron las zapatillas. Falk les volvió a plantear el caso a la gente de Adidas, pero los representantes de la marca alemana no estaban interesados. No creían que Jordan fuera algo demasiado especial, y además ellos ya tenían a Kareem Abdul-Jabbar y algunos otros jugadores de renombre. Pero Jordan no se daba por vencido y quería firmar a toda costa con los alemanes. Se acercó informalmente a un representante de ventas que conocía y le rogó que hicieran un esfuerzo. Ni siquiera hacía falta que igualaran la oferta de Nike, si tan sólo se acercaban un poquito más él se iba corriendo con ellos. Pero Adidas no se movió de la oferta inicial: el mismo contrato de 100.000 dólares anuales que tenían con Kareem Abdul-Jabbar y nada de signature shoes, ni líneas propias de

ropa, ni comerciales, ni un cuerno. Con todas las cartas sobre la mesa, los Jordan regresaron a North Carolina y se sentaron a hablar. Los padres creían, obviamente, que la oferta de Nike era por lejos la mejor. Finalmente, a Michael no le quedó otra que reconocer que era cierto. Michael Jordan sería jugador de Nike. Con este contrato se aseguraría como mínimo 2,5 millones de dólares por los siguientes cinco años, una cifra nunca antes vista para un patrocinio individual en la industria deportiva.

Michael Jordan debutó con sus desafiantes zapatillas rojas y negras en un partido amistoso de pretemporada y tanto el público como la prensa le dedicaron la misma atención a su llamativo calzado que a sus habilidades como jugador. También David Stern, el famoso comisionado que rescató a la NBA de la intrascendencia y la convirtió en un fenómeno global, debió pronunciarse acerca de la movida de Nike: aquellas zapatillas implicaban una abierta contravención al reglamento de la liga y por ende no serían autorizadas. Si Jordan insistía en usarlas en partidos oficiales, los Chicago Bulls recibirían una multa de 1.000 dólares la primera vez, de 5.000 dólares si reincidía y, de persistir en su actitud, a los Bulls les darían por perdidos sus partidos. El dueño de la franquicia habló con Rob Strasser y le pidió que Nike pasara el estreno oficial de las nuevas zapatillas para el siguiente juego, en el que los Bulls jugarían fuera de casa. Jordan también dudaba: no quería debutar en la NBA con un escándalo y una sanción. El ejecutivo de Nike los tranquilizó a ambos y les pidió que lo dejaran hacer. Finalmente, en el primer partido oficial de la temporada Michael Jordan usó unas zapatillas blancas comunes con el Swoosh rojo, pero en el siguiente encuentro aparecieron nomás las famosas Air Jordan rojas y negras. La repercusión fue enorme, como no podía ser de otra manera. Aquella era exactamente la publicidad que Nike quería, una que consolidaba el espíritu individualista y desafiante de la marca, la que se animaba a enfrentar a las jerarquías y a los burócratas que mandaban en el deporte.

Claro que aquella imagen podía tener alguna relación con los inicios de Nike, cuando la marca batallaba casi solitariamente contra el rígido amateurismo de Avery Brundage o contra Horst Dassler y sus amigos en las cumbres de las burocracias deportivas, pero ya no a fines de 1984, cuando Nike luchaba por mantenerse como la empresa deportiva número uno de Estados Unidos. El ataque a las normas y los “buenos modales” de la NBA tenía mucho de espectáculo teatral. De hecho, mientras los ejecutivos de Nike se reunían con Stern para consensuar una salida al conflicto, la marca puso en el aire una publicidad televisiva protagonizada por Jordan en la que atacaba duramente a la NBA por la prohibición. Pero Stern estaba dispuesto a ignorar todo aquello si tan sólo Nike les cambiaba apenas los colores a las zapatillas de su nueva estrella. Así se convino en que Jordan usaría una variante del mismo calzado en donde predominaría el blanco con destacados adornos en rojo y negro. Después de todo, Stern sabía que todo aquel ruido también beneficiaba a la liga, y hasta les comentó jocosamente a la gente de Nike que su propio hijo le había dicho que era un *asshole* por no dejarlo jugar a Jordan con esas zapas tan *cool*. Nada podía ser más sintomático que aquel veredicto.

En noviembre de aquel año la revista *Fortune* publicó un duro artículo en el que ridiculizó a Nike por pagarle más de dos millones de dólares a un novato cuando la firma apenas podía controlar sus pérdidas y las bajas en las ventas, pero en Beaverton ya sabían que Jordan valía cada centavo invertido en él. En apenas un par de semanas Michael Jordan se había transformado en la sensación de la NBA. El estadio de los Bulls se empezó a llenar como nunca y llovieron los pedidos de abonos por la temporada completa. Jordan ya casi ni podía salir solo a la calle. Los jóvenes, los adolescentes y los chicos se volvían locos por él. Y Nike lo tenía que aprovechar. En febrero de 1985 el nuevo fenómeno se presentó al primer día de actividades del fin de semana del All-Star Game con sus famosas zapatillas y la línea de indumentaria diseñada por Nike para él. El resto de las estrellas,

vestidos como correspondía con los uniformes de sus respectivos equipos, lo miraron de reojo. Al día siguiente no sólo no le pasaron una pelota durante el partido: no lo querían ni ver. Los privilegios de la estrellita eran más de lo que sus gigantescos egos podían soportar. Desde luego, durante varios días la prensa y los aficionados no hablaron de otra cosa que no fuera Jordan y su ropa especial. A favor y en contra, pero en cualquier caso se trataba de más toneladas de publicidad “gratis” para Nike. Todavía faltaban dos meses para que la línea de indumentaria de Michael Jordan llegara a las tiendas y ya los fanáticos la esperaban con una ansiedad incontenible. Para mejor, el hecho de que Nike no contara con la cantidad de mercadería suficiente como para satisfacer a la enorme demanda hizo que los consumidores se desesperaran todavía más. Los que llegaban a conseguir un par de zapatillas o una camiseta oficial de Jordan las exhibían como un trofeo. En definitiva, luego del primer año de contrato Nike totalizó unos 100 millones de dólares en ventas de productos Jordan. En medio de la gran crisis y reestructuración que vivía la marca, la división del básquet podía funcionar como una suerte de faro para reencontrar el camino del éxito. Así y todo, el proyecto Air Jordan también generó resquemores y fuertes resistencias internas en la firma. Más allá de sus éxitos iniciales, el tamaño del presupuesto y los privilegios con que contaba el equipo encabezado por la dupla Strasser-Moore no ayudaron a mejorar el clima puertas adentro en Beaverton. Durante todo aquel año de 1985, y el siguiente, se sucedieron los conflictos en la gerencia y la gran mayoría de los ejecutivos de la vieja guardia decidieron marcharse. En verdad, aquella traumática etapa de mediados de los 80 también significó para Nike una transición hacia un nuevo modelo de empresa muchísimo más exitoso aun.

“Revolution” Air Max

Como vimos hasta aquí, el proyecto Air Jordan fue una condición necesaria pero no suficiente para la recuperación de Nike. En 1986 la marca de Beaverton mejoró sus números y por primera vez superó los 1.000 millones de dólares de facturación global, pero las ventas de la segunda generación de calzado Air Jordan no estuvieron a la altura de las expectativas. Por un lado, quizás porque las nuevas zapatillas eran demasiado avanzadas para la época y no llegaron a conquistar el corazón de los consumidores. Por el otro, porque sucedió lo más temido: una seria lesión mantuvo a Michael Jordan alejado de las canchas por varios meses. En total, estuvo ausente durante sesenta y cuatro partidos de la temporada regular 85-86. Su notable regreso con récord de 63 puntos en un partido de playoffs contra los Boston Celtics de Larry Bird no fue suficiente ni para que los Bulls superaran la serie ni para que Nike detuviese el imparable ascenso de Reebok. Tanto que aquel mismo año Phil Knight debió contemplar cómo el detestado Paul Fireman le arrebató el número uno del mercado estadounidense al mismo tiempo que su empresa sufría su propio *Viernes Negro*: el 5 de diciembre de 1986 fueron despedidos quinientos empleados de Nike, el equivalente a casi el 10 por ciento de su fuerza laboral. Ni antes ni después de aquel día la firma de Beaverton debió sufrir una sangría semejante.

Pues bien, era evidente entonces que Nike necesitaba algo más que un talentosísimo basquetbolista para pelearle la cima a Reebok. Lo único que podía hacer tambalear el reinado de las Freestyle era presentar algo único y revolucionario, algo que redefiniera de una vez y para siempre el mercado del calzado deportivo. Los responsables de la marca habían fundido sus cerebros pensando en la manera de encontrar ese “algo” en alguna parte, pero todos los intentos habían sido en vano. Y lo irónico del caso era que en verdad hacía años que lo tenían delante de sus narices, sólo que todavía no se habían

dado cuenta de ello. Quizás –quién sabe– ese “algo” sólo estaba esperando el momento más oportuno para hacerse notar.

Ya en páginas anteriores nos referimos a la poca repercusión lograda por las Tailwind de 1979, las primeras y problemáticas zapatillas de Nike con amortiguación por cápsulas de aire. Desde aquel olvidable lanzamiento los responsables del laboratorio de investigación habían continuado con su trabajo, buscando a la vez mejorar la aplicación práctica de esta tecnología y una manera de hacer más atractivo para el público el concepto *Air*. Sin embargo, el proyecto distaba de ser una prioridad para la alta gerencia. Las cosas empezaron a cambiar en 1985, cuando Tinker Hatfield, un joven arquitecto que trabajaba como diseñador de calzado en Nike, encontró la fórmula para “ver el aire”. Inspirado en la estructura del edificio del Centro Georges Pompidou de París, presentó un diseño en el que las cuestionadas cápsulas de aire se hacían visibles desde el exterior al colocarse en una ranura hecha en la entresuela del calzado. Al mismo tiempo, Mark Parker, el actual CEO de Nike y a la sazón otro encargado de diseñar nuevos productos, trabajaba en una zapatilla “con todo el aire que pudiese tener”. El concepto que guiaba su proyecto había sido propuesto por su colega Ned Frederick y consistía en el desarrollo de una zapatilla multipropósito. La idea era apuntar a todas aquellas personas que no se dedican a un deporte en particular sino que se entrenan y practican distintas disciplinas a la vez: en un mismo club o gimnasio pueden correr, jugar al básquet, hacer aerobics o complementos con pesas. Para todos ellos Nike lanzaría un único calzado que se adaptaría perfectamente a todas estas actividades. El concepto sería denominado *cross training*, y con él Nike plantaría en el mercado un producto al que se lo presentaría como la superación de las Freestyle de Reebok. El propio Phil Knight se interesó en el proyecto y ordenó que durante todo el año 1986 se intensificara el trabajo en él.

La combinación de estas tres ideas –aire visible, la máxima cantidad posible de aire y *cross training*– resumía el nuevo concepto *Air* con el que Nike buscaba su relanzamiento. Rob Strasser y Peter Moore, la dupla detrás de la movida Air Jordan, junto a los jóvenes más prometedores de la empresa –entre ellos el próximo diseñador estrella Tinker Hatfield y los futuros presidentes de Nike Tom Clarke y Mark Parker– dedicaron todas sus fuerzas a la puesta en práctica del gran proyecto. Strasser y Moore sabían que esta vez tenían un gran producto, pero temían que la reputación de la marca Nike, la misma que hasta hacía pocos años hacía que su calzado e indumentaria se vendieran solos, en las nuevas condiciones del mercado desacreditara o desprestigiara las grandes novedades. El público sabe ser inclemente cuando una marca deja de tener onda. Por eso llegaron a pensar que lo mejor sería disimular a Nike detrás de una submarca, o probar quizás con una variante en la que las nuevas zapatillas salieran con la etiqueta *Air by Nike*. Finalmente, se decidió que los nuevos productos saldrían al mercado simplemente con la denominación *Nike Air*. La fórmula era también muy ambigua. No estaba del todo claro si se trataba de una submarca escindida de Nike o si la marca había cambiado directamente de nombre. Lo cierto es que a partir de marzo de 1987 estuvieron disponibles en las tiendas las dos nuevas e increíbles zapatillas surgidas de la redefinición integral del viejo proyecto Air. Dos modelos de zapas que, a veinticinco años de sus respectivos lanzamientos, todavía generan una devoción sin límites entre los amantes del calzado en general y los fanáticos de Nike en particular.

Por un lado, las Nike Air Max (universalmente conocidas ahora como las Air Max 1, ya que desde entonces el modelo se ha actualizado con sucesivas generaciones de Air Max), las zapatillas que le mostraron por primera vez al público que el aire estaba efectivamente allí, encapsulado en la suela, y que la amortiguación por aire era no sólo posible, sino el futuro mismo del calzado traído al presente. Por el otro, las Nike Air Trainer, un calzado sólido y versátil, con la misma amortiguación

por aire de su compañera e ideal para los que se animaban a practicar cualquier deporte. Sí, incluso los aerobics. Lo curioso fue que hasta el mismísimo John McEnroe se enamoró de la sensación que le daban las Air Trainer a sus pies y salió a jugar con ellas sus partidos del circuito de la ATP bastante antes incluso de su presentación oficial. El mensaje, en este caso involuntario, era inequívoco: las Air Trainer eran tan apropiadas para el cross training que hasta podían ser utilizadas por un tenista de élite en las competencias oficiales.

Lo cierto es que las nuevas Nike Air Max y Air Trainer ya eran un éxito antes de que el público las fuera a buscar. Todos los actores de la industria quedaron impresionados por el adelanto de la nueva línea que Nike mostró en la feria de la National Sporting Goods Association de septiembre de 1986. El rumor empezó a circular y se generó el tan buscado efecto “bola de nieve”: Nike estaba de vuelta. Hasta los mismísimos responsables de productos de Adidas tuvieron que admitir que sí, esta vez los payasos americanos del nylon y el caucho habían desarrollado un producto con un concepto superador e impecablemente ejecutado y confeccionado. Para el 1 de marzo de 1987 los mayoristas y distribuidores habían hecho su trabajo y en las tiendas había ya disponibles 600.000 pares de las flamantes Air Max. Los anuncios a varias páginas en las revistas mostraban primero las zapatillas, pero después explicaban con abundancia de textos y fotos de qué se trataba todo aquello. Las Air Max no eran unas zapatillas: eran “una revolución”.

Just Fuck It / Just Do It

“Revolución”. El empleo de aquella palabrita con tanta carga semántica no era antojadizo, sobre todo porque esta vez no se trataba únicamente de las características técnicas de un producto: era lo que gritaba a los cuatro vientos la fenomenal campaña publicitaria creada por la agencia publicitaria Wieden & Kennedy para el lanzamiento de las Air Max. Y fue precisamente a partir de esta campaña que Nike empezó a comprender el verdadero valor de las marcas en general y de la suya en particular. De allí en más se haría muy notorio un cambio fundamental en la cultura corporativa de Nike: dejaría de considerarse a sí misma como una diseñadora y productora de calzado deportivo para pasar a percibirse como una empresa a cargo de una misión. Esta misión no sería otra que mejorar la vida de la gente por medio del deporte y el fitness. Como se ve, los productos concretos le cedieron su protagonismo a los conceptos abstractos. Ya no habría un marketing al servicio de los productos, sino que los productos serían el medio principal (pero no el único) que ayudaría a canalizar el marketing de Nike. En definitiva, Nike ya no vendería más zapatillas: vendería un estilo de vida.

Pues bien, esto mismo que hoy en día los futuros estudiantes de negocios aprenden antes incluso que a atarse los cordones, a fines de los años 80 era una tendencia que los publicistas más lúcidos venían predicando desde hacía al menos dos décadas, pero que sólo por entonces empezaba a consolidarse en las mentes de los grandes hombres de negocios. Y resulta por demás irónico que Phil Knight, el creador y líder de una de las marcas que más y mejor aplicó el nuevo evangelio del marketing, fuera en verdad una de los grandes hombres de negocios menos interesados en él. No se debe pasar por alto que tanto Knight como los hombres que forjaron el éxito de Nike siempre se vieron a sí mismos como esa banda de excéntricos y renegados opuestos a todo lo establecido (al menos hasta que, claro, Nike se convirtió en “lo establecido”) de la que ya tanto hemos hablado. Quizás por eso mismo fue que Dan Wieden, uno de los socios fundadores de la pequeña agencia oregoniana Wieden & Kennedy, no se sintió tan insultado cuando Phil Knight lo recibió por primera

vez en su despacho con el siguiente saludo: “Hola, soy Phil Knight y odio la publicidad”. Esto era a principios de los 80, cuando los ejecutivos de Nike aceptaban pagar por su modestísimo presupuesto publicitario sólo como un mal necesario. Durante los primeros años de su relación comercial Wieden & Kennedy trabajó sólo esporádicamente para Nike, ya que la cuenta estaba en manos de Chiat/Day, una agencia mucho más grande. Pero en 1986, seguramente en busca de una atención y un esfuerzo más personalizado y enfocado, Nike optó por trabajar exclusivamente con sus paisanos de Oregon, y a partir de entonces se cimentó una dupla que ya es una leyenda del medio y todavía hoy funciona como ninguna (piénsese, por ejemplo, en el multipremiado spot *Write the Future*, el más recordado del Mundial Sudáfrica 2010).

Pues bien, para 1987 en Wieden & Kennedy tenían perfectamente claro que Nike se jugaba la vida con el lanzamiento de las Air Max. La campaña tenía que estar a la altura de las circunstancias, tenía que ser diferente, revolucionaria. Y el resultado superó todas las previsiones. Cuando el público estadounidense vio por primera vez en sus televisores el spot *Revolution*, las sensaciones fueron encontradas. Asombro y admiración por ese montaje acelerado que en apenas sesenta segundos bombardeaba al espectador con una sucesión de imágenes en blanco y negro que mostraban en acción a deportistas consagrados como Jordan y McEnroe y también a gente común corriendo por la calle, nadando o entrenándose en el gimnasio del barrio. Indignación porque Nike se apropiaba audazmente de “Revolution”, la sacrosanta canción de los Beatles que tanto significó para la generación que vivió su adolescencia y su juventud en la idealizada y contracultural década del 60, ¡y sólo para vender calzado deportivo! Curiosidad por esas nuevas zapatillas que se veían en el comercial, esas con algo así como una ranura en la entresuela y las otras con una gruesa tira con velcro, las que había empezado a usar McEnroe en sus partidos. En suma: muchas cosas, pero nunca indiferencia. Casi siempre, fascinación. Por el producto y por el comercial. ¿Qué diferencia había? Ya eran una sola cosa. Si hasta el mismísimo Paul Fireman supo en cuanto vio el spot que su suerte se había terminado. Los años de crecimiento desmesurado y vida relajada gracias a las Freestyle llegaban a su fin, tal como sabía que algún día iba a suceder. Y quizás por la lentitud de Nike en reaccionar al éxito de las odiadas botitas de Reebok, el contraataque Air Max lo sorprendió a Fireman con la guardia baja. Sus líneas de calzado de tenis ya eran viejas, y a su laboratorio de investigaciones le faltaba al menos todo un año para poner a punto The Pump, el siguiente gran lanzamiento de Reebok, aquellas zapatillas que se ajustaban presionando una suerte de inflador en la lengüeta. El reinventor de Reebok sabía que su marca se encaminaba inevitablemente a conquistar el número uno del mercado deportivo mundial en el corto plazo, pero también sabía que hay ciertas tendencias, ciertos movimientos del mercado a mediano y largo plazo que se pueden anticipar bastante antes de que sucedan. Fireman reconoció inmediatamente que *Revolution* implicaba una verdadera revolución en el estilo de comunicación de una marca deportiva y que ya nada volvería a ser igual en su industria a partir de entonces. Era indudable que Nike había superado su gran crisis y volvería a presentar batalla por el lugar más alto del podio. Estaba claro que en los siguientes años la lucha sería feroz, a todo o nada.

Y una vez que Nike retomó la iniciativa pronto demostró que estaba en una suerte de racha endemoniada. Poco después de que *Revolution* llegara a los medios, Dan Wieden dio una presentación ante los principales ejecutivos del área de marketing de Nike. A partir de su exposición se discutirían las estrategias para aprovechar y potenciar al máximo el impacto positivo del último comercial. Wieden explicó que los consumidores estadounidenses se sentían culpables de su estilo de vida tan sedentario y poco saludable. Lo que Nike tenía que hacer era provocarlos, hacerles llegar una proclama urgente para que apagarán el televisor, se levantaran del sillón y salieran a moverse.

Revolution había sido un gran primer paso en aquella dirección, pero no era suficiente. Lo que había que decirles, aseguró Wieden, es “vamos, denle para adelante, *just fuck it*”. Pero la siguiente diapositiva proyectada en la pantalla mostró otras tres palabras: *Just do it*.

Años después, cuando Wieden reveló cuál había sido la inspiración para aquel slogan ideado por él para Nike –que se convirtió en parte del vocabulario cotidiano y cita ineludible de la cultura popular global–, no pudo menos que disculparse por su origen más bien macabro. Se refería a las últimas palabras pronunciadas por Gary Gilmore, un famoso asesino ejecutado en el estado de Utah en 1977, quien tranquilamente se dirigió a su verdugo y le dijo: “*Let’s do it* (hagámoslo)”. Dan Wieden siempre creyó que la fuerza del *Just do it* estaba en las dos últimas palabras, y también confesó que en cuanto se le ocurrió la frase sabía que estaba frente a un slogan que funcionaría muy bien, pero nunca sospechó el alcance y la influencia que llegaría a tener. El largo camino del *Just do it* a la fama global comenzó en 1988 con una seguidilla de comerciales televisivos y campañas gráficas. En ellos se podía ver, por ejemplo, una seguidilla de primeros planos del deportista Craig Blanchette jugando fieramente al básquetbol y al ráquetbol antes de que, recién en un último plano general, el espectador pudiera percatarse de que Blanchette no tenía piernas y estaba en una silla de ruedas. Otro spot estaba protagonizado por Priscilla Welch, un ama de casa de mediana edad que un buen día dejó sus hábitos sedentarios, se puso a correr cual émula de Forrest Gump y llegó a ganar el maratón de Nueva York a los 42 años. Otro contaba la historia de Walt Stack, un deportista amateur que a sus juveniles 80 años todavía corría unos treinta kilómetros diarios por las empinadas calles de San Francisco. “Muchos me suelen preguntar si no me castañetean los dientes por el frío cuando salgo a correr en invierno”, le decía con mucha soltura a la cámara. “Yo les digo que no, porque los dejo en el armario”. Y tampoco faltaba la versión jovial y divertida de la campaña, en la que niños, adolescentes y jóvenes mostraban sus habilidades deportivas. Invariablemente, todos los comerciales se cerraban con una placa negra que mostraba la frase mágica (y no había voz alguna que la pronunciara). El *Just do it* en mudas letras blancas sobre fondo negro era todo lo que la pantalla mostraba por dos segundos, una eternidad para los ruidosos y acelerados tiempos televisivos. Luego de la frase, sí, el isologo con el nombre de Nike encima del Swoosh. Estaba todo dicho.

Pero al notable resurgimiento de Nike todavía le faltaba la cereza del postre. Si bien podría decirse que el comercial *Revolution* sirvió para presentar los modelos Air Max y Air Trainer, la mayor porción del subsiguiente esfuerzo publicitario se enfocó principalmente en el primero de ellos. Después de todo, más allá de cualquier explicación técnica, que las Air Max tuviesen la cápsula de “aire visible” las hacía mucho más atractivas y fáciles de presentar ante el público masivo como “una revolución”. Pero no por ello el segmento de cross training era menos importante para Nike. Después de todo, las Air Max seguían siendo zapatillas del segmento histórico de la marca (el running), mientras que la prioridad número uno en aquel momento era encontrarle a Reebok y a sus Freestyle un flanco débil por donde entrarles. Desde luego que los deportistas de cierta edad que siempre se dedicaron a practicar distintas disciplinas seguramente habrán pensado “chocolate por la noticia” cuando empezó todo aquel cuento del cross training, pero lo cierto es que lo que Nike necesitaba era apenas una excusa para presentar sus nuevas zapatillas de entrenamiento bajo el paraguas de un concepto superador. Y así como Michael Jordan había sido la figura que reformuló por completo el segmento del básquet dentro y fuera de Nike, los responsables del marketing de la marca empezaron a charlar con la gente de Wieden & Kennedy sobre si no habría llegado quizás el momento de buscar una figura similar para potenciar la campaña del cross training. Fue entonces cuando Jim Riswold, un joven redactor publicitario de W & K, le sugirió a Scott Bedbury, nuevo gerente de Marketing de Nike, que el más indicado para interpretar aquel papel era un tal Vincent

Edward Jackson, un joven negro que contaba con la particularidad de jugar tanto en las ligas mayores de béisbol como de fútbol americano. Su corpulencia y su carácter inquieto y sumamente pendenciero le valieron de chico el apodo de *Boar Hog* (jabalí). Ya en su juventud todo el mundo empezó a llamarlo, simplemente, *Bo*.

Lo gracioso del caso era que Bo Jackson ya era parte de la familia de deportistas patrocinados por Nike, sólo que la firma de su contrato por poco causa una nueva ronda de despidos. Jackson ya había jugado simultáneamente al béisbol y al fútbol americano en su etapa de estudiante universitario, pero en 1986 le llegó el momento de pasar al profesionalismo. A pesar de que no había antecedentes de jugadores a los que se les hubiese permitido llevar dos carreras profesionales paralelas, Bo insistió en presentarse simultáneamente en el draft de la NFL, en donde fue elegido por los Tampa Bay Buccaneers, y en el de la MLB, en donde fue escogido por los Kansas City Royals. Pero el joven atleta se mostró reticente a firmar con Tampa. En verdad, en caso de que no le permitieran practicar ambos deportes, se sentía más inclinado a dedicarse al béisbol. Mientras tanto, su agente negociaba un complejo contrato de patrocinio con representantes de Nike. La suma pedida por el agente era de 100.000 dólares, una cifra altísima para un novato que ni siquiera sabía a qué deporte pensaba jugar. Así y todo, de alguna manera la gente de Nike pensó que Bo no sería tan ingenuo como para rechazar un contrato con los Buccaneers que le garantizaba un ingreso millonario sólo para ingresar a las ligas menores del béisbol: a diferencia del fútbol o el básquet, los equipos de la MLB suelen obligar a los jóvenes novatos a pasar una o más temporadas fogueándose en alguna franquicia asociada de las ligas menos importantes del país. Finalmente, el contrato con Nike se firmó, pero poco después Bo Jackson confirmó que rechazaría definitivamente la propuesta de Tampa Bay y firmaría con Kansas City para jugar al béisbol. Como era de esperarse, cuando Phil Knight se enteró de que le tendrían que pagar a un novato hasta diez veces más de lo que le pagaban a varios profesionales consagrados sólo para que jugara en los insignificantes Memphis Chicks –para peor, justo cuando la marca atravesaba la peor crisis de su historia–, enseguida pidió la cabeza de todos los responsables de firmar aquel disparate. Rob Strasser, en última instancia, el que le había dado la última luz verde al contrato, procuró calmar los ánimos y tener paciencia hasta saber cómo evolucionaría la carrera de Bo. Ya en 1987 al menos empezó a jugar en la MLB con los Kansas City Royals y en las dos siguientes temporadas tuvo desempeños cada vez más destacados. Al mismo tiempo, Bo llegó a un acuerdo con la franquicia de Los Ángeles Raiders que le permitiría jugar la segunda mitad de la temporada del fútbol americano en la NFL una vez concluido el calendario del béisbol.

Para 1988, la figura de Bo Jackson era lo suficientemente atractiva como para que en Nike olvidaran el mal trago inicial de la firma de su contrato y lo consideraran como el candidato ideal para protagonizar la campaña publicitaria destinada a potenciar el segmento del cross training. A lo largo de aquel año apareció en una serie de campañas gráficas y televisivas que lo mostraban casi como un súper hombre capaz de soportar las rutinas de entrenamiento más despiadadas. Sin embargo, a pesar de que la acogida del público no había sido mala, Jim Riswold, el joven de Wieden & Kennedy que se había fijado en Bo, creía que la campaña del cross training necesitaba otra cosa. Algo diferente, inesperado, un nuevo giro. Y así fue que en una noche de charla y cervezas con algunos ejecutivos de Nike, mientras todos repasaban jocosamente una lista de gente famosa que se llamaba Bo, alguien recordó la figura de Bo Diddley. Todos coincidieron en que el rol del talentoso blusero como uno de los padres fundadores del rock and roll había sido injustamente subestimado por crítica y público. Es más, era hasta imperdonable que Bo Diddley fuera casi un desconocido. Fue entonces cuando a Riswold se le prendió la lamparita. Aquella noche no dijo nada, tan sólo pidió cambiar de tema. Lo pensó mejor en su casa y al día siguiente lo desarrolló en la oficina. Era posible

que Bo Diddley nunca recibiera en vida el reconocimiento que se merecía, pero nadie podía negar que Bo Diddley *sabía*. Y pese a todas las críticas y las burlas por la manera en que había manejado su carrera profesional, Bo Jackson también había demostrado que sabía. Por ende, *Bo knows*. Aquello era lo que necesitaban.

Riswold lo tenía todo perfectamente pensado. En el próximo gran comercial de cross training no sólo aparecería Bo Jackson. También aparecerían Michael Jordan y John McEnroe. Y también Wayne Gretzky, la joya de Nike en hockey sobre hielo. Y por supuesto que estaría el mismísimo Bo Diddley, con su música en off y también tocando en la pantalla. Y todos le asegurarían a la cámara lo mismo y en tono jocoso: *Bo knows*, Bo sabe. Sabe de béisbol y sabe de fútbol americano. Y también de básquet y de tenis. Un grupo de desconocidos patovicas dirían que Bo sabía levantar pesas. En cambio, Gretzky se mostraría algo más escéptico, aunque siempre en tono de chanza: no me vengan con que Bo también sabe de hockey sobre hielo, deporte para blancos si lo hay. Finalmente, al ver lo desastroso que era tocando la guitarra, el propio Bo Diddley se lo diría en la cara a Bo Jackson: de mí sí que no sabés.

Todos los especialistas consultados para dar su opinión acerca del primer gran comercial con el slogan *Bo knows* coincidieron en que no podía ser mejor. Los ejecutivos de Nike propusieron –y Phil Knight autorizó– que el presupuesto original de 6 millones de dólares para aquella campaña se duplicase. Nunca antes una marca deportiva había gastado una suma tan elevada de una sola vez. Pero en las oficinas de Beaverton sabían que estaban ante una ocasión única, uno de esos momentos en que el destino de la empresa podía torcerse irremediabilmente para bien o para mal. Y ellos le tenían una fe ciega al *Bo knows*. Así fue que para la salida al aire del primer comercial de la saga de Bo Jackson y el cross training se eligió la transmisión televisiva del Juego de las Estrellas de la MLB, en julio de 1989, el primero de estos juegos en contar con la participación de Bo. Y las cosas no podrían haber resultado mejores para Nike. “Dios”, pensó Jim Riswold, “es hinchas de Bo”. En su primer turno al bate Jackson conectó un espectacular home run. Inmediatamente, un avión que arrastraba un enorme cartel con la frase *Bo knows* sobrevoló el estadio de Anaheim, en California. Miles de espectadores en las tribunas, convenientemente provistos por Nike de gorros y carteles con la misma frase los elevaron y fueron tomados por las cámaras. Enseguida, corte y a la tanda. El primer comercial: el de *Bo knows*, por supuesto.

Y a partir de allí, la fiebre. El hecho de que Bo Jackson fuese un completo desconocido fuera de Estados Unidos fue el motivo por el cual el *Bo knows* no llegó a conquistar el mundo como sí lo hizo el *Just do it*, pero desde luego que sí arrasó en su país. El departamento de marketing de Nike estimó que las incesantes repeticiones y los comentarios acerca del nuevo comercial en todos los medios del país en los días posteriores al All-Star Game equivalieron a 40 millones de dólares de publicidad gratis, lo cual casi que cuadruplicó el ya astronómico presupuesto de 12 millones previsto por la empresa. Nike se decidió a surfear la ola y durante los dos años siguientes se sucedieron sin pausas los comerciales de TV con la figura de Bo Jackson y el ubicuo slogan. La frase saltó las barreras del merchandising oficial y llegó a la calle en forma de pósters, remeras, calcomanías en los autos y todas las variantes imaginables, incluso con alteraciones del tipo de la famosa *Bo knows your sister* (Bo conoce a tu hermana). Otra vez, un slogan publicitario se había convertido en una referencia obligada de la cultura popular. Y así como Michael Jordan fue el primer sueño corporizado en la atlética figura de un deportista que Nike le vendió al mundo, Bo Jackson significó la consolidación y la expansión de un modelo que le permitiría a la marca alcanzar una estatura que sus fundadores no llegaron a imaginar ni en sus sueños más delirantes. No, claro que ya no se trataba solamente de vender más zapatillas que Adidas, Reebok o cualquier otra. Expresado en fríos números, con el

estelar regreso de Michael Jordan a las canchas y los renovados éxitos a partir de la tercera generación de sus líneas de calzado, Nike pasó a embolsar unos 200 millones de dólares por año en 1988 y 1989, con la tendencia en franco ascenso. Del mismo modo, la marca estimó en al menos 400 millones de dólares de ventas anuales en el segmento cross training de la mano de Bo. Pero lo más importante no era eso, sino que Nike había encontrado en todos estos procedimientos –que podríamos resumir con el concepto de *branding*– la fórmula para dominar el mercado global. Un nuevo mercado delineado por los actores de un mundo posmoderno que un buen día se despertó con la noticia de que el Muro de Berlín había sido reducido a escombros.

8. La debacle de Adidas y Puma

La Puma de Armin Dassler: héroe de la clase trabajadora

Cuando el 6 de enero de 1975 Armin Dassler asumió, a sus 45 años de edad, el control total de Puma, no pudo evitar sentirse íntimamente convencido de que, tras la muerte de su despótico padre Rudolf, finalmente estaría en condiciones de comenzar una nueva y exitosa etapa, tanto en su vida personal como en la profesional. Ya nada ni nadie podría impedir que bajo su renovada conducción Puma pudiese hacer realidad el mortificante sueño de destronar a Adidas. Por ese motivo, lo primero que se propuso fue cambiar radicalmente el estilo de conducción de la empresa, reemplazando la combinación de carisma y autoritarismo de Rudolf por un paternalismo de sonrisa fácil y billetera generosa. Si en toda su vida Armin había sido incapaz de ganarse el amor y el respeto de su padre, al menos conseguiría obtener aquello mismo pero por parte de sus empleados. De ahí que el nuevo mandamás de Puma se pasara el día repartiendo propinas y regalitos en sus fábricas y oficinas, una práctica que no dejaba de sorprender a los ocasionales visitantes que llegaban a Herzogenaurach por cuestiones de negocios. Claro que llegó un punto en el que, más allá de lo discutible que pudiese parecer este tipo de liderazgo tan heterodoxo, parecía que nadie estaba dispuesto a llevarle un café al jefe o pasarle una llamada sin antes recibir unos marcos a cambio.

De todos modos, en su heredada ambición por pelearle a Adidas el número uno del mercado mundial, Armin propuso una serie de metas muy ambiciosas para los siguientes ejercicios de Puma. Se incorporaron más empleados hasta llegar a una nómina de 3.500 personas y se subieron los objetivos de ventas anuales a 160 millones de marcos. Pero por más que las proyecciones se cumplieron y al año siguiente el ejercicio 1976 cerrara con una facturación de 200 millones de marcos, la distancia respecto de Adidas, lejos de achicarse, continuaba haciéndose cada vez mayor. Puma se mantenía sin problemas en el segundo lugar en Europa y se las arreglaba para conservar un expectante cuarto puesto en Estados Unidos, detrás de Adidas, Keds y Converse, pero los mayores niveles de ventas no alcanzaban a compensar una alarmante baja en la rentabilidad de la firma. Y, como siempre, las agresivas prácticas del primo Horst y su cada vez más poderosa influencia en los más diversos ámbitos del deporte mundial llevaban a Puma a sucesivos y frustrantes caminos sin salida. Desde luego que, frente a aquel panorama –mucho más cambiante y competitivo que aquel que habían conocido sus padres–, una salida racional para Armin hubiese sido intentar la reconciliación con su primo y plantearle una fusión entre las dos marcas alemanas que permitiera recrear de algún modo la vieja empresa de los hermanos Dassler. Pero cualquiera que se animara siquiera a sugerirle algo así a Armin se chocaría contra la más férrea de las negativas: su orgullo y empecinamiento eran más fuerte que cualquier otro sentimiento. Mientras tanto, del otro lado del río, en Adidas se sentían demasiado seguros de la fortaleza de su posición como para siquiera ponerse a evaluar una alianza o una fusión con Puma. Y era cierto, sobraban las razones como para justificar esa seguridad. Y sin embargo, si tan sólo le hubiesen prestado algo de atención al peligro que representaban las jóvenes marcas americanas, quizás podrían haberse evitado muchos de los terribles dolores de cabeza que habrían de sufrir algunos años más tarde. Por lo pronto, más allá de especulaciones y análisis, lo que seguiría marcando el ritmo de la vida empresarial en Herzogenaurach serían los mismos viejos

rencores familiares de siempre.

Ya por entonces la baja en la rentabilidad de la empresa convenció a Armin Dassler de que, aun contra su voluntad, deberían imitar el ejemplo de las marcas más chicas y empezar a trasladar una parte de la producción al Lejano Oriente. Claro que rivales como Nike le llevaban una considerable ventaja en este rubro, pero con este primer paso y una agresiva política de estabilidad o incluso baja en los precios de los productos Puma, la facturación de la empresa creció notablemente a fines de los años 70. En 1978 Puma llegó a los 500 millones de marcos de ventas anuales, con una participación del mercado global cercana al 30 por ciento. En las oficinas y fábricas de Alemania y Francia trabajaban ya más de 5.000 empleados. Con estos impresionantes números en la mano, Armin se dispuso a festejar sus 50 años en 1979 tirando la casa por la ventana. Estaba convencido de que le estaba demostrando a su difunto padre que él sí que sabía hacer las cosas.

Pero fue entonces cuando Armin Dassler tuvo una idea suicida. Por alguna extraña razón –que mucho tenía que ver con que, pese a sus esfuerzos, Adidas seguía mostrándose imbatible– el líder de Puma se convenció de que él mismo era parte de la clase trabajadora de su país, un industrial de los que no se asustaban del olor de los pegamentos para zapatillas o de las manchas de grasa de las máquinas. También quizás como un modo muy necio de diferenciarse de su exitoso y cosmopolita primo Horst, Armin decidió una estrategia de *antibranding*: Puma sería la zapatilla de la gente humilde. A partir de esta decisión, los consumidores no sólo encontrarían las zapatillas con el Formstrip en los negocios de deporte sino también en las tiendas departamentales más modestas y hasta en los supermercados de descuento. A precios notablemente más accesibles que los de la competencia, claro. Para empeorar un poco más la salud financiera de su empresa, la inmovible vocación germana por el trabajo bien hecho no permitió que Armin Dassler accediera a bajar la calidad de sus productos a la par de sus precios. De ningún modo, las Puma podrían ser más baratas que las Adidas y podrían incluso ser un emblema de la clase obrera, pero sus zapatillas serían tan robustas y tecnológicamente avanzadas como siempre, si no más. Tanto es así que el presupuesto en investigación y desarrollo de nuevos productos subió del 5 al 7 por ciento de las ventas. Como resultado de esta iniciativa, de los laboratorios de Puma salieron algunas innovaciones interesantes, como las suelas Duoflex de 1982 (que todavía se usan en la actualidad) o las extravagantes zapatillas Puma RS Computer de 1985, pioneras en el campo del manejo digital de los datos de rendimiento deportivo del usuario. Las RS Computer tenían un acelerómetro electrónico en el talón de las zapatillas que se podía conectar con un cable a una Commodore 64 o a una Apple II, las computadoras personales más usadas de la época. El software necesario para el manejo de los datos se adjuntaba en discos flexibles con el logo del felino. Una auténtica delicia *vintage* para los actuales *geeks* del siglo XXI. Pero claro que la edición de las RS fue más bien limitada. Los 289 marcos de precio al público no las acercaron mucho que digamos a las clases populares.

Como previsible resultado de la gran decisión de Armin Dassler, el aumento de la facturación de Puma fue tan notable como la caída de sus ganancias. El margen de su negocio se acercaba peligrosamente a cero, pero así y todo Puma tampoco se resignaba a dejar de patrocinar a algunos de los mejores deportistas del mundo. Por ejemplo, auspició desde sus comienzos en las divisiones inferiores al notable Lothar Matthäus, figura desde muy joven del seleccionado de fútbol de Alemania. También, gracias a las gestiones de César Luis Menotti –amigo de la casa a quien Puma homenajeó con un modelo de zapatillas con su nombre–, la estrella indiscutida del Mundial Juvenil Japón 79 empezó a lucir botines con el Formstrip en las canchas del mundo. Hablamos de Diego Armando Maradona, por supuesto. Pero claro que no era fácil ser el patrocinador del diez. Pese a que ni siquiera había podido firmar el contrato por ser menor de edad (lo hizo su padre en representación

de él), Diegote enloqueció a todos en Herzogenaurach con sus exigencias y sus excentricidades. Por ejemplo, cierta vez en que fue invitado a una acción promocional en una importante feria de la industria deportiva en Múnich, el jugador le pidió a Puma que le pagara un hotel cinco estrellas a él y a toda su familia... digamos, unas veinte personas en total. Aunque la salud financiera de su empresa no lo aconsejaba de ningún modo, Armin sólo podía tragar saliva y darle luz verde a todo. Lo único que podía hacer para que Puma no entrara en rojo era continuar con la relocalización de la producción: hacia 1983 el 80 por ciento de las zapatillas Puma provenían de contratistas de países orientales.

Boris Becker y la burbuja bursátil de Puma

Pero las peores noticias para Puma llegaban de Estados Unidos. Los violentos cambios en las tendencias y gustos del mercado, sumados al imparable avance de Reebok y Nike provocaron a comienzos de los años 80 una dramática caída en las ventas. Incapaces de percibir y entender el nuevo entorno en el que deberían desarrollar su negocio en el Nuevo Mundo, Armin Dassler y sus gerentes culparon de todos sus dramas a Beconta, su distribuidora de toda la vida y la responsable de los mayores éxitos del Formstrip en Estados Unidos. Luego de sucesivas peleas y reconciliaciones, la central de Puma decidió terminar su relación comercial con Beconta y fundar la filial Puma USA para centralizar todas sus operaciones en el país y negociar nuevos contratos con otros cuatro distribuidores separados por regiones. Como director de Puma USA fue nombrado Dick Kazmeier, un ex ejecutivo de Converse que enseguida se colocó hábilmente de ambos lados del mostrador: se reservó para sí mismo la distribución de Puma en toda la Costa Este del país. Pero como no podía ser de otra manera, la transición a este nuevo modelo de negocios, además de carísima en términos financieros, fue traumática. Al caos administrativo se sumaba el desconcierto que las decisiones tomadas en Herzogenaurach generaban en la filial. En Puma (y también en Adidas) seguían sin comprender la magnitud de los fenómenos del running, primero, y de los aerobics, después. Los consumidores huían en masa hacia Nike y Reebok y las zapatillas Puma se volvían antiguas, obsoletas. El golpe de gracia para la imagen de la marca en Estados Unidos llegó en agosto de 1983 cuando la casa central, procurando replicar aquel acercamiento a los consumidores de menores ingresos iniciado en Europa, firmó un acuerdo a gran escala con Meldisco, una tienda de zapatos con descuento subsidiaria de los grandes supermercados Kmart. Pese a que los niveles de ventas tuvieron un ligero rebote, la reputación de Puma se arruinó por completo. Foot Locker, la principal cadena de tiendas deportivas de Estados Unidos, decidió dejar de vender productos Puma. La marca estabaapestada. Dos años después del acuerdo con Meldisco, el Formstrip era el símbolo de las zapatillas con menos onda del mundo.

Mientras tanto, totalmente ajenos a este descalabro, en Alemania todos en Puma disfrutaban de la última primavera antes del desastre final. En otra de sus extemporáneas decisiones, en 1984 Armin Dassler había introducido a Puma en el mercado de raquetas de tenis. Aquel mismo año, el famoso entrenador rumano Ion Tiriac le contó a Armin acerca de un joven pupilo suyo, un alemán que todavía no había cumplido los 17 años pero que ya había dejado exhausto al gran Guillermo Vilas después de más de cinco horas de entrenamiento en Montecarlo. Boris Becker, tal era el nombre del rubiecito alemán, era apenas el número 750 del ranking de la ATP, pero Tiriac no dudaba de que estaba llamado a ser una gran estrella. Fue así que le propuso a Armin un contrato de 400.000 marcos anuales sólo para lucir el logo del felino de Puma en la raqueta de Becker. La reacción inicial del

indignado Dassler fue mandarlo a pasear, pero entonces Tiriac hizo el clásico cruce del río hasta las oficinas de Adidas. Sin embargo, esta vez Horst tenía problemas muchísimo más importantes que resolver, así que lo devolvió por donde había venido. Incluso, en un gesto que demostraba que él mismo era mucho más consciente de las dificultades de las marcas alemanas que su primo, decidió por una vez levantar el teléfono para hablar con Armin y le advirtió que Tiriac lo querría embaucar. En realidad, lo que a Horst le preocupaba era que una eventual caída en desgracia de Puma la dejara a merced de una absorción por parte de una tercera competidora, lo cual colocaría a Adidas en una posición muy desventajosa. Al menos en el caso de Horst, estaba claro que el límite al rencor familiar era la propia supervivencia.

Así y todo, hubo finalmente acuerdo entre Tiriac y Armin y el contrato con Boris Becker se firmó en enero de 1985. Supuestamente, por una suma significativamente menor a la pretendida originalmente por el entrenador, aunque las cifras reales nunca fueron confirmadas oficialmente. Y sucedió que, al menos por aquella vez, la suerte estuvo de lado de Armin: apenas seis meses después del arreglo con Puma, Boris Becker sorprendió al mundo al ganar el torneo de Wimbledon con apenas 17 años. Era el campeón más joven de la historia. Y usaba indumentaria de la siempre elegante italiana Ellesse, pero el logo que se veía claramente en el encordado de su raqueta era el de Puma. No fueron pocos los que fuera de Europa se percataron entonces de que la marca alemana todavía existía. El efecto posterior al triunfo de Becker es fácil de imaginar. Por más que el joven campeón ni siquiera tuviera un modelo propio de raqueta (sino que usaba el modelo de Vilas), en apenas una semana volaron de los comercios diez mil raquetas a 299 marcos, idénticas a las que había usado Boris en su triunfo en el All England. Recién varias semanas después se lanzaron al mercado los modelos “B. Becker” y “Boris Becker Winner”, de los cuales llegaron a venderse unas 300.000 raquetas. La publicidad positiva para Puma era extraordinaria, pero, otra vez, al tratarse de raquetas relativamente baratas el margen de ganancia no era tan alto.

Envalentonado por el histórico triunfo, Ion Tiriac le exigió a Puma una renegociación urgente del contrato de su pupilo. Sus nuevas pretensiones se elevaban nada menos que a 27 millones de dólares por cinco años, siempre que Becker se mantuviera dentro de los diez mejores jugadores del ranking ATP. Gerd Dassler, el relegado hermano de Armin, hizo las cuentas y creyó que la propuesta era una locura. En aquellas condiciones, Puma se vería obligada a vender 1.000 millones de marcos de productos con la firma de Boris Becker para recuperar tamaña inversión. Pero su hermano Armin no podía resistir la tentación de tener a la gran sensación del circuito. El 18 de abril de 1986 se firmó un nuevo convenio por el que Becker usaría zapatillas, raqueta y ropa informal de Puma fuera de los courts. Los derechos de la indumentaria de juego todavía le pertenecían a Ellesse. El contrato era verdaderamente escandaloso, no había dudas de ello, pero, con todo, la suerte parecía seguir estando con el bueno de Armin. Dos meses después de la renovación con Puma, Boris Becker derrotó al checo Ivan Lendl en la final y se volvió a coronar campeón de Wimbledon.

Era el momento perfecto para concretar otro viejo anhelo de Armin Dassler: que Puma dejara de ser una empresa familiar y se convirtiera en una corporación cotizante en la Bolsa de Frankfurt. No sólo por motivos comerciales y por el prestigio, sino también como un modo de aparecer cada día en las páginas de los principales diarios financieros y también —y muy especialmente— para superar al menos en este campo a Adidas, totalmente enfrascada en sus propios dramas familiares. La operación fue manejada por el Deutsche Bank y anunciada oficialmente en noviembre de 1985, y poco después se informó que la fecha indicada para la salida a la Bolsa del 28 por ciento de las acciones de Puma sería el 16 de junio de 1986. Del 72 por ciento restante, un 70 por ciento continuaría en manos de Armin, y el resto le correspondería a su hermano Gerd. Y la operación fue todo un éxito. Armin

creyó que tocaba el cielo con las manos al ver cómo en medio de la fiebre por Boris Becker y por los inolvidables desempeños de Diego Maradona en el Mundial de México los inversores parecían olvidarse por completo de las penurias de su empresa. La cotización de la acción de Puma trepó de los 380 marcos en su primer día a los 600 marcos tan sólo una semana después. Así como Armin se negaba a prestarles atención, los reportes de los financistas parecían imitarlo y pasaban por alto las caídas de las órdenes de compra en Estados Unidos y el poco margen de ganancia de los productos baratos de Puma. En medio de aquella burbuja de felicidad, parecía que la acción de Puma no tenía techo: el 14 de agosto de 1986 su precio llegó a los 1.480 marcos, su máximo histórico.

Como otra muestra de los deseos de profesionalización en la nueva etapa de Puma como una corporación pública, Armin y Gerd Dassler aceptaron dejar la conducción de la empresa en manos de un CEO proveniente del corazón del establishment financiero y pasar voluntariamente a un segundo plano. Fue así como, el 2 de octubre de 1986, un ex banquero llamado Vinzenz Grothgar asumió como máxima autoridad ejecutiva de Puma. Grothgar fue elegido supuestamente por su detallado conocimiento del mercado estadounidense, justamente el que mayores dolores de cabeza le traía a la empresa, pero sus primeras medidas parecieron agravar aun más los problemas. La central de Herzogenaurach seguía culpando a las distribuidoras americanas por las continuas caídas en las ventas, por lo que el nuevo CEO decidió que Puma USA absorbiera directamente a las distribuidoras de las Costas Este y Oeste, los dos mercados más importantes. Armin Dassler empezaba a sospechar que aquello terminaría siendo un desperdicio gigantesco de recursos más bien escasos, porque el problema era sencillamente otro: las marcas deseadas ya no eran Puma y Adidas, sino Reebok y Nike. Además, ni él ni su hermano podían digerir la condescendencia con que eran tratados por las nuevas autoridades de su propia firma. En pocas semanas se convencieron de que no eran más que una banda de burócratas petulantes y de gustos caros, que no tenían ni la menor idea de cómo se hacía una zapatilla. Peor aun: ni siquiera les interesaba el deporte.

Para comienzos de 1987 estaba claro ya que la ilusión no podía durar mucho más. Las noticias cada vez más alarmantes llegadas de Estados Unidos empezaron a hacer su efecto y la burbuja se desinfló a una velocidad pasmosa. Las acciones de Puma se desplomaron y el mercado buscaba afanosamente a alguien a quien culpar. Temeroso de que la caída de Puma arrastrara también a Adidas, Horst Dassler acusó públicamente a su competidora y al Deutsche Bank de orquestar un verdadero fraude bursátil. El banco se limitó a responder que toda la información sobre las actividades de Puma USA estaba detallada en los prospectos dirigidos a los inversores, y que el precio de la acción todavía era superior a los 310 marcos iniciales. Alarmado por el desastre inminente, Armin Dassler reasumió el puesto de CEO y envió a Grothgar a Estados Unidos a tratar de salvar lo que pudiera. Pero no era mucho lo que Armin podía hacer por su amada marca. Enfermo de diabetes y cada vez más volcado al alcohol, el líder de Puma sólo trataba de hacerle frente al derrumbe con la dignidad del capitán que se hunde con su barco. Rechazó ofertas ridículas de 100 millones de marcos por la totalidad de sus acciones de Puma y hasta ofreció pagarles a los inversores privados dividendos de 4,50 marcos por acción de su propio bolsillo. Pese a todo, en octubre de 1987, al autorizar un préstamo urgente a Puma por 62 millones de marcos, funcionarios del Deutsche Bank tomaron el control de la firma y apartaron nuevamente a Armin y a Gerd del mando. Sin embargo, los inversores se mostraban más furiosos con Alfred Herrhausen, el presidente del Deutsche Bank, que con los Dassler. La imagen del gigante bancario estaba seriamente comprometida por la fallida salida de Puma al mercado. Más allá de estas cuestiones, su abrupta y deshonrosa destitución fue otro golpe devastador para Armin, quien tanto había luchado con (y contra) su padre para vencer a los rivales del otro lado del río. Incluso sus propios dos hijos fueron echados de la empresa. Su salud empezó a deteriorarse con rapidez. Debíó

hacerse un trasplante de hígado, afectado por la malaria que había contraído dos años antes en África. La misma asamblea de accionistas que decretó el alejamiento de los Dassler de Puma designó como nuevo CEO a Hans Woitschätzke el 19 de octubre de 1987. El nuevo director era un experimentado ejecutivo del negocio deportivo, pero apenas instalado en su cargo fue descubriendo que el panorama era todavía más desesperante de lo que trascendía públicamente. Una auditoría reveló graves inconsistencias contables, gastos ridículos de la gerencia anterior y activos artificialmente inflados. Los resultados de esta auditoría no fueron revelados a la prensa, sencillamente porque la conclusión era que Puma estaba técnicamente quebrada. Mientras tanto, el Deutsche Bank presionaba a los otros bancos acreedores para que le estiraran los plazos a Puma mientras se ganaba tiempo y se buscaba una salida. Pero nada parecía funcionar. Hasta los propios consumidores alemanes le daban la espalda a las nuevas colecciones de Puma y optaban sin dudar por las novedades de las marcas americanas. Pese a todos los intentos de Woitschätzke por racionalizar la administración, reducir los gastos y cancelar los patrocinios millonarios, Puma cerró el ejercicio 1988 con pérdidas por 12 millones de marcos. El rutilante contrato con Boris Becker, afectado él también por una serie de malas actuaciones en el circuito, no era más que historia antigua. Martina Navratilova y Diego Maradona eran los únicos deportistas de élite que se mantenían fieles al Formstrip.

En las oficinas de Herzogenaurach reinaba únicamente el desconsuelo. Los empleados más antiguos se mantenían fieles a Armin Dassler, el viejo patrón que seguía yendo todos los días a su oficina pero sólo para charlar con ellos, tomar café y whisky y recordar los viejos buenos tiempos. Pero en concreto, no eran más que una carga. Sus sueldos eran tan altos y la empresa estaba tan corta de efectivo que ni siquiera podía echarlos, pagar sus abultadas indemnizaciones y contratar gente joven que pudiese aportar algo de aire fresco. Puma no era más que un dinosaurio moribundo y sólo parecía quedar una salida: buscar un comprador, un nuevo dueño.

Y así se hizo. El 13 de abril de 1989, la firma suiza Cosa Liebermann –una empresa relacionada con el licenciario de Puma en Japón– compró el 72 por ciento de las acciones de Puma que estaban en poder de Armin y Gerd Dassler. El precio pagado fue de apenas 85 millones de marcos, el equivalente a unos 43 millones de dólares. Los hermanos Dassler se comprometieron a inyectar como capital de trabajo la mitad de los fondos obtenidos en la venta. Descontada además la deuda que mantenían con el Deutsche Bank a título personal, se quedaron tan sólo con algo así como 10 millones de dólares.

Sin embargo, el fin de las desgracias de Puma todavía estaba lejos. Apenas tres meses después de la primera venta, Cosa Liebermann fue absorbida por un industrial suizo llamado Stephan Schmidheiny, quien a su vez decidió poner en venta a Puma. La marca del felino ya era un estorbo que se pasaba de mano en mano entre grupos industriales y conglomerados de inversionistas. El siguiente propietario de Puma fue el grupo sueco Aritmos, el cual al menos podía exhibir algo de experiencia en el mercado deportivo ya que contaba en su portafolio con marcas como Etonic. La operación se cerró el 30 de enero de 1990. Pero el optimismo de rigor en los discursos con que se abrió esta nueva etapa no fue suficiente para revitalizar a la marca, virtualmente desaparecida del mercado.

Todo esto fue demasiado para Armin Dassler, ya totalmente hundido en la depresión, la enfermedad y el alcohol. El único placer que le quedaba era, cada tanto, hacerse una escapada con su esposa a Salzburgo para recordar sus días de recién casados. Sus males del hígado se agudizaron y derivaron en un cáncer terminal. Armin murió finalmente el 14 de octubre de 1990, a sus 61 años. Todos los empleados de Puma lo lloraron amargamente. Por más que sabían que las sucesivas malas decisiones de su improvisado estilo de gerenciamiento habían terminado por llevar a Puma al precipicio, ellos

en el fondo lo seguían admirando. Todo estaba perdonado. En el segundo aniversario de su fallecimiento adornaron la tumba de su malogrado patrón, hincha fanático del 1. FC Köln, con una réplica de la Catedral de Colonia de dos metros de altura.

Drama en Adidas: el abrupto final de Horst Dassler

Aunque Adidas tenía sin dudas una capacidad mucho mayor a la de Puma para soportar el asedio de las marcas estadounidenses, las noticias procedentes del Nuevo Mundo eran igual de alarmantes para las huestes de Horst Dassler, el ahora indiscutido mandamás de la unificada Adidas. De hecho, uno de sus principales problemas era el mismo que afectaba a Puma: el descontrol de sus operaciones en el mercado americano al trabajar simultáneamente con varios distribuidores que, lejos de mostrar una buena disposición hacia Herzogenaurach, sólo se preocupaban por dejar bien sentado que el éxito de las tres tiras en Estados Unidos se debía únicamente a ellos. Sin embargo, ahora que la fortaleza de la marca era muy seriamente cuestionada por Nike y Reebok, los distribuidores preferían hacerse los desentendidos. Horst Dassler comprendió entonces que la única solución era instalar una filial americana que centralizara todas las operaciones de Adidas en el país, pero las pretensiones de los distribuidores para dar por terminado el vínculo privilegiado con la marca se conjuraron para que la negociación con la central se volviera exasperantemente lenta. Finalmente, sólo para terminar con la insoportable sucesión de negativas, regateos y reproches, Adidas aceptó en 1986 pagar un total de 120 millones de dólares para directamente quedarse con todos los activos de sus distribuidores y poder recuperar así la exclusividad de su propia marca. Claro que, además del agujero financiero que implicaba aquel desembolso, junto con los derechos del trébol y las tres tiras Horst debió hacerse cargo de toneladas de inventarios de zapatillas viejas e invendibles, una fuerza de ventas sin ninguna cohesión ni objetivos definidos y varios depósitos a punto de derrumbarse. Y para peor, en un momento en que el valor del dólar era mucho más alto que el del marco.

Otra iniciativa de Horst para tratar de reposicionar a Adidas frente a Nike y Reebok fue el lanzamiento de una campaña de marketing que ayudara a restablecer y consolidar el prestigio de la marca a nivel mundial. El desmesurado crecimiento de Adidas en las décadas anteriores y la cantidad de negocios paralelos de Horst Dassler derivaron inevitablemente en un descontrol imposible de encaminar. A mediados de los años 80 sucedía que el negocio internacional de Adidas estaba en manos de una madeja incomprensible de filiales, licenciarios y distribuidores en los cinco continentes. Cada uno de ellos hacía más o menos lo que mejor le parecía y por ello la identidad de la marca Adidas era tan variable que casi podría decirse que se había disuelto. Si hasta en la mismísima central de Herzogenaurach parecía que se había perdido buena parte de aquel empuje, profesionalismo y espíritu de sacrificio que había inspirado desde siempre a los Dassler. Horst debió soportar un trago amargo cuando la gran campaña orquestada por la prestigiosa agencia Young & Rubicam debió ser lanzada en agosto de 1986 en distintas versiones de acuerdo a la región en la que se habría de difundir. Sus intentos de unificar a todas las filiales de Adidas en el mundo por medio de una identidad visual única chocaron contra la violenta resistencia de los responsables de la marca fuera de Alemania.

A lo largo de todo aquel año de 1986 la situación financiera de Adidas empeoró notablemente. Después de todo, aquello no tenía nada de sorprendente. El margen con el que trabajaban Nike y Reebok al tercerizar la producción en países con mano de obra barata era del 40 por ciento, mientras que el de Adidas, con su superpoblación de fábricas propias diseminadas por todo el mundo, rondaba

el 25 por ciento. Horst trató de intensificar y acelerar el proceso de traslado de la producción a Oriente, pero incluso en estos países Adidas era, al menos en parte, propietaria de las fábricas. Los ahorros obtenidos en el traspaso no alcanzaban para justificar el incremento en los problemas operativos y en la conflictividad sindical en los países desarrollados.

Y sin embargo, todas estas malas noticias empalidecían frente al secreto que Horst se guardaba para sí. Un secreto mucho más terrible para la suerte de su empresa que mil campañas publicitarias de Reebok y Nike juntas: el jefe supremo de Adidas estaba enfermo de cáncer. Aunque prácticamente nadie lo sabía, poco antes del mundial de México a Horst le habían extirpado un tumor detrás de su ojo izquierdo. Por la operación se ausentó sólo unos pocos días de su puesto en Herzogenaurach y pronto retomó su frenético ritmo de trabajo habitual tan sólo con un parche que le tapaba el ojo. De todos modos, los pocos que lo conocían bien sabían que Horst no era el mismo. Algo extraño le pasaba, por más que él lo disimulara. Es que no quería que nadie se enterara, y mucho menos alguno de sus primos de Puma. Así y todo, aunque él quizás lo haya llegado a creer en algún momento, Horst Dassler no era un superhéroe. Su vida se caía a pedazos: padecía una enfermedad incurable, estaba peleado con sus hermanas y prácticamente separado de su esposa Monika. Ni siquiera sus propios hijos parecían prestarle mucha atención. Adi Dassler (nieto) hacía pasantías en la empresa y tenía un mentor que lo preparaba para, supuestamente, algún día suceder a su padre. Pero el niño consentido prefería dedicarse a la vida nocturna y pasarla bien.

El malhumor de Horst Dassler era tan terrible como la secreta enfermedad que lo acosaba. Empezó a culpar a algunos de sus más cercanos colaboradores del desastre inextricable en que estaban metidas sus empresas. Sospechaba también de la lealtad de la gente a la que había ayudado a escalar posiciones en las más altas jerarquías del deporte mundial. Su clásica paranoia casi lo enloquece el día que le vinieron con el cuento de que lo habían visto a Sepp Blatter jugando al tenis vestido con ropa de Puma. A principios de 1987 su enfermedad empeoró. Ya era a todas luces inocultable, se lo veía flaco, bilioso, aunque él seguía rehusándose a hablar de cáncer sino que insistía con vaguedades del tipo de “problemas estomacales e intestinales”. Pero lo cierto era que se moría, irremediablemente. El final llegó el 9 de abril de 1987. Al hacerse pública la noticia, en las oficinas de Herzogenaurach y, sobre todo, en Landersheim se vivieron momentos de gran angustia y hasta de desesperación. Nadie lo podía creer, pero el gran líder, el heredero de los padres fundadores de Adidas, el mismo que la había llevado a lo más alto gracias a su talento inigualable, su ineludible voluntad y un pragmatismo siempre al límite de la ilegalidad, se había ido para siempre. Y justo en el peor momento posible, cuando el liderazgo de tantos años se veía tan seriamente comprometido. ¿Qué sería de ellos? ¿Acaso terminarían como los odiados vecinos de Puma? ¿Era posible algo así? Nadie en el multitudinario cortejo fúnebre que despidió los restos de Horst Dassler tenía la respuesta a aquellos interrogantes. Ni siquiera los poderosos de la talla de Joseph Blatter, João Havelange o Juan Antonio Samaranch. Ellos tenían sus propios planes. Por lo pronto, en Adidas empezaría una etapa radicalmente distinta a todo lo conocido hasta entonces.

Hacia una Adidas sin ningún Dassler

Todavía bajo los efectos de la conmoción por la muerte de Horst Dassler, en noviembre de 1987 fue designado como nuevo CEO de Adidas el suizo René Jäggi, de 38 años de edad, quien hasta ese momento se desempeñaba en la firma como gerente de Marketing. Jäggi se consideraba a sí mismo como un tipo moderno, ambicioso y pragmático, un verdadero “tiburón” de los negocios. En suma,

uno de los tantos *yuppies* que caracterizaron el estilo de hacer negocios en la década del 80. Las tareas que tenía por delante no eran nada sencillas: una mezcla urgente de ajustes, reformas y renovación. Adidas necesitaba imperiosamente dejar de perder tan alevosamente contra Nike y Reebok; reducir sus líneas de productos en un 60 por ciento, ya que la empresa continuaba fabricando material técnico hasta para el más intrascendente y minoritario de los deportes; profundizar la política de traslado de la producción a países de Oriente sin a su vez generar una guerra contra los sindicatos; reducir o eliminar los patrocinios caros e innecesarios: Adidas tenía bajo contrato a todos los equipos de la Bundesliga menos dos, y todavía quería sumar a los dos “rebeldes” cuando apenas tres o cuatro de todos esos clubes eran rentables; y, con la mayor de las urgencias, cortar con la “cadena de la felicidad” de pagos injustificados a “amigos de la casa”. Por ejemplo, era perfectamente comprensible que Adidas le pagara a Franz Beckenbauer casi 600.000 dólares por los servicios prestados y por los royalties de los productos con su nombre. Pero ¿qué razón había para regalarle dinero al hijo de Samaranch o a familiares de otros funcionarios de la FIFA o el COI? Aparentemente, muchos de los amigotes que Horst había cosechado después de años de cabildeos a fin de cuentas no le producían ningún beneficio concreto a Adidas. Y mientras Jäggi empezaba a pensar cómo demonios haría para encaminar un poco aquel desorden, los viejos ejecutivos y muchos otros empleados se la pasaban literalmente haciendo terapia de grupo para poder superar la muerte de Horst y las inminentes medidas de la nueva gerencia. Y además, un detalle para nada menor: las cuatro hermanas de Horst más su propio hijo y su hija eran los herederos legales y, por lo tanto, compartían la propiedad de la empresa. Y todos ellos no querían saber nada con las reformas tan drásticas del suizo.

Por lo pronto, Jäggi le encargó a la conocida consultora McKinsey una auditoría exhaustiva que pudiera echar algo más de luz sobre la maraña de negocios paralelos de Horst; entre ellos, ISL, Le Coq Sportif, Arena y Pony. Tras varios meses de averiguaciones, los resultados no fueron para nada alentadores: con la excepción de ISL –cuyos negocios vinculados a los mundiales de fútbol y los Juegos Olímpicos marchaban viento en popa– el resto de las marcas pertenecientes a Adidas estaban prácticamente en la misma situación desesperante de Puma, especialmente en Estados Unidos: las ventas caían en picada, los inventarios se acumulaban, la logística era un desquicio y se gastaban fortunas en patrocinios que no generaban ningún retorno. Por ejemplo, Adidas le pagaba 700.000 dólares anuales a Patrick Ewing, el talentoso jugador de los New York Knicks, pero las ventas de su línea de calzado eran ridículas. Muy especialmente, si se las comparaba con lo que recaudaba Nike gracias a Michael Jordan.

Frente a este panorama, en febrero de 1989 René Jäggi procuró convencer a las hermanas Dassler (Inge, Brigitte, Karin y Sigrid) de que aceptaran transformar a Adidas en una sociedad anónima. El CEO estimaba que con una inyección de capital privado de 160 millones de dólares Adidas estaría en condiciones de completar su proceso de reestructuración para luego encarar una nueva ofensiva sobre el mercado. Pero a pesar de que las hermanas aceptaron a regañadientes la propuesta, Suzanne y Adi (n), los hijos de Horst, se apresuraron a aclararles a sus tías que no permitirían de ningún modo el avance de aquel plan que, entendían ellos, no era más que un intento de borrar el legado de su padre. Suzanne y Adi habían heredado entre ambos lo mismo que sus cuatro tías, es decir, un 20 por ciento de la empresa y un puesto en el directorio. Si bien su voz no podía ser ignorada, tampoco les alcanzaba como para bloquear las decisiones del resto. Pero claro que una nueva interna familiar era lo último que Adidas necesitaba, y la pelea se trasladó también al resto de las empresas del grupo. Las cuatro Dassler querían vender sus respectivos porcentajes de ISL –que entre todas llegaba al 51 por ciento– para invertir ese dinero en Adidas. Pero Adi y Suzanne sabían que si la empresa Dentsu,

controlante del 49 por ciento restante, compraba apenas un 2 por ciento de las acciones, entonces ISL pasaría a ser controlada por los japoneses. Y ellos no estaban dispuestos a entregar tan fácilmente la única fuente de ingresos genuinos del grupo y la máxima obra de la ingeniería comercial de Horst.

Para hacerlo todo todavía un poco más intrincado, al mismo tiempo Suzanne y Adi necesitaban dinero fresco para poder pagar el impuesto a la herencia que debían tributar y completar luego la sucesión de los bienes de su padre. Debido a ello, decidieron unilateralmente y sin consultar a nadie vender las tres cuartas partes del 20 por ciento que les correspondía de Adidas. Tanto Jäggi como Inge, Brigitte, Karin y Sigrid se enteraron por los diarios de que tenían un nuevo socio: Erwin Conradi, gerente general de la cadena minorista Metro y viejo amigo de Horst, era el nuevo dueño del 15 por ciento de la marca de las tres tiras. Furiosas, las cuatro Dassler contraatacaron echando a sus sobrinos del directorio. Sin posibilidad de un acuerdo, la disputa llegó a los tribunales en octubre de 1989. Al final de aquel año Adidas cayó al tercer lugar del mercado deportivo mundial detrás de Reebok y Nike, y la tendencia descendente no se modificaba. Presas del pánico y totalmente desconcertadas por el cariz que habían tomado los acontecimientos, las Dassler decidieron poner inmediatamente a la venta su 80 por ciento de Adidas. Estaban dispuestas a aceptar prácticamente cualquier precio antes de que la empresa se desvalorizara todavía más. René Jäggi buscó entonces aprovechar la situación y llevar algo de agua para su molino. Si encontraba la manera de llegar a un acuerdo favorable con algún comprador, quizás podría hacer una buena diferencia en comisiones por la venta y con el pequeño porcentaje de acciones de Adidas que él mismo tenía. Algunas semanas después Jäggi tenía todo arreglado con el suizo Klaus Jacobs, dueño de la famosa empresa chocolatera Jacobs Suchard. Pero a último momento las cuatro hermanas Dassler le comunicaron a Jäggi que de ningún modo harían transacción alguna con Jacobs: el suizo acababa de venderle su empresa a la tabacalera Philip Morris, y aquello era algo que les parecía totalmente inaceptable. Por lo tanto, debería aparecer otro comprador, uno que estuviera a la altura de las particulares pretensiones de las Dassler. Pero ¿de dónde saldría alguien así?

Bernard Tapie: otro aventurero francés para Adidas

El dicho popular asegura que el hombre es el único animal capaz de tropezar dos veces con la misma piedra. Pues bien, a juzgar por las decisiones tomadas con la venta de Adidas, las cuatro hermanas Dassler demostraron ser *muy* humanas. Como si todo lo sucedido con el bueno de André Guelfi –el inefable amigote francés de Horst que tanto revuelo causó en la familia con sus alcahueterías– no hubiese sido suficiente, las mismas herederas que vetaron la venta de la empresa al suizo Jacobs no le pusieron reparo alguno al nuevo candidato presentado y avalado –al igual que Guelfi– por los niveles más altos del gobierno socialista francés. Se trataba esta vez de una figura muy cercana al presidente François Mitterrand, un excéntrico y mediático hombre de negocios llamado Bernard Tapie. Su biografía tenía varias y sorprendentes similitudes con la de Guelfi. Nacido el 26 de enero de 1943 y criado en los duros suburbios de París, Tapie había aprendido a abrirse camino en la vida sin otra ley que la de la calle. En su juventud intentó desarrollar una carrera como piloto en la Fórmula 3, pero decidió abandonar la actividad tras un grave accidente que lo tuvo tres días en estado de coma, aunque para ciertos biógrafos no oficiales de Tapie esta historia no es más que un invento improbable. En cambio, no hay dudas de que tras este paso por el automovilismo Tapie probó suerte como cantante con el seudónimo de Bernard Tapy y llegó a grabar algunos discos, aunque con muy relativo éxito. Su suerte empezó a cambiar a partir de 1967 cuando se destaca como un muy

hábil vendedor de televisores en una tienda de electrodomésticos. Poco después estuvo en condiciones de abrir su propio negocio de electrónicos y se volcó así al mundo de los negocios.

Su primer proyecto fue una empresa de servicios de emergencias médicas para enfermos del corazón, pero ésta no llegó a materializarse. Tuvo más suerte poco después con el *Club Bleu*, un club privado de compras de artículos con descuentos, que al poco tiempo revendió a muy buen precio. A mediados de los años 70 volvió a trabajar en relación de dependencia en la SEMA, una consultora especializada en el rescate y reordenamiento de empresas al borde de la quiebra para su posterior reventa. Allí aprendió todo lo que hacía falta saber para dedicarse por su cuenta a este lucrativo negocio que tan de moda se pondría poco después, en los desregulados años 80. Una de las primeras empresas de las que se hizo cargo fue una dedicada a la impresión de billetes y documentos bancarios. Gracias a ella se hizo de valiosos contactos con gobiernos de países africanos a los que les prestaba sus servicios. Fue así que en octubre de 1979 dio una primera muestra de su audacia. Se reunió en Costa de Marfil con Jean-Bédél Bokassa, el depuesto dictador de la República Centroafricana que, gracias al apoyo de Francia, llegó a proclamarse emperador de ese territorio. Tapie le hizo creer a Bokassa que los mismos funcionarios franceses que durante años le habían brindado apoyo político y económico pese a las continuas matanzas con las que solía disciplinar a sus compatriotas, luego de negarle el asilo político también planeaban confiscarle todas sus propiedades en Francia. Entre ellas, cuatro castillos, quince residencias y un restaurante, un bonito conjunto valuado en varios millones de francos. Tapie le propuso entonces comprarle a Bokassa todas sus propiedades por apenas el 10 por ciento de su valor, y éste, increíblemente, aceptó. Acto seguido, Tapie viajó a Estados Unidos y allí consiguió una entrevista con el *New York Times* en la que anunció su intención de donar todos los bienes comprados al sanguinario déspota africano a la Unicef, la organización de las Naciones Unidas para la protección de la infancia. Aquella donación lo convertiría en el máximo benefactor en toda la historia de la organización. La imagen pública del hasta entonces desconocido Tapie subió a las nubes. Pero, como era de esperar, la prensa francesa sospechó que algo raro había detrás de aquella rutilante aparición de su compatriota. Advertido del engaño, Bokassa presionó a sus conocidos en el gobierno francés y logró al menos la anulación de la venta de sus propiedades. Bernard Tapie se quedó sin los castillos, pero había demostrado hasta dónde era capaz de llegar.

A principios de los 80 Tapie continuó con sus negocios, comprando por centavos y vendiendo por millones de francos empresas cada vez más importantes: Terrailon, Look, La Vie Claire, Testut, Wonder, Donnay. A partir de 1984 comenzó con una serie de apariciones televisivas tanto en populares *talk shows* como en programas más serios de debates sobre temas culturales y políticos. También se presentó en televisión como cantante y actor y, a partir de 1986, condujo su propio programa. Su figura ya era notoriamente conocida en Francia y mucho más cuando aquel mismo año se convirtió en el dueño y presidente del popular club de fútbol Olympique, de Marsella. De la mano de Tapie, el Olympique pasó de estar hundido en la segunda división de la liga francesa a disputar dos finales de la Liga de Campeones de la UEFA, coronándose campeón en la edición 92-93. La conducción de esta entidad le sirvió además a Tapie como vía de entrada para otra de sus ambiciones: la política. No tardó en ganar una marcada influencia en el círculo del presidente Mitterrand, a quien le encantaba la manera en que Tapie lo defendía en los medios de los furibundos ataques del ultraderechista Jean-Marie Le Pen. Así las cosas, en noviembre de 1989 el ascendente francés agrupó bajo el paraguas del consorcio Bernard Tapie Finances (BTF) sus intereses en varias empresas, entre ellas TF1, el canal de TV de mayor audiencia. Por entonces, muchos franceses veían en Tapie la respuesta nacional a la prepotencia “imperialista” de los hombres de negocios americanos. Sin

embargo, para el cerrado establishment francés, la oligarquía de altos funcionarios estatales y gerentes de las grandes empresas con participación del Estado (todos educados en escuelas de élite y que siempre citaban a los más oscuros poetas en sus discursos), Tapie era considerado como algo bien distinto: tan sólo un advenedizo y un charlatán de feria.

Y fue entonces cuando apareció la oportunidad de quedarse con Adidas. A decir verdad, justo cuando la marcha de sus negocios comenzaba a empeorar. La compra de la marca de las tres tiras podía resultar el golpe de efecto que Tapie necesitaba para revitalizarlos. Después de todo, pese a sus penurias, Adidas todavía era una firma de prestigio mundial. Pero claro que la operación no era nada sencilla. La reputación que precedía al francés podía herir fácilmente la susceptibilidad de las hermanas Dassler, por muy desesperadas por vender que éstas estuvieran. Hasta mayo de 1990 los abogados de BTF y los de Adidas llevaron adelante las negociaciones preliminares sin revelar la identidad de Tapie. Una vez que su nombre se puso en el tapete, René Jäggi se olvidó inmediatamente de Jacobs y respaldó calurosamente una eventual transacción con el francés. Por supuesto, a cambio de la promesa de Tapie de respetar su puesto y recompensarlo con más acciones de la empresa una vez que éste se hiciera cargo de ella.

Finalmente, el 4 de julio de 1990, Inge, Brigitte, Karin y Sigrid Dassler le vendieron el 80 por ciento de Adidas a Bernard Tapie sin siquiera conocerlo personalmente. Un detalle que podría parecer insignificante nos ayuda a tener una real dimensión del “talento” empresarial de las cuatro hermanas: a último momento exigieron que en el contrato de venta quedara claramente estipulado que ellas podrían seguir comprando productos Adidas con el descuento que se les hacía a los empleados. Tapie y sus abogados no salían de su asombro. Lo cierto era que, por primera vez desde la creación de las marcas rivales, ningún Dassler estaría al frente de Adidas o Puma. Se cerraba así una larga era en la historia de las marcas deportivas y empezaba otra, muy distinta de la anterior.

Tapie eligió una ocasión a la altura de las circunstancias para dar a conocer la noticia. El 7 de julio de 1990, un día antes de la disputa de la final del Mundial de Italia, João Havelange cerró su conferencia de prensa en representación de la FIFA comunicándoles a los presentes que un amigo de la casa tenía un anuncio que hacer. Acto seguido, se presentó Bernard Tapie y frente a las cámaras y los micrófonos de todo el periodismo mundial informó sonriente que acababa de convertirse en el nuevo dueño de Adidas. La conmoción que causó la noticia fue enorme, especialmente en Alemania y Francia: lo que estaba en juego era nada menos que el orgullo nacional de dos países tantas veces enfrentados. Los alemanes no podían creer que un símbolo como Adidas cayera en manos de un aventurero francés. Por su parte, los franceses no podían menos que sonreír socarronamente frente a la desesperación de sus vecinos.

En Herzogenaurach la noticia cayó como una bomba nuclear. Con apenas revisar los antecedentes de Tapie les alcanzaba para saber que el francés no era ninguna garantía: lo que él mejor sabía hacer era comprar barato, despedir, achicar y vender caro. La promesa hecha por Tapie en conferencia de prensa de no vender nunca a Adidas fue recibida con escepticismo. Por su parte, ahora eran Suzanne y Adi quienes estaban furiosos. Denunciaron que la operación se había hecho a sus espaldas, sin su consentimiento (aunque no era en modo alguno necesario) y que la valuación de Adidas que implicaba la venta era muy baja: apenas 342 millones de dólares. Eso se desprendía de los 273 millones que Tapie debía pagar por el 80 por ciento de Adidas, cuando la prensa especializada estimaba que el valor de mercado de la empresa oscilaba entre los 500 y los 620 millones por el total. Sin embargo, la verdadera pregunta del millón era la siguiente: ¿tenía Bernard Tapie el dinero para comprar Adidas? No, no lo tenía. Al menos, no al contado. Por eso fue que cuando el 16 de julio de aquel año la prensa francesa reveló que Tapie había obtenido préstamos de bancos franceses por 184

millones de dólares y otros 92 millones de un consorcio de firmas alemanas y japonesas para poder cerrar la operación, el escándalo fue mayúsculo. Primero, por el precio de saldo al que las Dassler habían entregado su empresa. Luego, porque Tapie se hizo con ella sin poner un billete de los suyos. También, porque era seguro que los bancos franceses que financiaban a Tapie lo hacían como un intercambio de favores políticos, y casi todos esos bancos eran, en mayor o menor medida, estatales. Y por último, porque los préstamos otorgados obligaban a Tapie a hacer un fuerte desembolso apenas en el primer año. ¿Cómo iba a hacer para pagar? Desde luego, al francés todo aquello le importaba un rábano. Él sentía que había tocado el cielo con las manos. Y para recompensar los buenos oficios de René Jäggi, le entregó un 10 por ciento de las acciones de BTF. Amigos son los amigos.

Tapie se propuso manejar a su nueva joya cómodamente instalado en París, pero en Herzogenaurach prometieron secretamente hacerle la vida imposible. El estilo rimbombante del francés los sacaba de quicio, que no hablara inglés y mucho menos alemán tampoco ayudaba, pero lo que más bronca les daba era enterarse de todo por los medios de comunicación. Podía pasar que un día cualquiera Tapie ridiculizara a Ivan Lendl, número uno del ranking de la ATP y figura principal de Adidas, al declarar públicamente que su marca necesitaba otra clase de deportistas. “¿Quién quiere ser como él? El tipo parece un robot”, fueron sus “dulces” palabras. Otro día Tapie le comunicó a la prensa una iniciativa descabellada: arrojar desde un avión un cargamento de productos Adidas en medio de la guerra de Irak. De este modo podrían dar un buen golpe publicitario y sacarse de encima los inventarios viejos: lo que se dice, dos pájaros de un tiro. Tampoco se privó Tapie de anunciar que Adidas entraría en el segmento del diseño y de la alta costura, algo que en la actualidad es bastante común, pero que entonces era impensable. Es que para el bueno de Bernard el marketing petardista y la tapa de los diarios eran esenciales: “Un día sin aparecer en los medios es un día desperdiciado”, rezaba una de sus máximas personales.

Pero pese a todos los acuerdos previos y los favores recíprocos, muy pronto Bernard Tapie y René Jäggi empezaron a chocar. El francés quiso sacarle a la agencia Young & Rubicam la cuenta de Adidas y el suizo le respondió que en Alemania las decisiones ejecutivas las tomaba el CEO con el apoyo del directorio, y no el dueño. Tapie se enojó además cuando le rechazaron el pago de una comisión personal por 920.000 dólares en concepto de consultoría y cuando se negaron a trasladar la reunión de directorio a su yate privado, para que así la empresa se viera obligada a hacerse cargo del 20 por ciento del costo de mantenimiento de la embarcación. De este modo, cada una de las iniciativas de Tapie eran bloqueadas por los gerentes alemanes, mientras la prensa alemana se hacía un festín con sus payasadas. La contratación de Franz Beckenbauer como director técnico del Olympique a modo de gesto de buena voluntad hacia los germanos no logró conmovellos en lo más mínimo. Pero, en concreto, todos estos vaivenes no modificaban en nada el principal problema de Adidas: la marca seguía sin reaccionar en el crucial mercado estadounidense.

Equipment: la dupla creativa de Nike reinventa Adidas

Al hacer nuestro relato del resurgimiento de Nike a partir de los grandes proyectos alrededor de las figuras de Michael Jordan y Bo Jackson, deslizamos apenas al pasar que aquellos procesos generaron una enorme presión interna dentro de la empresa. Esta presión agudizó a su vez los conflictos entre el grupo de ejecutivos históricos de Nike –ya en franca retirada– y los *golden boys* que se presentaban como la nueva generación llegada para llevar al Swoosh nuevamente a lo más

alto.

Para 1987, la relación entre Phil Knight y sus viejos compañeros de las Buttfaces estaba completamente desgastada. Los escasos sobrevivientes de mil batallas que todavía no habían renunciado lo harían aquel mismo año. Del Hayes se fue a su casa para nunca más volver el mismo día en que –supuestamente– sería anunciado como nuevo presidente de Nike. Algunas semanas más tarde, en el mes de junio, Rob Strasser y Peter Moore, los cerebros y ejecutores de Air Jordan y de tantas otras iniciativas y proyectos, hicieron lo propio en pos de la independencia laboral y algo más de tranquilidad. Juntos crearon en la cercana Portland una pequeña consultora del negocio deportivo llamada Sports Inc. Poco antes de su salida de Nike, Peter Moore llegó a diseñar para Air Jordan el famoso logo del *Jumpman*, la silueta del astro en pleno vuelo, que adornaría sus líneas de productos a partir de la tercera generación de su calzado y que todavía la identifica en la actualidad. Justamente, además de recuerdos, anécdotas, experiencia y muchísimo dinero, otra de las cosas que la dupla Strasser y Moore se llevó de Nike fue una excelente relación con Michael Jordan. Y fueron ellos los que lo convencieron de que su figura había cobrado tal dimensión que Nike le quedaba chica. Jordan era ya una marca en sí mismo. Por eso fue que entre los tres juntaron valor para golpear la puerta de Phil Knight y proponerle la creación de la Jordan Brand, una marca independiente que estaría asociada a Nike pero gestionada por Sports Inc. Strasser y Moore sabían de sobra lo mal que se tomaba Knight las renunciadas a su empresa, pero confiaban en que su viejo amigo podría quizás aceptarlos como socios externos. Al menos, como una manera de reconocer a quienes, se decía mitad en broma y mitad en serio, “habían salvado a Nike”. Sin embargo, como era de esperar, el rechazo de la propuesta por parte de Knight no sólo fue inapelable, sino que incluso puso en riesgo el contrato entre Nike y Jordan. Llegado un punto, Knight arrinconó a la estrella contra la pared –figuradamente, claro– y lo hizo elegir: o ellos, o yo. Frente a una disyuntiva semejante, Jordan hizo lo lógico. Por muy amigo que fuera de Strasser y Moore no podía poner en peligro su relación con Nike, por lejos, su mayor fuente de ingresos. Años más tarde Michael tendría su Jordan Brand, pero sólo como una marca subsidiaria de Nike.

Así las cosas, para septiembre de 1989 no había mucho que hacer de interesante en Sports Inc., pero fue entonces cuando Strasser y Moore conocieron a René Jäggi. Por muy ocupado que estuviese el suizo en su trabajo de encontrar un nuevo capitalista para Adidas, todavía estaba obligado a encontrar una solución urgente para el descalabro de las tres tiras en Estados Unidos. En una charla informal, Jäggi sondeó a la dupla y les preguntó si estarían interesados en poner su consultora al servicio de Adidas y tratar de inventar el nuevo Air Jordan. O, por lo menos, algún proyecto interesante que detuviera la decadencia de Adidas en el principal mercado del mundo. Por supuesto que Strasser y Moore dudaron. Por un lado, como ex ejecutivos de Nike siempre habían considerado a Adidas como el mal supremo, el arrogante gigante alemán que dominaba la trastienda del deporte mundial con tácticas desleales. Por el otro, desde mediados de los 80 el nuevo enemigo mortal de Nike era Reebok. Y eso sin mencionar el trato que Phil Knight les había dispensado una vez que ellos se habían independizado. Antes de darle una respuesta definitiva a Jäggi, Strasser y Moore viajaron a Herzogenaurach para conocer el cuartel central del enemigo contra el cual tanto habían combatido en el pasado. Una vez allí, no pudieron evitar emocionarse ante las reliquias que tenían frente a ellos. En el olvidado taller de Adi Dassler, en las abandonadas oficinas de Horst y en los descuidados archivos de la empresa se escondía la historia misma del deporte y del calzado deportivo. Los viejos rivales entendieron que aquel lugar era como un santuario, y que allí había un legado tan valioso que su preservación constituía casi una suerte de imperativo moral. Si Adidas se encontraba en decadencia era porque la empresa había olvidado su cometido principal, la misión establecida por su fundador:

ser la mejor proveedora de equipamiento para los deportistas de todo el mundo. Para sobrevivir, Adidas necesitaba imperiosamente dejar de lado lo superfluo y enfocarse en lo esencial, volver a sus raíces y rescatar su viejo espíritu ganador. Strasser y Moore supieron entonces que aceptarían el desafío, aun con todo lo que ello implicaba. Se pusieron inmediatamente a trabajar y muy pronto delinearon el proyecto de rescate de Adidas. Su nombre resumía todo aquello que la marca habría de recuperar, y no podía ser más sencillo: **Equipment**. Cuando hicieron una presentación preliminar del proyecto para apenas unos pocos gerentes de Herzogenaurach, estos no lo podían creer: dos ex ejecutivos nada menos que de Nike habían comprendido y recreado el legado de Adi Dassler mucho mejor que ellos mismos, que todos los días pasaban de manera automática delante del retrato del patriarca y ya no tenían ni la menor idea de cómo reencauzar a Adidas.

Gratamente sorprendido por el trabajo de la dupla, René Jäggi les pidió una presentación más formal del concepto Equipment para toda la empresa en apenas dos meses. Strasser y Moore pusieron inmediatamente manos a la obra, pero muy pronto empezaron a entender por qué Adidas se hundía: su estructura estaba fosilizada, no era más que una insufrible máquina de impedir. La frase que más veces escuchaban por día era “eso no se puede hacer”. Y pese a la famosa ética de trabajo germana, los americanos, acostumbrados como estaban a jornadas laborales de catorce horas, no podían creer que después de las 5 de la tarde en el edificio no quedara un alma. Y eso incluso con la empresa cayéndose a pedazos. Otra cosa que exasperaba a Strasser y Moore era el puntilloso respeto por las formalidades entre las diferentes jerarquías de empleados en Adidas. Absolutamente todo el mundo le dispensaba el trato de “Herr Doktor” a los gerentes más importantes, casi como si fueran embajadores o jueces de la Suprema Corte. Era lógico entonces que en un ambiente como aquel la irrupción de la dupla americana tuviera el efecto arrasador de un huracán. Especialmente Rob Strasser, el más enérgico, volcánico, gritón, desaforado y diligente del dúo. A Strasser no le importaba nada más que las cosas se hicieran, al costo que fuere, pero sobre todo rápido y bien. Sus más de 120 kilos de peso fueron una presencia que revolucionó a todo Adidas de la noche a la mañana. Era como una fuerza imparable que se llevaba todo por delante vestido con las más ridículas camisas hawaianas. Hablaba mucho y rápido, era convincente y contagiaba energía. Maldecía, gritaba y gesticulaba sin parar, tomaba notas con una letra indescifrable en cualquier pedazo de papel o hasta en la palma de su mano. En cierta ocasión en que un colega le pidió un resumen de sus notas no le quedó otra alternativa que sacarle una fotocopia a su propia mano. A este loquísimo personaje los viejos ejecutivos de Adidas le tenían pavor, pero los más jóvenes se enamoraron de él y lo tomaron como su líder natural. Pero con quien Strasser tuvo las batallas más escandalosas fue con los responsables de la división de indumentaria. Pese a sus impresentables camisas, el barbado americano odiaba con todas sus fuerzas los diseños de la línea de tenis de Adidas que usaban figuras como el sueco Stefan Edberg y la alemana Steffi Graf, esas líneas de colores que parecían dibujar orquídeas o algo más cercano a un mal viaje lisérgico. Aun cuando aquellas prendas se vendían bastante bien, Strasser quería un cambio radical: una vuelta a lo básico, líneas mucho más sencillas en colores discretos como verde, blanco y negro, todo liso y sin estampados

Pese a que el plazo impuesto por Jäggi era por demás exiguo, Strasser convenció a algunos viejos colaboradores de su época en Nike para que le vinieran a dar una mano en Herzogenaurach, y en apenas seis semanas tuvo listas todas las muestras de la flamante línea Equipment para la presentación ante todo Adidas. Con este primer paso, Strasser y Moore demostraron que las cosas sí se podían hacer. Y se podían hacer bien: la presentación se llevó a cabo en abril de 1990 en las instalaciones de Herzogenaurach y fue todo un éxito. La enorme mayoría de la gente estaba conmovida, “esto era lo que teníamos que hacer”, se escuchaba en todas las conversaciones. Como no podía ser de otra

manera, el nuevo logo de la línea Equipment, el de las tres tiras de Adidas inclinadas formando un triángulo, causó especial sensación. Por un momento, todo el mundo se olvidó de las desgracias de la empresa, de la huida de las hermanas Dassler y de la entrada de Bernard Tapie. Lo importante era que la esperanza renacía.

Adidas Equipment se presentó formalmente al público en 1991, y en apenas dos años sus ventas representaron el 10 por ciento de la facturación total de la marca. Strasser y Moore estaban más que encantados con el resultado, ya que ellos habían arreglado con Jäggi que por su trabajo como consultores externos cobrarían una comisión del 10 por ciento sobre las ventas de Equipment. Con los productos ya en la calle, la dupla salió a explicar el concepto de la nueva submarca a todas las filiales y licenciatarias de Adidas en el mundo. No pudieron evitar sorprenderse por la resistencia y la hostilidad que encontraron en ciertos lugares. Después de todo, ellos estaban acostumbrados a que cada vez que sacaban algún conejo de la galera con el logo del Swoosh, la fuerza de ventas de Nike celebrara y saliera corriendo a venderlo sin más trámite. Así y todo, con el correr de los meses Rob Strasser dejó de ocuparse únicamente de Equipment para pasar a ser el nuevo epicentro de la empresa. Sus responsabilidades se hacían cada vez más amplias y la respuesta positiva que encontraba en los empleados más jóvenes y de menor jerarquía lo impulsaba a ir por más. Llegó incluso a imponer su criterio de reproducir el método de trabajo de Nike: en lugar de las grandes y burocráticas divisiones administrativas, pequeñas unidades de negocios que debían hacerse cargo del proceso integral de productos para cada deporte (fútbol, running, tenis, básquet y outdoors), desde el desarrollo hasta las ventas, pasando por producción, marketing y todo lo demás. En suma, el gigante alemán todavía tenía un largo camino que recorrer para recuperar su posición dominante, pero estaba más que claro que la siesta se había terminado.

No son pocos quienes creen actualmente que la recuperación de Adidas se debió principalmente a Equipment, quizás porque con el correr de los años el logo del triángulo pasó a identificar a todos los productos del segmento *Sports Performance*. En este sentido, afirmar taxativamente que “Equipment salvó a Adidas” se volvió una suerte de lugar común para muchos cronistas y analistas de la industria deportiva. Sin embargo, en una entrevista realizada por correo electrónico, el propio Peter Moore explicó con mayor precisión la importancia y el alcance del lanzamiento de Equipment:

Nuestra estrategia se basó en dos cosas muy importantes: por un lado, la historia y el legado de la marca Adidas y del propio Adi Dassler; por el otro, lo que estaba sucediendo en ese momento en el mercado y lo que nosotros entendimos que se vendría en el futuro, a donde apuntarían los consumidores. Así, resumimos todo con una frase muy simple: “ya tuvimos suficiente”. Si le prestabas atención al mundo de los deportes y a los propios deportistas podías ver que todo se había descontrolado. Dinero, drogas, mujeres... se parecía más a la industria de la música que a la industria deportiva que nosotros conocimos. Nuestra posición fue entonces ser auténticos, y nada era más auténtico que Adi Dassler si de zapatos y ropa deportiva se trata. Nosotros íbamos a ir a lo esencial, nada de payasadas, ningún adminículo de moda (cápsulas de aire gigantes), nada de diseños y colores llamativos (Jordan y todo lo demás).

Reunimos todos estos atributos en una línea muy limitada de productos y la llamamos Equipment. Sólo venían en tres colores, blanco, negro y verde [los mismos de la versión original del logo del triángulo, N. del A.], nadie había hecho algo así hasta entonces. Pero lo más importante —y que muchas veces se olvida— es que esta no implicaba necesariamente una vuelta a lo básico, sino que Equipment era simplemente lo mejor que Adidas podía ofrecer en términos de confección, materiales y rendimiento. En general, eran los artículos más caros, pero no siempre. Y también traían una etiqueta que decía “All you need and nothing more (Todo lo que necesitás y nada más)”.

Finalmente, nos dimos cuenta de que no podríamos poner patas para arriba a una compañía tan grande nosotros solos. No había ni tiempo, ni dinero, ni recursos humanos. Pero Equipment podía ser tomado como un modelo, y a partir de ese modelo la empresa podría construir una plataforma de despegue. En cuanto presentamos Equipment la gente de Herzogenaurach lo recibió muy bien, la idea fue aceptada tan rápidamente porque ellos se dieron cuenta de que les pertenecía a ellos mismos, la solución era volver a hacer lo que mejor hacían cuando eran los mejores del mundo. Nosotros sólo les hicimos recordar todo aquello, quisimos traer de vuelta ese pensamiento, esa calidad, esa especialización.

Y sí, funcionó muy bien, especialmente en Alemania. El público lo vio como lo que era, el auténtico Adidas, su Adidas. Más tarde

tuvo éxito en todos lados, incluso en Estados Unidos, por más que los productos que más se destacaban eran los de fútbol. El resultado final es que hoy Adidas sigue muchos de los conceptos y de las estrategias de Equipment. No se puede decir que literalmente haya “salvado” a Adidas, pero sí lo hizo a nivel de las mentalidades, sirvió para despertarlos y que vieran que ellos tenían en su patio trasero todo lo que precisaban para volver a tener éxito. Fue una gran lección para todos, incluso para la filial estadounidense.

Más turbulencias: las ambiciones políticas de Tapie

Mientras Tapie se peleaba desde París con el núcleo duro de Adidas en Herzogenaurach, René Jäggi procuraba conseguir liquidez para que el francés no entrara en default con los bancos prestamistas apenas un año después de hacerse cargo de la empresa. También era hora de achicarse y concentrarse en el negocio principal, y así fue que todas las marcas paralelas de Horst Dassler se pusieron a la venta: Arena, Pony y Le Coq Sportif. Por los derechos de esta última para la región de Asia y el Pacífico la empresa Descente, la licenciataria japonesa de Adidas, pagó al contado 56 millones de marcos que le permitieron a Tapie cerrar el ejercicio 1990 con ganancias por 52 millones. Pero claro que esos números no podían engañar ni a un simple tenedor de libros. Los pagos comprometidos con los bancos hacían que la situación financiera del consorcio BTF siguiera siendo por demás precaria. No quedaba otra alternativa que salir a pedir otra clase de ayuda.

Fue entonces cuando entró nuevamente en juego nuestro viejo conocido Stephen Rubin, el mismo que había hecho un colosal negocio al socorrer a Paul Fireman en los comienzos de Reebok USA. En agosto de 1991 Rubin había completado la venta escalada de su 55 por ciento de Reebok, gracias a la cual recaudó nada menos que 777 millones de dólares por lo que le había costado tan sólo 77.500. Completamente seguro de la posibilidad de hacer otro lucrativo y fácil negocio, Rubin entró en tratativas con Bernard Tapie, quien puso en venta el 45 por ciento de BTF. El inglés pagó 81 millones de dólares por el 20,05 por ciento del consorcio, mientras que el Crédit Lyonnais y otros bancos franceses cambiaron deuda de Tapie por otro 20 por ciento de BTF. Al mismo tiempo, Gilberte Beaux, una recia gerente francesa de Adidas y miembro del directorio designada por Tapie, se quedó con el 4,95 por ciento. Para Tapie y los bancos, esto era una manera de ganar tiempo y evitar el estallido de un escándalo político y financiero. Para Rubin, una manera de ponerle presión a Tapie y, tal vez, quedarse con Adidas con una mínima inversión. El acuerdo por la compra de su porcentaje de BTF incluía cláusulas muy favorables a Pentland, el consorcio que agrupaba los intereses de Rubin. El inglés sólo tenía que esperar que Tapie entrara en pánico para sacar su tajada.

Pero entonces toda la novela se enredó todavía más por la actuación política de Bernard Tapie. En abril de 1992 fue nombrado ministro de Asuntos Urbanos por el gobierno de Mitterrand, aunque apenas un mes y medio después debió renunciar por un escándalo judicial ajeno a Adidas. La oposición francesa intensificó entonces la presión al observar el flagrante conflicto de intereses entre los roles gubernamentales y empresariales del designado ministro. Tapie les prometió a sus jefes políticos que muy pronto estaría en condiciones de desprenderse de sus empresas, lo cual le allanaría el retorno al ministerio, que era lo que él prefería. A partir de entonces la sucesión de hechos empezó a parecerse a una mezcla de *thriller* económico con comedia de enredos. Stephen Rubin se perfilaba como el candidato natural para comprar, pero él seguía especulando con el apuro de Tapie y se negaba a realizar una oferta concreta. El francés alentó entonces a René Jäggi a presentar una oferta por parte de la propia gerencia y eso mismo fue lo que hizo el suizo una vez asegurado el respaldo de un grupo de banqueros e inversores: 640 millones de dólares por todo Adidas. La movida pareció surtir efecto, ya que el 7 de julio de 1992 se anunció un principio de acuerdo entre Tapie y Rubin por

medio del cual el inglés desembolsaría 398 millones de dólares por el restante 80 por ciento de Adidas. Claro que todo quedaba supeditado a los resultados de una exhaustiva auditoría de la situación real de la compañía, una exigencia de Rubin que le permitía seguir estirando los plazos. De este modo, sin poner un dólar adicional, un ejército de peritos y abogados de Pentland tomó por asalto la central de Herzogenaurach y no dejó rincón alguno sin inspeccionar. Los empleados de Adidas estaban indignados con el humillante trato dispensado por los auditores.

En septiembre de 1992, cuando todavía faltaba un mes para –supuestamente– completar la auditoría, Rubin exigió prolongarla dos meses más y pidió asimismo una rebaja de 32 millones del precio a pagar. Gilberte Beaux y los banqueros franceses se negaron terminantemente e intimaron a Rubin a hacer efectiva la operación antes del 14 de octubre de 1992. Mientras los galos se comían las uñas de las manos –y quizás algo más–, Rubin esperó mansamente a que llegara la fecha límite y no dijo esta boca es mía. Al día siguiente, el 15 de octubre, Pentland hizo pública una declaración en la que comunicaba su renuncia definitiva a la compra de Adidas alegando “cuestiones reveladas en la auditoría”. Todo volvía entonces a fojas cero, con el agravante de que la imagen pública de la marca sufría un nuevo golpe. La prensa especializada especuló acerca de los verdaderos motivos de Rubin para dar un paso al costado, pero todo lo que se publicó no eran más que suposiciones: que los inventarios, que las ventas no repuntaban, que una seguidilla de ataques neo-nazis en Alemania habían asustado a Rubin, que vaya uno a saber qué. Otra versión parecía más verosímil: en julio, el inglés había cambiado una gran cantidad de libras esterlinas por marcos para pagar la operación, pero para mediados de octubre la libra se había devaluado fuertemente contra el marco. Con tan sólo revertir la operación, Rubin podía hacer una linda diferencia y ahorrarse de paso los dolores de cabeza de la gestión de Adidas.

Lo cierto era que, caído el acuerdo con Pentland, Adidas estaba no sólo al borde de la cesación de pagos sino también acéfala. René Jäggi se había desentendido por completo de la situación: se limitó simplemente a cobrar la millonaria indemnización que Tapie le había prometido para el caso de que su oferta por parte de la gerencia no prosperara (que fue exactamente lo que pasó) y se fue en busca de nuevos horizontes. Estaba más que claro que los tejemanejes entre el suizo y el francés eran tan oscuros como desconcertantes. Mientras tanto, el gerente de Finanzas de Adidas se agarraba la cabeza y advertía al borde de la desesperación que la empresa no tenía liquidez ni para pagar los sueldos de octubre. Nunca en la historia de Adidas había sucedido algo semejante.

Sin otra alternativa a la vista, acto seguido el directorio designó a Gilberte Beaux como nuevo CEO de Adidas. Apenas entrada en funciones, la francesa enfrentó a todos los banqueros que estaban hartos de Adidas y sus pérdidas y sólo querían cobrar su dinero, incluso si para ello fuera necesario declarar a la empresa en bancarrota y liquidar todos sus activos. Negociadora dura y frontal, Beaux no sólo obtuvo de los bancos algunos meses más de gracia sino que hasta les arrancó una inyección de fondos adicional. Al menos, hasta que se pudiera encontrar a un nuevo comprador. Al mismo tiempo, Bernard Tapie apagaba el incendio con nafta y presionaba a los bancos estatales y hasta al mismísimo ministro de Finanzas de Francia para que le acercaran una solución. Cualquier solución. Él sólo quería sacarse el problema de encima y reasumir la conducción de su ministerio. La política era el mejor refugio para sus dramas económicos. Dominados por el pánico, un grupo de funcionarios insistió en negociar otra vez con Stephen Rubin, pero éste respondió vendiendo su 20 por ciento de Adidas en 94,5 millones de dólares. Aquella vía no podía estar más muerta. Había que buscar por otro lado, y rápido.

El primo de Elaine, ¿nuevo salvador de Adidas?

Henri Filho, el alto ejecutivo del Crédit Lyonnais que tenía a su cargo la búsqueda de un comprador para Adidas, se preguntaba además qué demonios hacer con la deuda de 208 millones de dólares de Bernard Tapie, quien estaba técnicamente en bancarrota. Fue entonces cuando le acercaron un nombre conocido: el de Robert Louis-Dreyfus.

La familia Louis-Dreyfus era una de las más acaudaladas de Francia, con múltiples intereses en bancos, empresas cerealeras, navieras y armamentísticas. Y el tal Robert era algo así como el díscolo de la familia: a pesar de que había estudiado en la Harvard Business School, su espíritu era más el de un emprendedor bohemio al que no le interesaba hacer el recorrido de rigor por el escalafón de los negocios familiares, sino que prefería hacer lo que se le antojaba a él. Y no le iba para nada mal. Con su socio y amigo Christian Tourres habían comprado en 1983 una parte de una empresa de investigaciones médicas valuada en 400 millones de dólares. Tan sólo cinco años después la misma empresa se había vendido por 1.700 millones, y Louis-Dreyfus y Tourres se quedaron con una diferencia varias veces millonaria. Pero los socios no podían quedarse inactivos, necesitaban saltar de un proyecto en otro. Por eso Robert no pudo evitar interesarse por el asunto que le presentó Filho a fines de octubre de 1992. El banquero se quedó perplejo por las excéntricas costumbres del candidato. Louis-Dreyfus era millonario y educado, pero por su aspecto parecía un indigente. Su cabeza estaba cubierta por una ingobernable selva de rulos, recibía a sus invitados descalzo o en medias, fumaba unos cigarros gigantescos, devoraba un sándwich de comida chatarra detrás del otro y se movía en un Peugeot 205 que se caía a pedazos. Para más señas, afirmaba haber tenido una aventura amorosa con Kim Basinger y sí, era el primo de Julia Louis-Dreyfus, la actriz que interpretaba a Elaine en la popular serie *Seinfeld*.

Robert Louis-Dreyfus inició sus propias investigaciones y leyó detenidamente la auditoría que había solicitado Stephen Rubin. Su conclusión era que en Adidas no pasaba nada raro. Al menos, nada que fuera demasiado distinto a lo que le podía pasar a cualquier otra compañía en crisis. Es más, el valor de la marca estaba algo desgastado pero todavía vigente. La empresa podía ser no sólo viable sino que podía recuperar todo el esplendor de antaño. Sólo había que llevar adelante una reestructuración que, sin dudas, sería mucho más radical que los tímidos intentos de los últimos años. Pero antes que nada, la asignatura más urgente era terminar con el lastre que implicaba la presencia de Bernard Tapie. El francés ya no sabía qué más hacer para sacarse de encima aquel asunto, pero escaparse por la ventana no era una alternativa válida. En el medio había un sinfín de operaciones políticas cruzadas y, desde luego, una buena cantidad de millones de dólares que de algún lado tenían que salir. Porque claro, a cualquiera le gustan los buenos negocios, pero si encima se hacen con una billetera ajena, entonces mucho mejor.

Con las tratativas encaminadas pero sin todavía una oferta concreta, Bernard Tapie decidió cortar por lo sano y se despachó con otra de sus audaces jugadas. El 16 de diciembre de 1992 anunció unilateralmente que para el 15 de febrero del año siguiente los bancos acreedores se harían cargo del famoso 80 por ciento de Adidas a un precio de 367 millones de dólares, es decir, un precio muy similar al que se había comprometido a su turno Stephen Rubin. Con esto dio por resuelta su situación y se dispuso a reasumir inmediatamente su cargo al frente del ministerio de Asuntos Urbanos. La decisión de Tapie dejaba a los banqueros franceses colgados del pincel y no hizo más que enojar a Louis-Dreyfus, quien amenazó con retirarse de las negociaciones sin siquiera hacer una oferta inicial. Ganados por la desesperación, un grupo de banqueros encabezados por Filho volaron a Zúrich a entrevistarse de urgencia con el magnate francés. Casi se podría decir que en verdad fueron

en peregrinación, porque lo que hicieron literalmente fue rogarle que se quedara con Adidas. Finalmente, luego de 48 horas de febriles negociaciones –durante las cuales Louis-Dreyfus y Tourres se divirtieron jugando al policía bueno / policía malo con los banqueros–, la venta de Adidas se cerró el 11 de febrero de 1993.

Pero ¿cómo habían hecho los banqueros para convencer al avisado Louis-Dreyfus de que abriera su generosa billetera? Muy sencillo: no tendría que hacerlo en absoluto. Cuando los términos del acuerdo se hicieron públicos la prensa francesa sencillamente explotó. Lo que los representantes de los bancos –recordemos que con una fuerte mayoría del Estado francés en su paquete accionario– querían hacer pasar por una transición asistida a la compra total de Adidas por parte de Robert Louis-Dreyfus, en el fondo no era más que un salvataje estatal al quebrado consorcio de Bernard Tapie. En efecto, de los detalles de esta compleja operación de traspaso de Adidas se desprendía que la valuación total de la empresa se había estipulado en apenas 368 millones de dólares. Del total del paquete accionario, Louis-Dreyfus y su socio Tourres se quedaban tan sólo con el 15 por ciento; el Crédit Lyonnais y los otros bancos estatales aumentaban su participación al 42 por ciento y la de la CEO Gilberte Beaux subía a un interesante 8 por ciento. El resto de las acciones se repartía entre dos fondos de inversión offshore: 19,9 por ciento al Omega Ventures (perteneciente al Citibank) y el 15 por ciento al Coatbridge Holdings (propiedad del SG Warburg). Pero para la prensa, esos dos fondos eran apenas una pantalla o una máscara de ocasión para que los bancos estatales franceses pudieran disimular que, en verdad, se estaban quedando con el 77 por ciento de las acciones, lo que equivalía a decir que Adidas se había transformado en una nueva empresa estatal francesa. El escándalo político fue imposible de disimular. La oposición al gobierno de Mitterrand exigió una investigación parlamentaria y, desde luego, la cabeza de Tapie. Y eso que todavía faltaban otros detalles de la negociación, que se conocieron años después. Tanto Robert Louis-Dreyfus como los fondos offshore compraron sus participaciones sin poner un sólo dólar, y para cerrar la operación recibieron préstamos blandos... del banco Crédit Lyonnais. Y había más: pese a que los bancos habían convalidado el precio de 368 millones para la venta de Adidas por parte de Bernard Tapie, el Lyonnais le otorgó en secreto a Louis-Dreyfus una opción preferencial de compra de las acciones en poder de los bancos a fines de 1994 a un precio fijo mucho mayor: 4.400 millones de francos, es decir, casi 800 millones de dólares. De este modo, en caso de que pudiera hacerse cargo de Adidas y evitar mínimamente su quiebra, Louis-Dreyfus y Tourres se llevarían en bandeja de plata y con todas las facilidades del mundo a una empresa por menos de la mitad de su valor potencial. El accionar del Crédit Lyonnais era escandaloso en todos los sentidos posibles: se colocaba a ambos lados del mostrador, se hacía auto-préstamos en su propio perjuicio y todo para disimular los desastres financieros de un funcionario amigo. Louis-Dreyfus no podía estarle más agradecido a la administración Mitterrand. Y eso que todavía faltaba lo mejor.

Escándalos al margen, Robert Louis-Dreyfus se presentó ante el directorio de Adidas en Herzogenaurach en abril de 1993. Percibió inmediatamente que el éxito simbólico del lanzamiento de Equipment había revitalizado el espíritu de los mandos medios y los empleados más jóvenes, pero desde luego que todavía quedaba un largo camino que recorrer. La facturación del ejercicio 1992 había bajado otro 18 por ciento con respecto al período anterior y las pérdidas llegaron a los 95 millones de dólares. En cambio, los nuevos dueños ya no esperaban nada de los directivos más antiguos. Estaban tan desgastados después de años de perder por paliza contra Reebok y Nike que ya sólo esperaban el mejor momento para irse. Tourres y Louis-Dreyfus aprovecharon entonces aquella situación para dejar bien en claro una cosa: a ellos no les harían lo mismo que a Tapie; ahora mandaban los dueños. Por las dudas, todos menos uno de los miembros del directorio fueron

invitados a dejar la firma.

La nueva conducción se dedicó entonces a lo inevitable. Se cerraron las últimas dos fábricas francesas y se tercerizó el grueso de la producción con contratistas de países del Lejano Oriente. Las dificultades iniciales del cambio se superaron en sólo dos años. Muy pronto se pudo notar que los márgenes mejoraban y que los comerciantes se volvían a sentir satisfechos con los plazos de las entregas de Adidas. Christian Tourres se dedicó personalmente a revisar uno por uno los más de doscientos contratos de distribución y licencias de Adidas en el mundo. Descubrió que muchos de ellos eran ridículos: los royalties que percibía Adidas eran muy bajos y, en ocasiones, se cobraban tarde, mal o nunca. Tourres procuró entonces encarrilar todo aquel caos y construir una nueva compañía en la que todas sus filiales estuviesen encolumnadas detrás de una imagen y un marketing unificados y fuertemente orientados a la obtención de ganancias. No podía ser tan difícil. Después de todo, los estudios de mercado seguían demostrando que, pese a todo, el público seguía considerando a Adidas como una marca prestigiosa.

Por su parte, Robert Louis-Dreyfus dedicó sus mayores esfuerzos a reconstruir a Adidas en Estados Unidos. Al momento de su entrada en la firma, Adidas contaba con sólo el 2,5 por ciento del mercado americano, cuando apenas dos décadas antes dominaba el panorama con un 60 por ciento. Así, el francés decidió clavar el bistorri hasta el hueso. Se desmanteló por completo la antigua filial Adidas USA establecida en Nueva Jersey y se creó la nueva Adidas America en Portland, Oregon. Sí, en las mismas narices de Nike. El gesto tenía algo de provocación, desde ya, pero obedecía a un motivo perfectamente lógico. Louis-Dreyfus había decidido entregarles a Rob Strasser y Peter Moore el manejo total de los destinos de la nueva filial. Para ello firmaron un acuerdo por el que Adidas absorbía a la consultora Sports Inc. a cambio del 35 por ciento de las acciones de Adidas America. De este modo, la central de Herzogenaurach y la vieja dupla de Nike compartían los riesgos pero también los enormes beneficios potenciales. Y entonces sí, ya nada de consultorías externas: Strasser y Moore eran dos integrantes más de Adidas. La “alta traición” se había consumado.

La difícil reconstrucción de Adidas

La entrada formal de Strasser y Moore en Adidas causó más asombro que temor en las oficinas de Nike en Beaverton. Estaba claro que en aquel momento la marca de las tres tiras no representaba una amenaza seria para Nike, la cual había recuperado el número uno en Estados Unidos y superaba ya a Reebok también a nivel mundial. Así y todo, Rob Strasser tuvo el dudoso privilegio de suplantar a Paul Fireman en el papel de la persona que Phil Knight más odiaba en el mundo. Lo que había hecho era inaudito, imperdonable. Y ese sentimiento se extendía al resto de la empresa. Por más que ya ni trabajaba en Nike, consultado al respecto, un histórico como Jeff Johnson llegó a comentar lo siguiente sobre la decisión de Strasser: “Es cierto que Adidas ya no es ni la sombra de lo que fue, pero para los que alguna vez trabajamos en Nike los de Adidas son como los hunos. Preferiría morirme de hambre antes que tener que trabajar ahí”. Desde luego que Strasser sabía todo aquello, pero antes que nada tenía trabajo que hacer. Y desde luego que no era nada fácil. Por mucho ruido que quisiera generar a partir de su estilo visceral y agresivo, no tenía muchos recursos para atacar a la poderosa Nike. En un principio, probó con algunas acciones propias del marketing de guerrilla. Por ejemplo, sacó un poster con la imagen de un famoso tapón de John Starks, un jugador de los New York Knicks auspiciado por Adidas, a la gran estrella Michael Jordan. También compró vallas publicitarias en el aeropuerto de Portland y colocó allí carteles que decían “Bienvenido al territorio

de Adidas”. Más tarde, Strasser y Moore detectaron el incipiente gusto por la moda deportiva retro – asociada en un principio a la estética *grunge* y a otras subculturas de principios de los años 90 caracterizadas como *alternativas*– y le propusieron a Louis-Dreyfus desempolvar del archivo algunos viejos modelos de zapatillas para volver a lanzarlos al mercado. La respuesta de los consumidores fue positiva, especialmente después de que celebridades como Madonna y Claudia Schiffer fueran vistas en público con aquellas zapatillas. Era esto ni más ni menos que el antecedente directo de la futura línea Originals.

Justamente este fue uno de los motivos de los numerosos conflictos que se desataron a partir de entonces entre la central de Herzogenaurach y la filial americana. Strasser quería que el triángulo de Equipment se convirtiera en el nuevo logo de Adidas, mientras que el viejo trébol se reservaría únicamente para las líneas retro. Pero en Alemania no querían saber nada con la idea: para ellos, Equipment era sólo una submarca que de ningún modo debía opacar a la marca principal. El conflicto llegó a comprometer seriamente la imagen de la marca cuando en el Supershow de Atlanta de 1993, una de las ferias más importantes de la industria, la delegación europea de Adidas repartía a diestra y siniestra pins de Adidas con el trébol, mientras que la filial americana había decorado el stand de la marca con logos triangulares. En la disputa terció el propio Louis-Dreyfus y le dio la razón a Strasser. Hasta nuevo aviso, el logo de Adidas sería el de Equipment.

Pero los cortocircuitos entre Portland y Herzogenaurach eran continuos. Strasser se comportaba como un caballo desbocado y quería acaparar cada vez más funciones. Los primeros y modestos aumentos en las ventas en Estados Unidos le parecieron insuficientes y entonces lo único que atinaba a hacer era sumar cada vez más responsabilidades. En palabras del propio Strasser, la filial de Portland se tuvo que quedar con el control de la línea de básquetbol a nivel mundial “porque los europeos no podrían distinguir una pelota de básquet de un tejo de hockey”. Poco después, Peter Moore fue nombrado por Louis-Dreyfus director creativo global de Adidas. Hacia julio de 1993, los alemanes estaban tan ofendidos ante el avance de su propia filial que ya ni les atendían el teléfono a los americanos. Del otro lado del océano, Strasser bramaba de furia y los acusaba de sabotear sus planes con su total incompetencia. Despreciaba todo de sus colegas europeos: sus ideas, sus productos, su estilo de gestión y hasta su modo de ser. Y se los hacía saber.

Con todo, pese a que casi siempre tenía razón y, de una u otra manera, sus iniciativas e ideas terminaban imponiéndose, Rob Strasser se veía en verdad decididamente desbordado. Quienes lo conocían bien se alarmaron por las extenuantes jornadas de trabajo, por el estrés que lo ponía de un humor imposible, por las toneladas de comida chatarra que lo hacían engordar todavía más y sudar como un maratonista. Si hasta el propio Phil Knight se lo cruzó accidentalmente en un restaurante de Portland y, más que enojarse ante la vista de su nueva encarnación del Mal, se preocupó por el aspecto de su viejo compinche. Estaba visiblemente desmejorado, demacrado, y su peso excedía quizás los 150 kilos. Y entonces sucedió lo inevitable: a fines de octubre de 1993 un ataque al corazón terminó con la vida de Rob Strasser. Decretado una suerte de armisticio implícito, a su funeral celebrado el 7 de noviembre concurren directivos y empleados tanto de Adidas como de Nike. Más allá de las incontables batallas peleadas en una y otra trinchera, era innegable que aquel hombre había dejado una huella profunda en las dos marcas enemigas.

La muerte de Strasser era una pésima noticia para Adidas. Pese a las peleas con la gerencia de Herzogenaurach, Louis-Dreyfus lo respaldaba en su difícil cruzada por la recuperación de la marca. Su desaparición podía desbalancear el frente interno y retrasar el gran proceso de renovación integral. Louis-Dreyfus y Tourres decidieron entonces nombrar a Peter Moore como nuevo CEO de Adidas America. La otra mitad de la vieja dupla no estaba interesada en el puesto ni tenía habilidades

de administrador, pero aceptó la misión como una medida de emergencia destinada a tranquilizar el caldeado clima interno y para ganar algo de tiempo hasta encontrar a un candidato a la altura de las circunstancias.

Así las cosas, las drásticas reformas impuestas por Tourres y Louis-Dreyfus combinadas con los planes de largo plazo puestos en práctica en las gestiones de Strasser y Moore comenzaron a mostrar los primeros resultados alentadores en mucho tiempo. Dos años después del polémico acuerdo con los bancos franceses, Louis-Dreyfus y Tourres podían mostrar que Adidas operaba nuevamente con ganancias. Era el momento ideal para terminar de cerrar un negocio monumental. Recordemos que ellos se habían hecho cargo de la compañía con apenas el 15 por ciento de las acciones de Adidas International, el holding que controlaba el 95 por ciento de la firma. Suzanne y Adi Dassler (n) conservaban en su poder el restante 5 por ciento. Dos años antes se había estipulado que el precio fijo de la opción por la compra del total de Adidas ascendía a casi 800 millones de dólares. Louis-Dreyfus y Tourres hicieron uso de esta opción pero la pagaron con nuevos préstamos del Crédit Lyonnais y de otros bancos, pero esta vez a las tasas corrientes del mercado y con una cláusula que les aseguraba a los financistas el 25 por ciento de las ganancias de cualquier reventa futura de las acciones de Adidas. Y precisamente eso fue lo que hicieron Louis-Dreyfus y Tourres. Con la firma saneada y en condiciones de volver a competir de igual a igual con las grandes, en lugar de buscar a un único y providencial comprador, optaron por transformar a Adidas en una sociedad anónima cotizante en la Bolsa de Frankfurt, lo cual sucedió en noviembre de 1995.

El mercado pareció respaldar con entusiasmo el renacimiento de las tres tiras y transformó la operación en un gran éxito. La cotización de las acciones de Adidas implicaba que la valuación bursátil de la compañía era superior a los 2.200 millones de dólares. Si se compara esta cifra con los 800 millones comprometidos por Louis-Dreyfus y Tourres, y aun descontando el 25 por ciento que les correspondía a los bancos, se puede apreciar que los socios franceses habían hecho un negocio fabuloso casi sin abrir sus billeteras. Peter Moore y el reducido grupo de accionistas de Sports Inc. también tenían motivos para festejar, ya que Adidas les recompró el 35 por ciento de la firma que tenían en virtud del acuerdo anterior y de este modo se quedaron con una diferencia de 50 millones de dólares. Los ejecutivos alemanes, quienes no tenían porcentaje alguno de las acciones de Adidas, tenían ahora un nuevo motivo para envidiar a sus contrapartes estadounidenses. Si se quiere, los grandes perdedores de la transacción fueron Gilberte Beaux y los hijos de Horst Dassler, ya que sus pequeños porcentajes habían sido absorbidos por el Crédit Lyonnais a fines de 1994, a un precio obviamente mucho menor al que el mercado convalidó apenas un año después. El mayor comprador de acciones de la nueva Adidas fue un tal David Bromilow, dueño de una editorial hongkonesa, con un 15 por ciento del total. Pero el detalle era irrelevante. Adidas era ahora una gran y moderna corporación, con su paquete accionario abierto al público en el mercado bursátil y una conducción ejecutiva y un directorio totalmente independientes. Si ahora había alguien a quien rendirle cuentas, ese alguien eran únicamente los accionistas. Después de varios años de crisis e incertidumbre, Adidas se perfilaba para pelear otra vez en la primera línea del mercado deportivo.

9. Los años 90 y la hegemonía de Nike

Un nuevo fenómeno global

Los fríos números son elocuentes. Por la época en que Nike firmó su primer contrato con Michael Jordan, a mediados de los años 80, la compañía de Beaverton llegó al ansiado objetivo de alcanzar una facturación anual de 1.000 millones de dólares (“a billion dollar company”, decían por allá), pero al mismo tiempo atravesaba la crisis interna más grave de su historia y acabó por perder el primer lugar de las preferencias del público estadounidense. Menos de diez años después, en 1993, al momento del primer retiro de Jordan del básquetbol profesional, Nike podía pavonearse con los impresionantes números que demostraban que no sólo había recuperado su lugar de privilegio en su país, sino que también se había convertido en la marca deportiva más importante del mundo. En Estados Unidos, uno de cada tres pares de zapatillas vendidos era de Nike. Un 77 por ciento de la franja etaria de entre 18 y 25 años se mostraba dispuesta a comprar productos Nike como su primera opción (más allá de estar en condiciones de hacerlo o no). La facturación de la firma se había multiplicado hasta alcanzar los 4.000 millones de dólares. En el mismo período, las ganancias aumentaron un 900 por ciento.

Apenas cinco años más tarde, a fines de 1998, Nike atravesaba nuevas turbulencias. El precio de sus acciones había bajado un 50 por ciento en un año y, tras trece años consecutivos de números excepcionalmente positivos, la compañía volvía a presentar pérdidas en un trimestre. Se avecinaba otra fuerte reducción de personal. Sólo que esta vez podía decirse que Nike estaba atrapada en su propio y descomunal éxito. La facturación había trepado hasta los 9.600 millones de dólares. La marca era reconocida por el 97 por ciento de los estadounidenses, quienes entre todos gastaban un promedio individual de 20 dólares por año en productos de la marca. Nike vendía anualmente 160 millones de pares de zapatillas sólo en Estados Unidos, y su cuota de mercado arañaba el 50 por ciento. El logo del Swoosh se había transformado en uno de los signos más ubicuos y reconocibles del mundo. La marca era la causa del desvelo de legiones de adolescentes capaces de pasar noches sin dormir frente a la puerta de una Nike Store ante la inminencia de un nuevo lanzamiento. El Swoosh era también el último fetiche de las universidades y otras casas de altos estudios. Y no sólo de las escuelas de negocios, sino además –y muy especialmente– de los expertos en sociología, semiología, estudios culturales y las más sofisticadas ramas de las humanidades. Y también –claro que sí– Nike se había convertido en la principal destinataria de la furia de los militantes globalifóbicos. Su logo parecía simbolizar como ningún otro el triunfo de las grandes empresas del capitalismo posindustrial, un fenómeno que parecía agitar los fantasmas de una nueva fuerza totalitaria, en esta ocasión ni política ni estatal, sino corporativa. Y lo más grave de todo: a los ojos de no pocas franjas de la opinión pública mundial, Nike comenzó a ser percibida como la fuerza maligna detrás de la explotación del hombre por el hombre en el fin del milenio cuando los medios masivos de comunicación informaron acerca de la situación de los talleres con mano de obra sometida a condiciones cercanas a la esclavitud.

Pero entonces, ¿qué había sucedido? ¿Cómo era posible que una empresa como tantas otras que, en resumidas cuentas, seguía haciendo lo mismo que en la década del 60 –diseñar calzado deportivo,

mandarlo a fabricar a bajo costo en países periféricos y vendérselo a la mayor cantidad posible de personas— sólo que a una escala mucho mayor se hubiese transformado en algo que trascendía tan largamente su actividad comercial? ¿Qué tenían de asombroso esas zapatillas cuyo precio aumentaba sin cesar a la par de la complejidad (y hasta monstruosidad) de sus diseños? ¿Por qué cada nuevo comercial de Nike para la televisión era esperado por millones de espectadores como un gran acontecimiento y luego analizado, discutido y criticado en la prensa con la pasión y la meticulosidad que en otras épocas habría despertado una película de Bernardo Bertolucci o Michelangelo Antonioni? ¿Qué clase de extraña esquizofrenia aquejaba a los consumidores de los más diversos países del mundo, a quienes una región de su cerebro les ordenaba odiar a Nike y otra los eyectaba de su sillón para ir corriendo a la tienda de deportes en busca de la gorra con el Swoosh que le habían visto en la tele a Andre Agassi? ¿Por qué la obsesión por las políticas comerciales de Nike, si al fin de cuentas la firma de Beaverton no hacía nada demasiado distinto a lo que Charles Dickens ya había narrado en sus novelas decimonónicas? ¿Era justa la indignación que despertaba Phil Knight cuando les decía a los trabajadores estadounidenses desocupados “ustedes en realidad no quieren estos trabajos de obreros del calzado, no están dispuestos a hacerlos”? ¿Aquello era la más cruda verdad o el más descarado cinismo? ¿Acaso las dos cosas a la vez? ¿Era responsabilidad de Nike que los padres gastaran cientos de dólares en zapatillas y no en salud o educación para sus hijos, o que los adolescentes y los jóvenes de las minorías más desprotegidas se dedicaran al menudeo de drogas para poder comprar aquellos artículos que —según ellos— determinaban inequívocamente el valor de sus propias personas? O peor aun: ¿podían aquellos pibes llegar a matar o morir por las últimas Air Jordan?

Pues bien, para tratar de encontrar la respuesta a todos estos y a otros fenómenos sociales derivados de o relacionados con el éxito de Nike, deberemos analizar y repasar toda una serie de cuestiones ligadas a la conformación interna de una empresa que por aquellos años culminó una transición desde el viejo modelo arcaico hasta una nueva estructura corporativa que, con apenas unos mínimos cambios, llega hasta la actualidad. También deberemos detenernos en la forma en que Nike operó no sólo sobre el mercado sino sobre el conjunto de la sociedad global al tiempo que definía como ninguna otra el inusitado alcance del concepto de “marca”. Para una mejor comprensión de esta operación, le dedicaremos un generoso espacio al análisis de algunos de los más famosos comerciales de televisión realizados por la agencia Wieden & Kennedy para su cliente Nike, anuncios que por su poder de penetración e influencia en la sociedad de su tiempo y por su radical renovación del lenguaje publicitario resultaron decisivos para la estrategia crucial de Nike en esta etapa: sumar valor a su marca a través del branding. Para cerrar el capítulo, repasaremos brevemente otras estrategias que tuvieron cierta incidencia en la creación de esta verdadera *cultura Nike* e intentaremos entender las consecuencias de su dominio en el mercado y cuánto del poder de esta cultura llega hasta la actualidad.

El particular e indiscutible liderazgo de Phil Knight

Ya en capítulos anteriores mencionamos al pasar que los principales proyectos que le permitieron a Nike superar sus dificultades de mediados de los 80 y encontrar a la vez un modelo en el cual sustentar su hegemonía de los 90 (Air Jordan, Air Max, cross training) se llevaron adelante en medio de fortísimas luchas internas en los más altos niveles de la organización. La historia corporativa oficial recuerda rápidamente aquella época como una sencilla crisis de crecimiento o, en todo caso,

como una obligada transición de un modelo de compañía basado en la audacia y en el saludable caos creativo conducido a los tumbos por un grupo de geniales improvisadores a otro modelo de gran empresa global, mucho más convencional en cierto modo, en la cual la creatividad, la iniciativa individual y la innovación siguen siendo valores sumamente reconocidos, pero en la que nunca más se permitirá que la falta de rigor o profesionalismo ponga en peligro la supremacía de la firma en su mercado. La fulminante paliza que Reebok le propinó a Nike a mediados de los años 80 fue, una vez asimilado el trauma, la mejor manera que encontraron en los cuarteles de Beaverton para aprender y recordar lo caro que podía salirles la imprevisión y la ceguera ante las cambiantes tendencias del mercado. Desde entonces todos y cada uno dentro de Nike saben que nadie se adueña para siempre del favor de los consumidores, que el número uno no se posee ni se compra, sino que es un préstamo sujeto a constante revisión.

Sin embargo, aunque esta versión así sintetizada de la historia no deja de ser cierta, no deberíamos pasar por alto que toda aquella difícil transición fue un proceso esencialmente caótico e imprevisible, que bien pudo haberse definido de otras mil maneras distintas. Y aunque es innegable que todo terminó resolviéndose con la inconfundible impronta y según los deseos de Phil Knight, también es cierto que el propio Knight debió superar a nivel personal esta etapa de confusión e incertidumbre parapoder finalmente enderezar el rumbo de su empresa. Un sólo ejemplo basta para graficar el modo en que Knight decidía las cosas por esta época. El inglés Brendan Foster era un alto ejecutivo de la firma que había estado al frente de Nike UK y que había sido convocado a Beaverton para ayudar a superar las graves dificultades de la compañía. La visión más internacionalista de Foster sirvió para que Nike tomara conciencia de que, por ejemplo, nunca llegaría a ser una verdadera marca global hasta que no se decidiera a entrar seriamente en el mercado del deporte más popular del plantea: el fútbol. Pero el temor y la desconfianza que les producía a sus colegas americanos ese deporte –que seguía resultándoles imposible de entender– sumado a las escasas habilidades diplomáticas de Foster hicieron que éste se ganara la enemistad de casi todos los otros ejecutivos. Así las cosas, un buen día Knight convocó al inglés a su despacho y le lanzó sin más vueltas: “No sé si nombrarte presidente de Nike o echarte ya mismo”. Desde luego que Foster le preguntó si no había ninguna opción intermedia entre esos dos extremos. Knight le pidió el fin de semana para pensarlo. Al lunes siguiente le anunció su decisión: “Te vas. Decidí que ya no podemos trabajar juntos”. “¿Ni siquiera puedo retomar mi cargo en la filial inglesa?”, le preguntó Foster. La respuesta fue lapidaria: “No. Es algo mucho más profundo que eso”.

Efectivamente, lo era. Es improbable que Phil Knight lo reconozca abiertamente, pero lo que él esperaba de sus ejecutivos en aquel momento de crisis eran esencialmente dos cosas: lealtad hacia su persona sin ningún tipo de cuestionamiento y una especial capacidad para transformar sus deseos más profundos en acciones concretas; deseos que raramente se expresaban de otra manera que no fuera por medio de silencios, gruñidos o simples asentimientos con la cabeza. Knight era como una esfinge, y la esfinge odiaba que le preguntaran abiertamente qué debían hacer.

Así las cosas, la vieja guardia de Nike se las ingeniaba de una u otra manera para lidiar con la esfinge. Pero los cuestionamientos eran inevitables. Knight y sus Buttfaces habían estado muchos años juntos, habían superado los mil y un inconvenientes y se habían hecho millonarios casi sin darse cuenta, pero los rencores y las heridas acumuladas los llevaron a una situación de mutua incomprensión. Los viejos compinches de Knight ya no estaban dispuestos a soportarlo (y a soportarse) en beneficio de la firma, y ni siquiera a modo de homenaje a los años pasados. En algo más de un lustro se fueron todos: Johnson, Woodell, Strasser, Moore, Hayes, Vaccaro y varios más.

De todos ellos, el único que no sólo permaneció en la empresa sino que incluso ganó mucha

influencia fue Howard Slusher, el brutal *Agente Naranja* de las negociaciones encaradas como guerras y el que solía desenvainar su miembro como uno de sus argumentos preferidos. Quienes se sintieron víctimas de Slusher dentro de Nike lo acusaron de alcanzar una cuota inusual de poder convirtiéndose en el monje negro de Phil Knight, su Rasputín corporativo. En lo estrictamente formal, Slusher ni siquiera era empleado de Nike, pero supo inventarse el cargo de asistente especial del presidente, por fuera del organigrama y sin reportarle a nadie más que a él. Se convirtió así en el ladero más fiel y en el mejor intérprete que Knight pudo encontrar para que hasta sus deseos más vagos se volvieran acciones concretas. Slusher operaba como nadie y era ideal para el trabajo sucio. Disfrutaba como un condenado de las negociaciones más descarnadas y el conflicto era para él tan vital como el oxígeno que respiramos. Cada vez que se le cuestionó su rol de protector y sicario de Knight, Slusher siempre se limitó a explicar que él solamente procuraba ayudar a un gran hombre, solo e incomprendido frente a la adversidad. Que sólo él era capaz de entenderlo, y que, después de todo, únicamente dos enfermos sin remedio por los deportes como ellos podían entenderse tan bien. Por su parte, Knight siempre se ocupó de dejar en claro, implícita o explícitamente, que el accionar de Slusher contaba con su aprobación. Y a modo de reconocimiento hacia su fiel *Agente Naranja*, cuando en cierta ocasión alguien le hizo notar a Knight que en un pleito judicial que deberían encarar a la brevedad tendrían del otro lado del estrado a los más temibles abogados litigantes de Nueva York, el líder de Nike simplemente respondió: “Que me manden a todos los boludos que quieran, yo lo tengo a Howard”.

Con la vieja guardia de Nike fuera de combate, debajo de Phil Knight y su monje negro se ubicaron los nuevos hombres fuertes de la compañía, un grupo de jóvenes ejecutivos muy diferentes de sus predecesores. Gente con un perfil profesional mucho más riguroso, con la inocultable ambición de llegar a lo más alto dentro de la organización pero con el pragmatismo suficiente como para saber que, para llegar allí, el peor camino que podían tomar era cuestionar abiertamente a Knight. Los dos más destacados de ellos, Tom Clarke y Mark Parker, provenían del área de investigación y desarrollo y del marketing, justamente, los dos puntales en los que Nike basó su hegemonía de los años 90 en adelante. Y efectivamente, ambos llegaron al máximo cargo tan deseado. Clarke fue nombrado CEO de Nike en 1994, aunque también él supo sentir el rigor de Phil Knight, el fundador y dueño que nunca se termina de desentender de las cosas. En 2000, en cuanto éste sintió que las turbulencias dentro de su empresa eran otra vez demasiado peligrosas, no vaciló en retomar su puesto y buscarle un destino honorable a Clarke. Por su parte, Parker se desempeña como CEO de Nike desde el año 2006, luego de un fallido experimento que intentó Knight: designó por primera y única vez a un CEO traído de otra empresa, un alto ejecutivo de SC Johnson llamado William Pérez. A pesar de sus impresionantes logros previos, Pérez jamás pudo consustanciarse con el estilo corporativo de Nike y su mandato duró apenas dos años.

¿Y en qué consiste entonces ese famoso estilo de Nike? Acerca de esta cuestión se han escrito libros enteros, pero bien podríamos intentar resumirlo en un breve párrafo. Los nuevos empleados que empiezan a trabajar en Nike reciben algunas directivas precisas durante su capacitación. Sé flexible, adaptate a las circunstancias. Desafiá todo lo establecido. Reconocé que Nike es una gran empresa, pero no por ello debe ser lenta. Usá la estructura para promover la innovación. Manejate con valentía, peleá por tus ideas y sentimientos. Sé humilde. No estamos predestinados a ser los primeros para siempre. Este último punto es crucial: para no volver a perder el número uno del mercado que tanto costó recuperar, todos en Nike están convencidos de que lo mejor es cambiar absolutamente todo, todo el tiempo. Si algo funciona mal, se cambia, y si funciona bien, también. Las estructuras, los productos, el marketing, todo debe evolucionar tan rápidamente como el mercado y, si es posible,

más aun. Dentro de la empresa cada persona puede trabajar en distintos proyectos y en distintas posiciones, los organigramas no son rígidos. Este particular estilo fue determinante para que Nike se convierta en una firma con una mística interna muy especial, heredera en cierto modo de aquella del grupo de los viejos corredores de Oregon, pero perfectamente adaptada a la nueva realidad. Aquellos que pasaron por la empresa y luego buscaron otros horizontes, y también aquellos que siempre miraron a Nike por encima del famoso muro de vegetación que rodea al Nike Campus de Beaverton, el ya mítico cuartel general de la firma desde 1990, han afirmado despectivamente que Nike es como una secta, o un culto, que sus acólitos están tan absorbidos por lo que pasa allí adentro que llegan a desconectarse totalmente del mundo que los rodea. Dentro del Campus, todos parecen sentirse muy orgullosos precisamente de eso, del culto simultáneo por dos nombres que, a fin de cuentas, suenan muy parecido: Knight y Nike.

Comerciales de TV: la clave del branding de Nike

En uno de los pasajes iniciales de su famoso libro *No logo*, un furibundo manifiesto de quinientas páginas contra la omnipresencia de las marcas en la marea globalizadora del capitalismo posindustrial, la autora canadiense Naomi Klein se detiene por un instante en un curioso momento que podría haber torcido para siempre la historia del fenómeno que denuncia. Se refiere al 2 de abril de 1993, conocido en la industria publicitaria como el *Viernes Marlboro*. Aquel fue el día en que la tabacalera Philip Morris decidió rebajar un 20 por ciento el precio de sus cigarrillos Marlboro como un recurso algo desesperado para recuperar cuotas de mercado frente al avance de otras marcas más baratas. Lo que para cualquier distraído sólo se trataba de una simple decisión en la política de precios de una gran empresa, en verdad implicaba que la propia Philip Morris parecía haber perdido la confianza en la campaña de construcción de una marca más longeva en la historia de la publicidad. Hablamos, claro, del *Hombre Marlboro*, aquella campaña centrada en la imagen de un *cowboy* solitario en medio de la áspera naturaleza, fumando su cigarrillo.

La agencia Leo Burnett la había iniciado en 1954 y en poco tiempo logró transformar una simple marca de tabaco en un auténtico emblema de la cultura popular estadounidense. La compleja e intrincada trama emocional y conceptual pergeñada a lo largo de los años (a un costo estimado de más de 1.000 millones de dólares en todo el período) había servido para convencer al público de que Marlboro era una marca por la que valía la pena pagar algo más. En definitiva, la decisión tomada por Philip Morris en abril de 1993 imponía el siguiente razonamiento: si una marca de la estatura de Marlboro había sido degradada, en verdad *todas* las demás marcas podían correr la misma suerte. Por algunas semanas, las acciones de muchas empresas de afamadas marcas de productos de consumo masivo vieron cómo su cotización caía de manera abrupta. La industria publicitaria se vio súbitamente cuestionada de una manera inimaginable a aquella avanzada altura de su desarrollo. ¿Podía ser posible que los consumidores de los países capitalistas dejaran de prestarles atención a las marcas, que no encontrasen mayores diferencias entre las reconocidas marcas de siempre y aquellas otras más baratas de los grandes supermercados, más allá del precio? O acaso, horror de los horrores, ¿estarían acaso los consumidores pensando en volver a los simples genéricos de siglos anteriores, cuando todos los artículos se sacaban de una gran bolsa sin otro rótulo que aquel que dijera “café” o “azúcar”?

Desde luego, el pánico no duró demasiado. Klein ni siquiera se entusiasma mucho en imaginar qué podría haber sucedido si las marcas hubiesen caído en desgracia tras el Viernes Marlboro. Porque

sabe perfectamente que, por lamentable que le resulte, las marcas no sólo no retrocedieron sino que desde entonces han cobrado un auge inusitado. Su descripción del fenómeno es muy precisa: “El antiguo paradigma era que todo el marketing consiste en la venta de productos. En el nuevo modelo, el producto siempre es secundario respecto al producto real, que es la marca, y la venta de la marca integra un nuevo componente que sólo se puede denominar *espiritual*. La publicidad es la caza de productos. La construcción de las marcas, en sus personificaciones más auténticas y avanzadas, es la *trascendencia* de la empresa” (el subrayado es nuestro). El resto de *No logo* es un pormenorizado análisis de las consecuencias del protagonismo de las marcas en la vida de los ciudadanos de este mundo globalizado, de lo que la autora entiende que son sus efectos más nocivos y de las posibles formas de reacción frente a un fenómeno que ella cree peligroso. Y dentro del selecto grupo de marcas a las que Klein se dedica a ventilarles uno por uno todos sus trapitos sucios, Nike se lleva una parte para nada menor de sus esfuerzos. Para Klein, Nike es claramente una de las variantes de la materialización del Mal, un poder fáctico contra el cual hace un abierto llamamiento al boicot y el combate. Y la figura de Phil Knight le interesa no tanto por tratarse del dueño y conductor de la empresa, sino porque a él es a quien identifica como el ideólogo principal de la construcción de Nike como marca. Por eso cita en su libro las palabras vertidas por el propio Knight: “Nike es una empresa deportiva. Su misión no consiste en vender zapatillas, sino en mejorar la vida de la gente y su estado físico y en mantener viva la magia del deporte”. Tom Clarke, el nuevo hombre fuerte detrás del líder, redondea el concepto: “La inspiración del deporte nos permite renacer constantemente”.

Aquí tenemos entonces la clave del secreto de Nike para nunca más verse superada por ninguna otra Reebok con ninguna nueva Freestyle. Espiritualidad, trascendencia, inspiración: valores superiores que el público deberá asociar sin el menor atisbo de duda con la marca Nike. Por supuesto que los productos concretos deberán estar a la altura de las circunstancias, pero lo más importante de todo es que únicamente las Nike podrán portar el Swoosh, el signo visual que arrastra toda la carga conceptual de la marca hacia las zapatillas que se llevan en los pies. Y esa carga se transmite al signo en un proceso continuo y simultáneo en varios frentes: en el desempeño de los deportistas patrocinados por Nike en las canchas, pistas y courts; en la manera en que los propios consumidores adoptan los productos y actúan como agentes propagadores de los valores de la marca, ya sea que los usen para correr por el parque o para enviar un mensaje inequívoco a quienes interactúan socialmente con el portador del signo (ya no “soy lo que soy y por eso uso Nike”, sino “porque uso Nike soy lo que soy”); también en las campañas publicitarias de Nike en los medios gráficos y la vía pública, que a cada paso de los ciudadanos del mundo les recuerdan que nada es más importante que *just do it* y que el Swoosh está siempre allí, dondequiera que vayan. Pero, por encima de cualquier otro medio, fueron los comerciales de televisión los responsables de hacerle llegar al mundo la buena nueva del evangelio Nike. Aquel mismo proceso comunicacional iniciado a fines de los años 80 con el spot *Revolution* alcanzó luego en los 90 una extensión, un nivel de repercusión y un grado de refinamiento tales que elevaron a la otrora pequeña y provinciana Wieden & Kennedy a las máximas alturas de la industria publicitaria. La importancia del trabajo creativo de esta agencia fue capital para Nike. Juntas conformaron una relación comercial a la que ya se le reserva un capítulo más que destacado en cualquier manual sobre el tema.

De entre todos los textos que se le dedicaron al análisis de la importancia de los comerciales de TV en la construcción de la marca Nike y su impacto en la cultura popular, el más extenso y sagaz es sin dudas el libro *Cultura Nike. El signo del Swoosh*, de los sociólogos Robert Goldman y Stephen Papsen, publicado en 1998. Los autores destacan al comienzo de su trabajo la creciente importancia de la publicidad como “vehículo para articular el valor de signo de una marca. Esto significa que una

campaña publicitaria da visibilidad y sentido a una imagen de marca, y que reúne significados de un producto con significados evocados por las imágenes”. En el caso particular de Nike, el brutal aumento en su presupuesto publicitario en los últimos veinticinco años (aun si se lo compara con el notable aumento de la facturación) es por demás ilustrativo de la importancia central del branding para el éxito de las marcas. En 1987 la firma de Beaverton gastó un estimado de 30 millones de dólares en publicidad y marketing. Apenas seis años más tarde, en 1993, la cifra trepó a los 250 millones. En 1997, cuando Nike batía todos los récords en aumentos de facturación y ganancias antes del bajón de los últimos años de la década, el gasto publicitario fue de 978 millones. Y por supuesto que en todos estos años la tendencia no se revirtió sino que se profundizó: en 2011 el gasto superó los escalofriantes 2.400 millones de dólares. Claro que Goldman y Papson no se sienten particularmente escandalizados por estas cifras. Consideran que es por demás ingenuo criticar a Nike (o a cualquier corporación) por destinar tanto dinero al marketing en lugar de mejorar los salarios de sus trabajadores tercerizados, ya que esto se debe sencillamente a que, en las circunstancias actuales, los sueldos son un simple gasto corriente mientras que el branding es la inversión que más claramente aporta a la maximización de beneficios.

También en el capítulo inicial de *Cultura Nike* los autores hacen una caracterización general de los comerciales televisivos de la marca y los agrupan en dos grandes categorías, o, como ellos dicen, en “dos sabores”:

Un sabor es de una actitud irreverente y de pasar por alto todo lo que recuerde a cultura de artículos de consumo. Nike toma una postura autorreflexiva sobre las fórmulas de los anuncios de bienes de consumo, además de una actitud de autoconocimiento sobre su posicionamiento como una corporación poderosa en una industria que se basa en influir en los deseos y gustos. Estos anuncios hablan a espectadores experimentados y hastiados de las bondades vistosas y puestas en escena de una marca u otra que nos asaltan a diario. En estos anuncios, Nike se dirige a los espectadores cansados de la continua incursión de discursos teñidos de consumismo en todos los ámbitos de la vida. En el segundo sabor, sin embargo, Nike se construye como vehículo de un espíritu que integra temas de trascendencia personal, logro y autenticidad. Llamamos a esto el espíritu de motivación de Nike. Al mezclar estos dos sabores de publicidad, Nike ha creado un discurso publicitario que puede presentarse como algo que va más allá. La publicidad de Nike se aventuró más allá de la típica agenda de publicidad, de una mera construcción de su propio signo, para armar lo que parece ser una filosofía de la vida cotidiana.¹

Una vez establecida esta distinción inicial, en los capítulos subsiguientes de su libro Goldman y Papson se detienen a analizar detalladamente el complejo mecanismo semiótico de muchos de los más famosos comerciales de Nike realizados en la década que va de 1987 a 1997. Detenernos en el recuento de los más famosos de estos comerciales excedería en mucho el espacio de este libro, pero sí resultaría apropiado repasar someramente los recursos y mecanismos más frecuentes utilizados por Wieden & Kennedy y Nike en la construcción de la marca, y mencionar tan sólo algunos ejemplos de su aplicación.

Para una mejor comprensión de los postulados de Goldman y Papson aportaremos ejemplos de spots más recientes o con mayor difusión en el mercado internacional (y no sólo limitado a los Estados Unidos) que seguramente resultarán más fáciles de identificar. De todos ellos, posiblemente serán los más recordados entre nosotros los destinados a la división Nike Football. Vale aclarar también que las piezas audiovisuales más recientes de Nike se han destinado mayormente a su difusión viral en la web a través de las redes sociales y ya no en la televisión. Hecha esta salvedad, entre los elementos más distintivos de los comerciales de Wieden & Kennedy para Nike podemos destacar:

Apropiaciones de la cultura pop y de discursos críticos

Comenzando por el propio *Revolution*, que como ya vimos no vaciló en utilizar audazmente la canción homónima de The Beatles, los comerciales de Nike han incorporado a lo largo de los años una enorme variedad de referencias a la cultura popular audiovisual. Y cuando decimos cultura “popular” no queremos significar necesariamente “masiva”, sino que parte del encanto de estas referencias radica en que pueden asimismo pertenecer al ámbito de las más diversas subculturas (incluso a tendencias underground o decididamente contraculturales) o hasta de la alta cultura más tradicional (literatura, ópera). Tomemos por ejemplo un reciente spot de la pulsera Nike FuelBand de comienzos de 2012.² En apenas un minuto nos encontramos con fragmentos de *Indiana Jones*, *El mago de Oz*, Popeye, los Beastie Boys, *El Gran Lebowski*, *Happy Feet*, *Amadeus*, *Rocky*, *Star Trek*, *Virgen a los 40*, Bugs Bunny, The Warriors, Ricky Gervais en *The Office*, *Grease*, el baile de Christopher Walken en el clip de Fatboy Slim, *El joven Manos de Tijera*, *300*, *El tigre y el dragón*, Scooby Doo y muchos más. Y todos bailan al frenético ritmo de Groove Armada. También aparecen deportistas como Serena Williams, Roger Federer y Wayne Rooney. Y Nike hasta se permite una autorreferencia: Spike Lee interpretando a su personaje Mars Blackmon en un viejo comercial de la marca. Eso quiere decir que la propia agencia ha decidido que las publicidades del Swoosh ya pueden considerarse inequívocamente como parte de la cultura pop, igual que cualquier otro de los artistas y obras aludidas.

Claro que el comercial no es sólo una simple seguidilla de referencias, sino que en verdad estas están intervenidas por las grandes letras de imprenta (cuya tipografía constituye *también* una autorreferencia retro a los viejos comerciales de la marca) que determinan qué es lo que “cuenta” o “no cuenta” según el hashtag #makeitcount, instalado de antemano en las redes sociales. Ahora bien: ¿como qué es que tal o cual cosa cuenta o no? La respuesta ingenua sería “como ejercicio”, pero luego de más de dos décadas de anuncios de Nike todos los espectadores sabemos que siempre hay algo más que una primera lectura. Lo que cuenta o no ya no depende del producto (que ni siquiera aparece en pantalla, como la enorme mayoría de las veces en los spots de Nike), sino que es más bien algo quizás indeterminado, pero que termina por constituir ese conjunto de valores positivos que se buscan asociar al espíritu de la marca, que le proveen su valor. En términos más generales, de acuerdo a Goldman y Papson, las referencias pop en los comerciales de Nike apuntan a provocar en el espectador un placer muy especial: “El placer de ver los anuncios viene dado por el giro de la interpretación de la narrativa que Nike ensambló de una manera caprichosa (...). El valor de signo de Nike está impulsado no por las alusiones culturales por sí mismas, sino por la reelaboración artística de textos culturales dispares en una mezcla inventiva que requiere de la participación activa del espectador. Ya que el anuncio es sorprendente tanto en estilo como contenido, permite a Nike diferenciarse como un colectivo cultural de bricolaje”.

Pero Wieden & Kennedy supo ir todavía más lejos al incluir en sus comerciales para Nike referencias a obras abiertamente críticas de la cultura del consumo o incluso del mismo sistema capitalista. Un ejemplo paradigmático sería la adaptación de la canción-manifiesto *The Revolution Will Not Be Televised* del músico y poeta negro Gil Scott-Heron para un comercial de Nike Basketball de 1995.³ La versión original de Scott-Heron consistía en una crítica furiosa al adormecimiento social producido por la cultura del consumo propagada a través de la televisión, más concretamente, como un método para mantener sin alteraciones esenciales lo que Scott-Heron entiende como la continuación del sometimiento del hombre negro por el blanco por otros medios más sofisticados. Sus versos iniciales son contundentes:

*No podrás quedarte en casa, hermano
No podrás enchufar, encender y desenchufar
No podrás perderte en la heroína y evadirte
Ni ir a buscar una cerveza durante los comerciales
Porque la revolución no será televisada.*

Luego de una larga serie de referencias a cuestiones políticas y de ridiculizar la manera en que los medios masivos suelen ocuparse de esos temas, los últimos versos procuran redondear el concepto, llamar al activismo político y concluyen profetizando una auténtica revolución para el futuro inmediato:

*La revolución no ocurrirá inmediatamente después de una noticia
acerca de un tornado blanco, un relámpago blanco o un hombre blanco
No tendrás que preocuparte por una paloma en tu habitación
ni por un tigre en tu tanque, ni por un gigante en tu inodoro
La revolución no te hará mejor con Coca-Cola
La revolución no luchará contra los gérmenes que podrían causar mal aliento.
La revolución te pondrá en el asiento del conductor.*

*La revolución no será televisada.
No será televisada, no será televisada
La revolución no será una repetición
La revolución será en vivo*

En cambio, lo que escuchamos en la versión de Nike es una adaptación de la pieza de Scott-Heron al ámbito del básquetbol tal y como lo entiende la marca. Sus versos más significativos dicen:

*No podrás cambiar de canal
No podrás enganchar los titulares de los diarios, ni verla en diferido, ni ajustar el contraste
Porque la revolución no será televisada
La revolución la dirigirán Jason Kidd, Jimmy Jackson, Eddie Jones, Joe Smith y Kevin Garnett
Pero no habrá entrevistas después del partido
Porque la revolución no será televisada
La revolución no es fantástica
La revolución no les dará asientos en primera fila a los famosos
La revolución no se abstendrá de golpearse el pecho
La revolución no comenzará con espectáculos de láser
o con una mascota saltando en un trampolín
La revolución no será televisada
Y la revolución no fallará
La revolución es del básquetbol
Y el básquetbol es la verdad*

La operación llevada a cabo por este comercial es tan compleja como cristalina. Se trata de adoptar el discurso contracultural para apropiárselo, modificarlo, neutralizarlo y, finalmente, extraer su aura de autenticidad y rebeldía para incorporarlos al valor de la marca Nike. Con la crítica impostada a toda la parafernalia que transforma al básquet en un espectáculo de consumo masivo, así como a la maquinaria comercializadora que traen aparejadas las transmisiones televisivas, la marca del Swoosh busca posicionarse como una defensora de los valores más puros y esenciales del deporte. Se proyecta a sí misma como en un más allá del sistema que critica pero del que no puede dejar de formar parte y busca colocarse del lado del espectador para ganarse su voluntad. Del mismo modo, en este y en muchísimos otros comerciales, Nike no siente miedo ni remordimientos por la audacia de sus apropiaciones, ni por su estilo irreverente e irónico, ni por las abiertas contradicciones en las

que incurre en su proceso comunicativo. Sabe incluso que los espectadores pueden advertir perfectamente el cinismo detrás de su postura, pero prefiere poner el acento en la complicidad que busca con ellos. Confía plenamente en que la puesta en escena de esa audacia, de esa ironía y ese cinismo serán finalmente asociados de manera positiva con aquel tipo de deportista rebelde e individualista que en la prehistoria de la marca supo encarnar el amateur Steve Prefontaine y que ahora se corporizan en la figura de Michael Jordan y el resto de la legión de estrellas calzadas con el Swoosh. Lo dicho: Nike ya no quiere vender más zapatillas, sino que se quiere vender a sí misma para poder vender más zapatillas.

Metacomunicación: guiños y complicidad

Uno de los recursos más utilizados por Nike en sus comerciales es la metacomunicación, es decir, todas aquellas suposiciones asumidas y compartidas con el espectador –que la publicidad tradicional nunca mencionó– sobre la naturaleza misma de la comunicación. Los spots de Wieden & Kennedy para Nike muchas veces se proponen cuestionar las falsas suposiciones que sostienen la interminable sucesión de mensajes publicitarios a la que es sometido el consumidor promedio de medios de comunicación. La falsedad más evidente es aquella que pretende hacer creer al espectador que los productos pueden elevarlo a la categoría del modelo publicitario. Es decir, Nike no pretende subestimar a su consumidor ideal con la promesa de que sus zapatillas lo harán saltar como Michael Jordan, principalmente porque sabe que ese consumidor ya ha sido capaz de desarrollar cierta resistencia –o incluso inmunidad– a un mensaje tan elemental. Más bien, lo que busca es otra vez su complicidad para reflexionar de manera irónica y humorística acerca de todo este contrasentido y convencerse así de que ambos, marca y consumidor, son los perfectos emblemas cool de la posmodernidad.

El uso del desparpajo, la ironía, el cinismo y el humor como elementos distintivos de un estilo compartido en complicidad con el espectador ha sido una de las características más salientes del trabajo de Wieden & Kennedy para Nike prácticamente desde el comienzo de la extensísima colección de comerciales llevados a la televisión. Y una de las marcas de fábrica de la agencia para escenificar el típico tono burlón y juguetón de sus comerciales ha sido el uso recurrente de la metacomunicación. Muchos de los más exitosos y recordados spots han logrado encantar al público justamente por la manera en que estos parecen dedicarse a demoler todos los lugares comunes publicitarios desde el corazón mismo de su industria. A medida que el presupuesto publicitario de Nike se multiplicaba y las producciones de Wieden & Kennedy se volvían un torrente incontenible que inundaba los medios masivos prácticamente sin pausas, forzosamente aumentó el nivel de autoconciencia de esos comerciales y la sofisticación y complejidad con que ellos reflexionaron sobre su propia influencia en el entramado mediático del que los consumidores parecen ya no poder –ni querer– escapar. Como ejemplos paradigmáticos de este fenómeno, en el libro de Goldman y Papsen se citan algunos de los spots dirigidos y protagonizados por Spike Lee junto a Michael Jordan a fines de los años 80 y comienzos de los 90. En ellos, Lee recupera a Mars Blackmon, el personaje que interpretó en una de sus propias películas, *She's Gotta Have It*, del año 1986. Blackmon es algo así como un alter ego exagerado y caricaturizado del propio Lee: un típico ejemplar de la cultura negra de los suburbios de Brooklyn, amante del hip hop y, por encima de todas las cosas, del básquetbol y de los New York Knicks. Pues bien, en la extensa serie de comerciales en que Blackmon “accede” al enorme privilegio de interactuar con la máxima estrella de la historia del deporte que

tanto ama, su figura funciona como contrapunto irónico y bastante bufonesco de Jordan. Y es también la mejor excusa para colar todos los elementos metacomunicativos. Bien puede pasar que en uno de los spots Blackmon simule una interrupción en la filmación para acercarse enojado a una ventana, abrirla y gritarle a alguien que parece molestarlo afuera en la calle: “¡Eh, callate! ¿No ves que estoy tratando de filmar un comercial?”. En otro de ellos, Blackmon simula una grosera subestimación del espectador y le dice de frente a la cámara: “Esto lo podés comprar”, y se lleva un par de zapatillas Nike a la altura de su cara. “Esto no lo podés hacer”, y la cámara muestra una espectacular volcada de Jordan. La cámara vuelve a Blackmon: “Podés (comprar las zapatillas). No podés (volcarla como Jordan)”.⁴ Pero quizás el más recordado sea aquel en que Mars Blackmon se desespera por saber cuál es el secreto de Michael Jordan para ser “el mejor jugador del universo”.⁵ Le pregunta si es por sus volcadas espectaculares, o por su corte de pelo, o por sus pantalones y medias Nike. Pero se vuelve realmente cargoso al preguntarle una y otra vez si el gran secreto no son sus zapatillas. Jordan, siempre muy canchero, lo niega todas las veces que haga falta. La escena se cierra con una leyenda en grandes letras blancas sobre fondo negro: “Las opiniones del señor Jordan no reflejan necesariamente las de Nike, Inc.”. Mientras tanto, en off seguimos escuchando a Blackmon: “¡Tiene que ser por las zapatillas!”. Y Jordan, imperturbable: “No, Mars”.

En *Cultura Nike* también se analiza otro caso muy exitoso de humor autoconsciente. Se trata del comercial *Jóvenes en la peluquería de hombres*, del año 1993, la versión de Wieden & Kennedy del recurrente género metacomunicativo de “cine dentro del cine”, sólo que aquí es un falso comercial dentro de otro. Vemos a un grupo de señores algo mayores sentados en una peluquería, mirando casualmente en un televisor algo que tiene todo el aspecto de ser un nuevo spot de Nike con Bo Jackson. Pero algo parece estar mal. “Este anuncio de Nike es aburrido”, dice uno de los señores. “Es sólo Bo en un gimnasio”, dice otro, “yo puedo hacer eso”. Un tercero se pregunta: “¿Dónde están las chicas que bailan?”. El anterior agrega “¿Dónde está la canción?”. El primero de ellos declara: “Extraño el montaje de edición”. El segundo repite: “Es nada más que Bo en un gimnasio”. El hecho de que un comercial se construya con tanta sencillez y poder de síntesis como una crítica a los propios comerciales de la marca –a su vez repleta de referencias a la industria deportiva y de los medios– quizás no sorprendería tanto a un espectador de la actualidad, prácticamente inmune al sarcasmo después de veinte años ininterrumpidos de *Los Simpson*, *South Park* y *Padre de familia*, pero al momento de su lanzamiento no pudo menos que causar una admiración generalizada.

Así y todo, no por repetido el recurso a la metacomunicación ha sido desechado, sino todo lo contrario: se ha perfeccionado hasta un extremo de sofisticación que le sigue permitiendo a Nike mantener su posición de privilegio en el mercado, mientras su agencia –cuyo nombre ha sido sutilmente modificado a Wieden + Kennedy, una concesión del significante a la era digital– continúa llevándose muchos de los más prestigiosos premios de su industria. Piénsese por ejemplo en el extenso y espectacular comercial *Write The Future*, el tanque de Nike para su campaña por el Mundial de Fútbol Sudáfrica 2010.⁶ Filmado por un director de cine prestigioso como Alejandro González Iñárritu, en sus tres minutos se resumen casi veinticinco años de cultura publicitaria de Nike. Está todo allí: las grandes estrellas del deporte (Cristiano Ronaldo, Wayne Rooney y Ronaldinho, entre muchos otros), la música atronadora, el montaje vertiginoso, el humor y el desparpajo. Pero también hay una minuciosa demostración del extendido conocimiento del fútbol como engranaje esencial del deporte y de la industria del gran espectáculo global, un saber que se comparte con los espectadores a una escala que sólo el poder homogeneizante de la globalización puede permitir. El fragmento protagonizado por el inglés Wayne Rooney es por demás elocuente: en unos pocos segundos se especula con la suerte que éste podría correr de acuerdo a la resolución de una jugada decisiva. Los

titulares en los diarios, su destino de caballero de la monarquía o de *white trash* en una casa rodante, su rol de ídolo popular y estrella de campañas gráficas o de simple olvidado del fútbol y los medios, la euforia o la depresión bursátil en la City londinense y hasta los nombres de los futuros hinchas ingleses por nacer, todo se escenifica para deleite morboso de un espectador que es plenamente consciente de que esas posibilidades –tan opuestas como extremas– en verdad no tienen nada de exageradas. Todo eso es, también, un saber compartido en complicidad entre la marca y el consumidor global. Y qué decir de la frustrada explosión de júbilo de las muchedumbres marfileñas ante el golazo de Didier Drogba que no fue, de la presencia de Fabio Cannavaro en los inefables programas musicales de la RAI, de las redes sociales en ebullición ante un lujo de Ronaldinho o de la gran estatua de Cristiano Ronaldo que bien podría terminar como la de Saddam Hussein si su tiro libre fuese a parar a la tercera bandeja del estadio. Desde luego, en ese hipotético caso tampoco habría ninguna *biopic* protagonizada por Gael García Bernal, ni una aparición en la casa de Homero Simpson. Frente a tamaño arsenal de cultura futbolística, mediática y publicitaria, el hecho de que el fútbol acrobático y de videojuego que se aprecia en los comerciales de Nike sea en verdad inhallable en las canchas de fútbol reales se vuelve totalmente irrelevante.

Todas las estrellas son de Nike

En un principio fueron Michael Jordan y Bo Jackson. Y el propio Jordan fue el que mejor resumió la cuestión: “Lo que Phil Knight y Nike han hecho es convertirme en un sueño”. Es sabido que el deporte en su expresión más básica oscila constantemente entre el valor de la hazaña individual y aquel del trabajo compartido, del logro en equipo. También es sabido que la tensión entre esos opuestos puede decidirse hacia uno u otro lado de acuerdo a la disciplina de que se trate. Pero incluso en aquellos deportes en que el trabajo colectivo resulta mucho más importante que el individual –y nuevamente el fútbol es el ejemplo más obvio y universal– la figura solitaria del talentoso, del diferente, del héroe elegido por la gracia del destino resulta indispensable para el proceso de industrialización masiva del deporte. Dicho más sencillamente: Lionel Messi puede perder todo el tiempo que quiera aclarando que sin sus compañeros del Barcelona o del seleccionado argentino sería más bien poco lo que él podría hacer frente a once rivales de cierta categoría. Pero, en última instancia, el que aparece en el anuncio de Adidas y el que se lleva el cheque con más cifras de parte de las tres tiras es él. Y si Argentina se arriesga incomprensiblemente a jugar un partido amistoso en Bangladesh es únicamente porque allí, como en tantos otros países emergentes, hay una multitud de fanáticos desesperados y dispuestos a pagar lo que fuera necesario con tal de poder verlo en vivo a él, a Messi.

Pues bien, si el culto al héroe deportivo nace casi en simultáneo con la práctica misma del deporte –piénsese si no en la gloria y la fama que obtenían los vencedores olímpicos en la Grecia antigua– los comerciales televisivos de Nike ayudaron a transformarlo en este fenómeno de masas sin punto de comparación con todo lo anterior que conocemos hoy. Y vale la pena destacar que no es en absoluto una casualidad que haya sido Nike la marca mejor preparada para elevar la estatura de los ídolos deportivos y obtener a partir de ello una serie de ventajas comerciales que, al menos en un principio, resultaron muy difíciles de equiparar para la competencia. Justamente, hasta que Reebok, luego Adidas y luego el resto de las marcas no atravesaron su propia etapa de “nikeización” en su manera de comunicarse con los consumidores les resultó casi imposible competir contra el Swoosh sin sufrir una segura humillación. Por lo que una y otra vez debemos recordar la historia que hemos narrado

hasta aquí para entender que, si bien nunca renunciaron expresamente a los patrocinios individuales, las marcas alemanas cimentaron su poder y prestigio principalmente a partir de acuerdos institucionales con la mayor cantidad posible de clubes, federaciones y comités nacionales e internacionales. Esto es particularmente notable en el caso de Adidas, gracias sobre todo al inigualable trabajo detrás de escena de Horst Dassler. Pero así como la mentalidad de Horst lo llevó a tratar de dominar el mundo del deporte para luego engrandecer su(s) marca(s) casi como un efecto secundario de ese dominio, la historia y la visión de Phil Knight llevaron a Nike a recorrer el camino inverso: la marca se colocó siempre en primer lugar y siempre del lado del deportista individual en oposición a las múltiples burocracias que digitaban la actividad desde un escritorio. De ahí el culto al espíritu transgresor del atleta rebelde e individualista que en un principio representó Steve Prefontaine y luego, con los años, sirvió para transformar a tantos y tantos deportistas en aquello que Jordan llamó –con toda razón– “un sueño”. Y la gran habilidad de Nike fue, precisamente, asimilar ese “sueño” del gran público global a su valor de marca.

Repasar la interminable lista de ídolos deportivos que protagonizaron anuncios televisivos de Nike desde que *Revolution* salió al aire hasta la fecha sería un verdadero despropósito, aunque sí podríamos mencionar a unos pocos, siempre entre los mejores de sus respectivas disciplinas: además de Jordan, Charles Barkley, Penny Hardaway y Kobe Bryant en el básquetbol; Tiger Woods en el golf; Roger Federer, Andre Agassi, Pete Sampras y Jim Courier en el tenis; Lance Armstrong en ciclismo; y para el caso del fútbol, ese deporte que tanto le costó entender a Nike que era imprescindible para sus planes de expansión mundial, sólo basta con volver a ver el famoso comercial *Good vs. Evil*, especialmente realizado en ocasión de la Eurocopa de 1996.⁷ Vemos que, a partir de la entrada decidida de Nike en el mercado del fútbol internacional, en menos de dos años la marca ya podía ufanarse de contar con un verdadero seleccionado galáctico: Eric Cantona, Ronaldo, Edgar Davids, Paolo Maldini, Patrick Kluyvert y otros. A todos ellos Nike no sólo les dio una montaña de dinero, sino que se ocupó activamente del desarrollo de sus carreras y se dedicó a proteger con esmero los intereses comerciales en común. Y fue gracias a Nike que todos estos y muchos otros ídolos deportivos fueron, si se quiere, mucho más que ídolos. Se convirtieron en una mezcla bastante indeterminada de modelos vocacionales, referentes sociales, guías espirituales y asesores de compras, claro que siempre –siempre– mediatizados por una pantalla o un papel impreso. Y el hecho de que estos referentes muchas veces no estuviesen a la altura de la imagen inspiradora que Nike quería para su marca (Jordan era adicto a las apuestas, Cantona practicó karate con un espectador de la tercera fila de plateas, Lance Armstrong ganó todos sus Tours de France atiborrado de drogas prohibidas, Tiger Woods fue masacrado mediáticamente por serle infiel a su esposa) el desajuste siempre podía arreglarse con un nuevo comercial de Wieden & Kennedy, uno en que los ídolos y el deporte mismo serían *larger than life*. También, por qué no, Nike tenía a mano la variante brutal a la que se apeló en el caso de Charles Barkley: de buenas a primeras los espectadores se encontraron con que el chico malo del básquet les recordaba de manera ofensiva que “yo no soy un modelo para tus hijos, a mí *no me pagan* para ser un modelo de conducta, el que tiene que educar a tus hijos sos vos”.⁸ Aquel caso en particular sirvió para dejar bien en claro que, si las cosas se ponían demasiado espesas, Nike era lo suficientemente audaz y políticamente incorrecta como para incluso cachetear a sus consumidores y recordarles en última instancia quién era la corporación poderosa, quién el ídolo deportivo pagado por la corporación y quién el que tiene que callarse la boca, *just do it* y a seguir comprando zapatillas del Swoosh. Sólo cuando la posición de sus deportistas patrocinados se volvió escandalosamente insostenible –como en el caso de Armstrong– Nike se resignó a soltarles la mano y renegar públicamente de ellos.

Pobreza, discriminación y ghettos: anuncios con conciencia social

Otro ejemplo que confirma la audacia de Nike para promover su ideal de autenticidad como parte esencial de su valor de marca se puede apreciar en la serie de comerciales en que se abordan problemáticas sociales por demás complejas. En verdad, que una marca comercial se haya siquiera atrevido a ocuparse de dichos asuntos –algo por demás inusual en la historia de la publicidad– revela que, de alguna forma, Nike se sintió dotada de alguna capacidad de llegada especial al corazón y al cerebro de sus consumidores. No cualquier marca podía darse el lujo de siquiera aludir de una u otra manera a que, ya no en el mundo ideal de la comunicación sino en el real de las calles, pudiese haber gente con problemas más serios que sus zapatillas.

La manera en que los comerciales de Wieden & Kennedy se ocupan de esta espinosa cuestión es lúcidamente analizada por Goldman y Papson:

Al llamar la atención sobre un aura fantasmal de injusticia social y de clase, Nike consigue, por una parte, ser una voz “realista” y, por otra, consigue hacer del deporte un vehículo canalizador de espiritualidad que trasciende las diferencias de raza y clase. Nike admite y niega simultáneamente la desigualdad social y económica que influye en las probabilidades existentes de alcanzar tanto el éxito como el fracaso y el sufrimiento. Con este proceder, Nike reproduce a su manera una mitología del deporte que es cada vez más apreciada por la sociedad.⁹

Seguramente uno de los más recordados de este tipo de anuncios haya sido *Work*, del año 1995, protagonizado por el basquetbolista Penny Hardaway, figura de los Orlando Magic.¹⁰ En sus escasos treinta segundos el espectador asiste a la historia de vida de Penny narrada en primera persona. Mientras se escucha su voz que explica que su actual posición de privilegio no fue fruto solamente de sus condiciones naturales sino que mucho tuvieron que ver además su dedicación, su esfuerzo y también los valores que le inculcaron su madre y su abuela, el rápido montaje de imágenes en tono sepia alude inequívocamente a las duras condiciones de las minorías negras en el sur de Estados Unidos, a un padre ausente y a aquellos precarios clubes en los que los jóvenes buscan la solución a todos sus males a través del deporte. Claro que esta problemática no se presenta con toda la crudeza que podría esperarse en una película documental, sino que es convenientemente depurada mediante una estética que la haga tolerable para el público masivo. También resulta tranquilizador el hecho de que Penny pueda emitir su discurso desde un presente venturoso, acompañado por las cálidas sonrisas de su madre y su abuela que tanto se sacrificaron para que él pudiera llegar convertirse en la estrella que es. Como se puede apreciar, las penurias y las dificultades concretas que obstaculizan el progreso material y social de las minorías negras no son abiertamente desestimadas, pero sí quedan relativizadas frente a las virtudes superadoras de la fuerza de voluntad y de una insobornable ética de trabajo inculcada desde la infancia por una familia quizás incompleta, pero siempre contenedora. Y es en el preciso momento en que Penny se refiere a esa filosofía de vida recibida en su hogar en que aparece por única vez en pantalla en este spot un producto Nike: las monstruosas e hipertecnológicas zapatillas que usa Penny en sus partidos de la NBA.

También fue muy comentado un comercial lanzado en 1994 para promocionar la campaña de bien público P.L.A.Y. (siglas de *Participate in the Lives of America's Youth*), un programa de Nike para fomentar la práctica deportiva entre los niños más vulnerables socialmente como una manera sencilla y rápida de superar sus dificultades. También era, en palabras del propio Phil Knight, una defensa “del acceso al juego como un derecho inalienable de todo niño”. En este comercial,¹¹ se escucha la

voz de Michael Jordan mientras la cámara muestra un rápido pánico de chicos evidentemente angustiados, que miran por la ventana de un feo departamento o que clavan sus ojos en los del espectador con un paisaje de fondo que sugiere un barrio deprimido: alambradas, callejones, unas hamacas desvencijadas. Jordan les pregunta a esos chicos “Si no pudieras formar parte de un equipo, ¿de qué formarías parte?”. La respuesta es más que obvia: de la delincuencia, de las drogas, de las bandas. Enseguida, la edición hace una rápida transición hacia imágenes de niños jugando a un deporte que puede ser el básquet o si no a cualquier cosa que implique movimiento físico, sin importar cuán escasos sean los recursos. Mientras la música le da al conjunto un nuevo tono esperanzador, la cara de Jordan aparece en la pantalla para un último interrogante: “¿Qué pasaría si no existiera el deporte? ¿Seguiría siendo tu ídolo?”. Para Goldman y Papson, este comercial es un típico ejemplo de lo que ellos llaman “**publicidad de legitimación**, por cómo posicionan a Nike en calidad de poseedor de la verdad moral, por anteponer aparentemente los intereses de la comunidad frente a sus limitados intereses comerciales”. Jeff Jensen, de la revista especializada *Advertising Age*, suma su punto de vista: “La campaña P.L.A.Y. subraya la omnipresencia de Nike, un nombre que se ha convertido virtualmente en sinónimo de la categoría que sigue dominando. Esta posición le permite a Nike realizar anuncios que entretienen, predicán y hacen cualquier cosa menos vender un producto”.

El turno de las mujeres

Contra todo pronóstico, en abril de 2011 Phil Knight –el hombre de elusivo perfil bajo que muy raramente se dejaba ver en público, y nunca sin sus lentes oscuros Oakley– se presentó en los estudios de televisión para una entrevista largamente negociada con la mujer más influyente de Estados Unidos: Oprah Winfrey.¹² Juntos recordaron la larga historia de Nike y también muchas vivencias personales del fundador. Y por supuesto: nadie se presenta frente a Oprah, lo más parecido a un miembro de la realeza que se puede encontrar en Estados Unidos, con lentes oscuros. Aquella vez Phil Knight debió exponerse por completo a la vista de una de las mayores audiencias televisivas del mundo. Y con ese sencillo gesto quedó más que claro que la compañía que alguna vez se caracterizó por su terca falta de atención por el mundo femenino era entonces otra, muy distinta a la anterior. Una en el que su fundador y principal accionista podía escaparse de todos los zares de los medios, pero no podía rechazar los requerimientos de una mujer. Por muy amigable y poco incisiva que pudiese resultar la entrevista –y, efectivamente, así lo fue– la “comparecencia” de Phil Knight ante Oprah era otro indicador de cómo habían cambiado los tiempos.

En aquel encuentro, Oprah y Knight recordaron y volvieron a poner en pantalla el comercial de Nike que la conductora calificó como su favorito. Se trataba de *If You Let Me Play*, otro trabajo de Wieden & Kennedy de 1995.¹³ Para cuando este spot salió al aire hacía ya varios años que la estrategia de Nike para dirigirse al público femenino había cambiado por completo. La marca del Swoosh no sólo se había esforzado por desarrollar una variedad cada vez mayor de productos para mujeres hasta prácticamente equipararlos a la línea masculina, sino que además tenía perfectamente en claro que debía instrumentar un mensaje publicitario de características diferenciales. En sucesivos estudios de mercado se había llegado a la certeza de que las mujeres no necesariamente reaccionaban del mismo modo que los hombres a la serie de comerciales audaces, irónicos y repletos de estrellas que tanto revuelo causaban. Pero no por estar dirigidos al público femenino los comerciales de Nike debían ser menos impactantes. De hecho, *If You Let Me Play* causó una verdadera conmoción cuando salió al aire en su país. Lo que allí se veía no parecía en un principio demasiado distinto a otros

comerciales que ya hemos comentado: un grupo de niñas y adolescentes hablándole a la cámara y reclamando por su derecho a practicar deportes en igualdad de condiciones con los varones. Pero lo verdaderamente perturbador –al menos, para la época en la que salió al aire– eran los motivos que estas niñas esgrimían en su reclamo, verbalizados además con un vocabulario muy crudo y directo, mucho más propio de personas adultas. Pedían concretamente que las dejaran jugar y practicar deportes para “sentirme más a gusto en mi propia piel”, “tener más confianza en mí misma”, “tener un 60 por ciento menos de posibilidades de contraer cáncer de mama”, “tener más posibilidades de dejar a un hombre si me maltrata”, “ser menos propensa a quedar embarazada si no lo deseo”, “aprender lo que significa ser **fuerte**”. Las reacciones de los espectadores y de la prensa reflejaron la audacia de Wieden & Kennedy para forzar una vez más los límites que establecían qué cosas se podían decir o no en un comercial y cómo debían decirse. Muchos analistas encontraron verdaderamente chocante que un grupo de niñas se plantara frente a la cámara a recitar discursos con un lenguaje que subrayaba deliberadamente su artificialidad, el hecho de estar escrito por un adulto.

Al mismo tiempo, como en otros comerciales de Nike que se animaron a tocar cuestiones sociales cuanto menos espinosas, aun los críticos menos complacientes con el tratamiento publicitario de estos temas debieron refinar al máximo su arsenal interpretativo frente al sutil mecanismo discursivo con el cual Nike se atrevió a abordar la problemática de género. Este no sólo apuntaba a destacar el rol del deporte como un factor que podía ayudar mejor que ningún otro a la igualdad de género en la sociedad, sino que además lo hacía colocando a la mujer en una activa posición de fuerza frente al hombre. *If You Let Me Play* apelaba con dramatismo y en segunda persona a los adultos, a los padres, pero sólo para hacerles entender que sus hijas deberían enfrentar situaciones potencialmente peligrosas para su integridad física o emocional y que esto era un dato duro corroborado por la estadística, motivo por el cual sería una ingenuidad dejar a estas niñas libradas a la improbable buena voluntad de sus contrapartes masculinas. En consecuencia, el deporte ayudaría a redimir a las mujeres pero sólo a partir del desarrollo de sus capacidades físicas y emocionales, la cuales serían indudablemente puestas a prueba de una manera u otra, casi sin importar la condición social y económica. Las mujeres se enfrentaban de este modo a un mensaje que les proponía un avance en su condición social pero por la paradójica vía de una conexión con el componente de animalidad inherente a todo ser humano, un territorio tradicionalmente reservado a los hombres y codificado expresamente en modelos educativos como el de la antigua Esparta. Las niñas del comercial de Nike piden que las dejen jugar, pero jugar del modo en que lo hacen las cachorras de tigresas cuando se preparan para los enfrentamientos físicos que les aguardan en la adultez. Como el montaje del spot lo subraya, la clave de todo está en la fuerza. Esta suerte de viaje mediatizado y sugerido hacia la esencia guerrera o agonal de la corporalidad humana no hace más que introducirnos en la última de las características más relevantes que destacaremos en los comerciales de Nike.

Sangre, sudor y lágrimas: Niké (Victoria)

Otra serie para nada menor de comerciales realizados por Wieden & Kennedy para Nike a partir de los años 90 parece oponerse a la corriente principal de anuncios que promovieron la interpretación terapéutica y espiritual del valor del deporte. Nos referimos a aquellos comerciales que presentan a la competencia deportiva como algo mucho más parecido a una lucha brutal por la supervivencia del más apto que a un simple cotejo de habilidades y valores de buen comportamiento. Esta concepción puede explicarse en parte por la ya comentada defensa del héroe solitario y transgresor que sostuvo

Nike en toda su historia, y es posible asimismo rastrear algunos elementos que sugieren algo semejante en muchos otros comerciales de Nike. Pero nunca como en la campaña *AIR* lanzada en ocasión de los Juegos Olímpicos de Atlanta en 1996 se hizo tan evidente este recurso.¹⁴

El infinitesimal vuelo de una paloma blanca en los fotogramas iniciales es la última imagen que el espectador podrá asociar a un sentimiento elevado al observar este comercial. Como en otras ocasiones, ya desde la elección de la banda sonora Wieden & Kennedy se propone hacer toda una declaración de principios: lo que se escucha es “Search and Destroy”, de Iggy and The Stooges, una legendaria canción protopunk de 1973 a cargo de la banda que por entonces lideraba Iggy Pop. Inspirada en las imágenes más crueles de la Guerra de Vietnam, su letra presenta en primera persona a un personaje marginal y furioso, un verdadero peligro para la sociedad y sus valores establecidos. Los primeros versos son elocuentes:

*Soy un leopardo que camina las calles con el corazón lleno de napalm
Soy un hijo fugitivo de una bomba nuclear A
Soy el chico olvidado por el mundo
El que busca y destruye*

En los siguientes segundos la pantalla ofrece una rápida sucesión de primeros planos individuales de unos pocos atletas de élite. Sus miradas son serias, torvas, cargadas de agresión contenida. Sin previo aviso, un corredor sale disparado de la línea de salida y brota un alarido de guerra. En los restantes cincuenta segundos de comercial lo que se puede apreciar es una alocada sucesión de mínimas escenas deportivas repletas de violencia y sufrimiento. Las caras de los atletas no denotan placer o alegría, sino odio y dolor. Caen al piso entreverados en un combate físico, se agitan desfallecientes para llegar más rápido, más alto, más fuerte. Aparecen lastimados, bañados en sudor, se arrastran por el suelo, vomitan. El teleobjetivo de un fotógrafo se estrella contra el piso, aparecen los enfermeros y sus camillas, un helicóptero sugiere el traslado de un lesionado cuya vida corre peligro. Sin un rastro de los lujos del *jogo bonito* brasileño, los futbolistas de la *Nazionale* italiana deciden su suerte en el campo de juego. Chocan, se tironean las camisetas, traban fuerte abajo. La muchedumbre que los alienta agita sus banderas amenazantes. Nadie como ellos conoce la suerte del derrotado en el viejo circo romano. Las deportistas mujeres aparecen menos, pero no la pasan mejor. Cuando el spot se cierra con la clásica placa negra con el Swoosh blanco, este es salpicado por un chorro sanguinolento. ¿De qué se trata todo este amasijo?

Se trata de la única respuesta posible a los interrogantes planteados por un mundo que, luego de no pocas promesas incumplidas tras las caída del Muro de Berlín y el fin de la Guerra Fría, empezaba a ser percibido por crecientes franjas de la población de los países centrales con un desagradable regusto a incertidumbre y amenaza: la supervivencia. De allí que hombres y mujeres se vean igualmente impulsados a alcanzar la proeza física como un recurso desesperado para recuperar la confianza en sí mismos y reestablecer así la integridad individual en medio de un entorno hostil, de guerra de todos contra todos. El spot de Nike busca de este modo legitimar o canalizar toda aquella violencia estructural a través de las reglas de los deportes reconocidos, pero no se priva en modo alguno de advertir que el costo a pagar en la persecución de esa proeza física (que en este caso se equipara a la victoria deportiva) puede ser la autodestrucción.

Ya en el nuevo siglo, la campaña de Nike Football para el Mundial de Corea y Japón 2002 actualizó y sintetizó buena parte del credo Nike en dos comerciales dirigidos por Terry Gilliam, *The Secret Tournament*¹⁵ y *The Rematch*.¹⁶ El tono divertido y burlón del aviso, la sobreactuación de su propio personaje que ejecuta Eric Cantona, el estilo de fútbol acrobático exhibido por una constelación de

futbolistas multinacionales, multiculturales y multirraciales patrocinados por el Swoosh, todo eso no alcanza para disimular –en verdad, ni siquiera se lo propone– que todos ellos se encuentran sometidos (¿involuntariamente?) a la ley de la selva. Lo que se lleva a cabo al ritmo frenético de un Elvis Presley remixado es un torneo de estética de campo de concentración, disputado en un barco desterritorializado, fuera de toda jurisdicción, con reglas tan sencillas como crueles: el que hace el gol, gana; el que pierde, al agua. Pero, a fin de cuentas, lo que se ve en la pantalla no es sin embargo lo peor. Wieden & Kennedy parece informar al espectador acerca de un hecho incontrastable: la marca deportiva que nunca se avino a negociar con los poderes del deporte ya constituye en sí misma un poder a la altura de aquel. Los conflictos que la presencia dentro de un campeonato organizado por la FIFA pudiere acarrearle a Nike serían fácilmente sorteados con la organización de un campeonato paralelo, mucho más terrible pero también mucho más atractivo que el fútbol oficial. Con su torneo secreto, Nike nos recuerda que su poder puede pasar por encima incluso de las barreras de las instituciones nacionales y transnacionales: todo lo que tiene que hacer es montar su circo en aguas internacionales. Y sí, después del triunfo de un bando, llega la revancha. Y con ella llega también una autodestrucción farsesca, pero originada por las propias reglas que establece Nike. Podría pensarse entonces que una marca se siente tan omnipotente como para llegar por primera vez en la historia, y con el mismo tono juguetón de siempre, hasta la autoaniquilación. La interpretación más extrema posible del espíritu del juego y de la competencia.

Si Nike es la cultura...

El 21 de noviembre de 1990 a las 9:23 de la mañana abrió sus puertas en Portland la primera de las muchas tiendas *Nike Town*, que en la actualidad se han convertido en verdaderas atracciones turísticas en las principales ciudades del mundo. ¿Y por qué precisamente a esa hora tan curiosa, que se mantuvo como horario de apertura habitual durante varios años? Muy fácil: ¿con qué número de camiseta jugaba Michael Jordan? Lo que buscaba Nike con esta iniciativa era, por un lado, disciplinar a sus distribuidores y a las grandes cadenas de minoristas deportivas como Foot Locker. A medida que la hegemonía de su marca sobre el mercado se consolidaba, la firma de Beaverton se mostró cada vez más reacia a tener que discutir con otros participantes y eslabones de su industria los costos que debería afrontar para poder tener sus productos en la calle siempre a tiempo y en las condiciones deseadas. Con la instalación de sus propias tiendas, Nike les señalaba inequívocamente a las cadenas multimarcas que, en caso de proponérselo, bien podría prescindir de ellas y quedarse también con el margen de ganancia del minorista, además de ahorrarse las discusiones y las molestias que se suscitaban toda vez que Nike sentía que su marca era “maltratada” en los salones de ventas ajenos: que el espacio no era suficiente, que la cartelera no se destacaba, que la luz no era la apropiada, que el Swoosh no podía ubicarse tan cerca del espacio de otras marcas menos relevantes, etc.

Pero por otro lado, lo que Nike se propuso con la apertura de sus Nike Towns fue contribuir de un modo muy significativo a la difusión de su valor de marca. Estas colosales tiendas hicieron las veces de anuncios publicitarios contruidos con ladrillos, vidrios, maderas, zapatillas y, sobre todo, mucha pero mucha más “cultura Nike”. Estrictamente hablando, las Nike Towns no eran simples tiendas de productos deportivos, sino más bien unos espacios con la estructura y el lenguaje de los museos clásicos y toda la parafernalia que la alta tecnología del cambio de siglo pudiera ofrecer. Lo primordial no era tanto que los consumidores se acercaran a las Nike Towns a comprar sus productos –lo cual desde ya que era siempre bienvenido– sino más bien que, al retirarse, tuviesen la

certeza de haber sido parte de una “experiencia Nike”. Que pudieran ver la vitrina que exhibía un par de spikes usadas por Steve Prefontaine, o recorrer la galería dedicada a Michael Jordan, o que se sacasen fotos junto a las esculturas de Andre Agassi y Pete Sampras, o que disfrutaran todas las veces que quisiesen del último comercial de TV de Nike en pantalla gigante. Que abrevaran de la fuente que tenía una historia, una mitología y una filosofía para difundir y compartir. En definitiva, las Nike Towns eran verdaderas iglesias paganas coronadas por un Swoosh en lugar de una cruz, y dedicadas a la evangelización de un número de fieles cada vez mayor.

Y los fieles respondieron, claro está. No sólo porque la llegada al mercado de las Air Max originales de 1987 (seguidas de las sucesivas generaciones de la línea Air Jordan y de otros cientos de modelos firmados por el diseñador estrella Tinker Hatfield o por su equipo) generaron la aparición de una subcultura de fanáticos cada vez más numerosa, los *sneakerheads*, quienes elevaron la categoría de las zapatillas a la de verdaderos objetos de adoración, sino porque desde entonces Nike se las ha ingeniado para establecer una suerte de relación vampírica con sus consumidores, especialmente con los más jóvenes. Mucho se ha acusado a Nike de ejercer una doble explotación sobre los sectores más desprotegidos de la sociedad estadounidense –más concretamente, de la minoría negra– ya que, por un lado, los cazadores de tendencias de la marca se dedicaban noche y día a rastrear los estilos de calzado e indumentaria *cool* que “la calle” o “el barrio” imponían como parte de su propio código de conducta y pertenencia. Y por el otro, aquellos mismos jóvenes eran quienes más se sentían compelidos a gastar el dinero que sus padres no tenían en aquellas zapatillas cada vez más caras e inaccesibles. Ya en 1990 Nike debió soportar la publicidad negativa y hacerse cargo de los numerosos reportes informativos acerca de chicos pobres o marginales que habían llegado a matar a otros para arrebatarse sus Air Jordan, y el asunto aquel llegó incluso a la tapa de la revista *Sports Illustrated*. Pero más allá de esa tortuosa relación de influencia mutua entre el pequeño traficante de drogas que le enseñaba a la gran corporación qué era cool y qué no y que luego debía arriesgarse a vender cada vez más para poder seguir comprando productos con el Swoosh, con los años Nike aprendió que, por mucho jugo que le pudiera sacar a su relación con las subculturas callejeras y marginales (algunas de ellas, en especial el hip hop, terminaron alcanzando el *mainstream* de la cultura popular global), en lugar de intentar venderle a toda costa lo mismo a todo el mundo, lo más inteligente sería dedicar sus mayores esfuerzos a un finísimo trabajo de segmentación. De este modo, Nike supo acompañar el efecto más paradójico de la marea globalizadora: mientras que la revolución de las redes informativas y comunicacionales contribuyó a derribar una a una las otrora inexpugnables fronteras nacionales y culturales, en simultáneo se dio el estallido de las sociedades tradicionales y homogéneas en decenas de subculturas e identidades grupales cerradas, muchas veces replicadas a la perfección de un país e incluso de un continente a otro. Y a cada uno de estos segmentos Nike se las ingenió para acercarle un mensaje y un producto específico. Mantuvo su categoría de marca aspiracional en todas las franjas y criterios con que se pudiera subdividir un mercado cualquiera. Podemos recurrir nuevamente al fútbol como ejemplo concreto. En ese deporte universal –tan tradicionalista y conservador en muchos aspectos– en el que, debido a su origen, la marca no tenía una historia plausible que contar, Nike tuvo la capacidad de ocupar un espacio cada vez mayor en los cinco continentes y desafiar seriamente el reinado histórico de Adidas. Lo hizo una vez que su dominio en el resto de los deportes masivos fue incuestionable y a partir de los tanques publicitarios globales que ya hemos comentado, pero también agudizando su percepción y comprensión de la cultura futbolística de cada país y de cada grupo social. De este modo, tanto en la alfombra de césped del exclusivo *country club*, como en el pasto sintético de la canchita del barrio de clase media, como en el terreno irregular y lleno de piedras del asentamiento,

en todos esos lugares los futbolistas aficionados seguramente usan productos Nike. Aunque no siempre *los mismos* productos Nike.

Fue entonces esta capacidad inigualable para darle sentido y valor una marca y convertirse así en uno de los emblemas más representativos de la cultura de su época la razón que llevó a las fortísimas reacciones suscitadas en contra de Nike. De hecho, los cuestionamientos planteados en el libro de Naomi Klein no hacen más que reflejar y refinar una corriente de crítica y mal humor contra la marca instalada a fines de los años 90 en sectores para nada menores de las sociedades occidentales. Durante algunos años se sucedieron las manifestaciones en las puertas de las Nike Towns, las cartas indignadas dirigidas a Phil Knight y los reportes periodísticos que mostraban con toda crudeza las condiciones en que debían trabajar los operarios que fabricaban las zapatillas del Swoosh en los más lejanos rincones del planeta. Las explicaciones que podía dar la empresa acerca de las particularidades de su industria no resultaban suficientes para cerrar una cuenta que empezaba con salarios de unos pocos dólares y culminaba en un par de zapatillas con un precio de tres cifras. Mucho menos podía alegar Nike en su defensa que, al fin y al cabo, prácticamente *todos* los productos de consumo masivo indispensables para el confort de las sociedades avanzadas se fabrican en condiciones semejantes. Y no porque fuese falso, sino porque era (y es) una verdad indigerible para el público.

Pero la tormenta pasó. Luego de una serie de promesas de mejoras concretas para sus trabajadores tercerizados, unos cuantos ajustes menores en su política comunicacional, sucesivas oleadas de comerciales de TV tan geniales como siempre y con el simple paso del tiempo, en lo que va del nuevo siglo Nike ha demostrado que su valor de marca sigue gozando del favor de los consumidores y de un prestigio incomparable. Las viejas acusaciones vuelven cada tanto, pero en general suelen sufrirlas más las nuevas estrellas corporativas de la era digital: Microsoft, Apple, Facebook, Google. La facturación de Nike y también el precio de sus acciones muestran a una compañía más saludable que nunca. Dedicada por completo, eso sí, a una renovada lucha eterna y a muerte con su vieja rival de siempre: la venerable marca de las tres tiras que, luego de curar sus graves heridas, hacia fines de los años 90 se sintió con las fuerzas suficientes como para volver a plantársele cara a cara al Swoosh. La historia de los últimos años del mercado de productos deportivos parece haberse reducido a la historia de esta renovada rivalidad entre dos gigantes en medio de un panorama en el que, salvo unas pocas y honrosas excepciones, ya no parece quedar espacio para otros jugadores de relevancia. Pero para llegar a este panorama actual todavía nos falta contar una parte importante de esta larga historia.

Notas

¹ Goldman, Robert y Stephen Papson. *Cultura Nike. El signo del Swoosh*. Barcelona, Ediciones Deusto, 2007, pp. 16-17.

² Disponible en: <http://www.youtube.com/watch?v=XezIPXQaYdM> [07/02/2014]

³ Disponible en: <http://www.youtube.com/watch?v=I4bkpakw88M> [07/02/2014]

⁴ Disponible en: <http://www.youtube.com/watch?v=Wk792NpCin0> [07/02/2014]

⁵ Disponible en: <http://www.youtube.com/watch?v=ilwdAk8pSd0> [07/02/2014]

⁶ Disponible en: <http://www.youtube.com/watch?v=FHLJe0s9JG0> [07/02/2014]

⁷ Disponible en: <http://www.youtube.com/watch?v=6sJbSv4-GHk> [07/02/2014]

⁸ Disponible en: <http://www.youtube.com/watch?v=GVCvPMkmKjs> [07/02/2014]

⁹ *Cultura Nike. El signo del Swoosh*, p. 153.

¹⁰ Disponible en: <http://www.youtube.com/watch?v=SFr62I760FM> [07/02/2014]

¹¹ Disponible en: <http://www.youtube.com/watch?v=L8VIgpd3ziQ> [07/02/2014]

¹² <http://www.oprah.com/oprahshow/Nikes-Phil-Knight> [29/01/2014]

[13](http://www.youtube.com/watch?v=bbOyOGt-oJo) Disponible en: <http://www.youtube.com/watch?v=bbOyOGt-oJo> [07/02/2014]

[14](http://www.youtube.com/watch?v=H-AxWP0Gbz8) Disponible en: <http://www.youtube.com/watch?v=H-AxWP0Gbz8> [07/02/2014]

[15](http://www.youtube.com/watch?v=OMhFojZMKxs) Disponible en: <http://www.youtube.com/watch?v=OMhFojZMKxs> [07/02/2014]

[16](http://www.youtube.com/watch?v=n5TlM3CNq7U) Disponible en: <http://www.youtube.com/watch?v=n5TlM3CNq7U> [07/02/2014]

10. El renacimiento alemán: las nuevas Adidas y Puma

La reconquista de América

La conmoción que significó la muerte de Rob Strasser afectó indudablemente las ambiciones de Adidas America de recuperar sin más demoras el protagonismo perdido en Estados Unidos. Robert Louis-Dreyfus seguía muy de cerca este proceso que consideraba indispensable para el éxito de su empresa a nivel mundial. Sin embargo, las cosas resultaron mucho más difíciles de lo previsto. La guerra sin tregua entre Nike y Reebok parecía no dejar mucho espacio para otros actores de peso. Entre esas dos marcas se repartían prácticamente la totalidad de los grandes patrocinios a ligas e instituciones deportivas y, sobre todo, los fabulosos contratos con las estrellas de la NBA que, calzados en sus aparatosas zapatillas de diseño de vanguardia, conquistaban con la espectacularidad de su juego las pantallas hogareñas de todo el mundo. Si Nike tenía a un verdadero *dream team* encabezado por Michael Jordan y secundado por jugadores de la talla de Charles Barkley, Penny Hardaway, Scottie Pippen, Jason Kidd, David Robinson y muchísimos otros, Reebok no se quedaba atrás y explotaba la imagen de un gran talento como Allen Iverson y, muy especialmente, del indiscutible “peso pesado” de la NBA: Shaquille O’Neal.

Frente a este complicado panorama, la filial americana de Adidas decidió concentrarse en aprovechar una oportunidad única de destacarse en el deporte que, pese a todo, seguía dominando sin mayores inconvenientes. Una curiosa combinación de motivos políticos y comerciales influyó para que la FIFA le otorgara a Estados Unidos la sede de la Copa del Mundo de 1994 y, contrariando el escepticismo general, varios meses antes de que Diana Ross pasara vergüenza en la ceremonia inaugural al fallar su famoso penal a menos de dos metros del arco, los pronósticos más realistas indicaban que el evento sería todo un éxito. Y así fue. Los estadios se llenaron como nunca, mucho más incluso que en las Copas jugadas en países de gran tradición futbolística como Argentina, España e Italia, y una muchedumbre de turistas llegó al país para tratar de que los locales se plegaran de una buena vez a la fiebre global por la pelota. Las audiencias televisivas y los gastos de los patrocinadores también batieron todos los récords. Y Adidas seguía siendo la marca oficial que proveía a la FIFA y contaba con la mayor cantidad de seleccionados patrocinados. También el equipo nacional estadounidense se vestía con las tres tiras, pero hasta su participación en Italia 90, que marcó su regreso a los mundiales después de cuarenta años de ausencia, aquel contrato era insignificante. La localía en el mundial del 94, en cambio, tenía otras implicancias: era una oportunidad ideal para acompañar el crecimiento del fútbol en un mercado con un potencial inigualable y de impulsar además el crecimiento de la recientemente creada Major League Soccer, el primer intento serio de contar en el país con una liga profesional que pudiera repetir el éxito de la setentosa North American Soccer League, aquel fenómeno tan multitudinario como pasajero impulsado por el New York Cosmos de Pelé y Beckenbauer. Sólo que, esta vez, la US Soccer pretendía, además de las indispensables tribunas repletas, un desarrollo del deporte de base que le asegurara un éxito quizás más modesto, pero mucho más perdurable. Fue por esta razón que Adidas America accedió a pagarle 7,5 millones de dólares a la US Soccer para asegurarse de que el nuevo logo de Equipment apareciera en la camiseta del seleccionado local durante el Mundial.

Sin embargo, aquello fue lo único que pudo asegurarse Adidas. En abril de 1994, poco antes del comienzo del campeonato, llegó la declaración de guerra de las huestes de Beaverton. Nike se había decidido finalmente a extender su dominio mundial también al campo del fútbol, y así fue que uno de sus primeros pasos fue ocupar sin más su propio territorio: le ofreció a la US Soccer un contrato a largo plazo por 50 millones de dólares, una cifra que multiplicaba varias veces el gasto de Adidas, y que entraría en vigencia a partir de 1995. Robert Louis-Dreyfus debió resignarse a contemplar en estado de furia cómo su todopoderosa rival lo volvía a bloquear y le arrebatava un negocio de un potencial incalculable, justo en el momento de su inminente explosión. Y aquello era apenas el comienzo de una larga batalla por el control del deporte más hermoso, batalla que todavía está lejos de resolverse.

Pese a todo, los responsables de Adidas America no se desmoralizaron y buscaron otras alternativas para ocupar cualquier resquicio que Nike y Reebok pudiesen descuidar. Tampoco les resultó sencillo rivalizar con estas marcas en cuanto a inventiva, audacia y presupuesto publicitario en el siguiente mega-evento deportivo celebrado en el país, los Juegos Olímpicos de Atlanta 1996, pero así y todo se las ingeniaron para destacar la figura de Muhammad Ali, un protegido histórico de la marca, quien emocionó a todo el mundo con su aparición en la ceremonia inaugural. También aparecieron las primeras campañas publicitarias que apuntaban a rescatar el rol y el legado de Adi Dassler en la historia del deporte en general y del olimpismo en particular. Con todo, Steve Wynne, el nuevo CEO de Adidas America en reemplazo de Peter Moore, sentía que aquello no era suficiente. Tenían que dejar de ser anticipados por Nike y Reebok y ser ellos quienes golpearan primero en donde al rival más le dolía. Y ese lugar tenía que ser necesariamente la NBA. Para ello, repitieron la estrategia utilizada en la contratación de la dupla Strasser-Moore: recurrieron a los valiosos servicios de Sonny Vaccaro, aquel promotor y cazatalentos que había descubierto para Nike a Michael Jordan y a tantas otras estrellas, pero que, en sus propias palabras, había sido descartado de Beaverton del mismo modo en que en los pueblos del Lejano Oeste se deshacían de los pistoleros a sueldo una vez que estos mataban al villano de turno. Es decir, una vez que Vaccaro les enseñó cómo se hacía su trabajo, en 1993 fue obligado a renunciar sin más trámite.

El acuerdo con Vaccaro fue muy similar al que había tenido en su momento con Nike. No sería un empleado de Adidas, pero la marca se haría cargo de todos los gastos de su campamento de reclutamiento de jóvenes promesas y a cambio ésta tendría siempre la primera opción para contratar a las futuras estrellas que Vaccaro pudiese recomendar. Este puso muy pronto sus ojos en un joven negro que no parecía encajar en el estereotipo de basquetbolista hecho de abajo. Kobe Bryant, de él se trataba, era el hijo de Joe Bryant, un correcto jugador que había pasado por varios equipos de la NBA y que luego había continuado su carrera profesional en Italia. Fue así que Kobe pasó varios años de su infancia en Europa, en donde disfrutó del buen pasar económico de su familia y recibió una educación cosmopolita, muy distinta a la estadounidense. De allí le vienen sus notorias habilidades futbolísticas y su simpatía por el AC Milan. De regreso en Estados Unidos, al momento de terminar el colegio secundario decidió saltarse el paso por la universidad y sus competitivos campeonatos para presentarse directamente en el draft de la NBA de 1996. Para ese entonces, Vaccaro lo conocía de sobra por haberlo tenido en sus campamentos, y fue así que le recomendó ignorar la poco atractiva oferta que le hizo llegar Nike y se lo llevó entonces a Adidas. La marca de las tres tiras le ofreció un suculento contrato de cinco años a un millón de dólares por temporada, y su alegría no pudo ser mayor cuando los Charlotte Hornets, el equipo que había seleccionado a Kobe en el draft, optó por hacer un trueque con Los Ángeles Lakers y llevarse a Vlade Divac. Las posibilidades de desarrollo para Kobe y el grado de exposición de la marca aumentaban muchísimo en un equipo como los

Lakers. No jugó mucho en su primera temporada, aunque sí se destacó al ganar el concurso de volcadas del All-Star Game. En Nike todavía no se preocupaban, pero sí reconocían que Adidas volvía a ser un peligro potencial. Ya en su segundo año en la liga Kobe se hizo notar al convertirse en el jugador más joven de la historia en jugar un Partido de las Estrellas, y tuvo mucha más continuidad en la excelente temporada regular de su equipo. En 2000, la llegada de Shaquille O'Neal a los Lakers le permitió a Kobe conformar con él una temible dupla ofensiva. El primer título de la NBA desde 1988 para los angelinos y el reconocimiento personal como MVP de las finales transformaron a Kobe Bryant en la primera auténtica estrella de Adidas en la NBA desde los años de Kareem Abdul-Jabbar. Además, desde 1997 Adidas contaba con otra gran promesa descubierta por Vaccaro: Tracy McGrady firmó con las tres tiras por 12 millones de dólares en seis años, una cifra que debió pelear el mismísimo Louis-Dreyfus en persona y que demostraba que la entrada de Adidas al mercado grande de la NBA no haría más que acelerar la suba de las ya de por sí exorbitantes sumas pagadas en patrocinios individuales que la guerra entre Nike y Reebok había iniciado.

La siguiente jugada de Adidas para hacerse notar en el ámbito del deporte estadounidense fue tan espectacular como arriesgada. Como las posibilidades de formalizar alguna clase de acuerdo con la NFL para entrar al fútbol americano eran prácticamente nulas, los directivos de Adidas America apuntaron sus cañones al béisbol, un deporte con muchísima historia y popularidad en el país, pero en aquel momento –fines de 1996– bastante más relegado en cuanto a su explotación comercial. Así y todo, la MLB tenía acuerdos firmados con Nike y Reebok por los cuales estas dos marcas se repartían el auspicio de todos los equipos de las grandes ligas. Sin embargo, en marzo de 1997 Adidas y los New York Yankees –el equipo más popular y ganador en la historia de ese deporte– anunciaron imprevistamente una asociación comercial de largo alcance que infringía claramente los reglamentos de la MLB. La previsible lluvia de demandas judiciales del resto de las franquicias de la liga y de las dos marcas ignoradas sirvieron apenas para introducir modificaciones menores en el acuerdo entre Adidas y los Yankees, que preveía desembolsos por nada menos que 93 millones de dólares. George Steinbrenner, el incontenible propietario y gerente de la franquicia (inmortalizado de espaldas y con la voz de Larry David en la serie *Seinfeld*) estaba decidido a imponerle una vez más sus condiciones al resto de la liga. El logo de Equipment no llegó a aparecer en la indumentaria de juego, pero sí en muchos lugares del Yankee Stadium, en publicidades individuales con los jugadores y en varios otros negocios secundarios. Como no podía ser de otra manera, esta audaz entrada de Adidas en el béisbol desató una nueva carrera de subas desmedidas en los contratos de patrocinio. La guerra ya era abierta y se disputaba en todos los frentes.

Para fines de 1998 Adidas America podía mostrarse satisfecha. Tenía a los New York Yankees, a Kobe Bryant, a Tracy McGrady, a otros jóvenes jugadores de la NBA y también a destacados equipos universitarios de fútbol americano. La facturación anual pasó de los 215 millones de dólares por la época de la llegada de Strasser, en 1993, a 840 millones en 1995. El ejercicio 1998 cerró con ventas anuales por 1.600 millones y coronó un muy exitoso año a nivel mundial para la marca, que, gracias a la inesperada victoria del seleccionado de Francia en la final de la Copa Mundial contra el opulento Brasil vestido por Nike, pudo celebrar el retorno definitivo a los primerísimos planos del deporte internacional. Fue este, precisamente, el último gran logro de Robert Louis-Dreyfus como CEO de Adidas. El francés todavía no lo había hecho público, pero lo cierto era que estaba enfermo de leucemia y planeaba retirarse lo antes posible. Pero no quería hacerlo sin antes dejar todo preparado para una transición ordenada. Con todas las dificultades internas resueltas y la situación financiera asegurada, la tarea del siguiente CEO de la firma sería conducir el asalto final a la supremacía de Nike.

Nada es imposible: Adidas absorbe a Reebok

Robert Louis-Dreyfus se tomó su tiempo antes de cerrar su sucesión como CEO de Adidas. Finalmente, en marzo de 2001, el cargo fue asumido por una persona que había hecho casi toda su carrera profesional dentro de la organización hasta llegar a los niveles más altos. Herbert Hainer –de él se trata, el mismo que ha permanecido en esta función hasta la actualidad– parecía el típico ejecutivo alemán de provincias: un hombre de apariencia opaca, sin mucho carisma ni atractivo personal, portador de un anacrónico bigote que no lo favorecía en lo más mínimo. En síntesis, un espécimen de esos que, al menos desde la llegada de Rob Strasser a Herzogenaurach, se suponía que serían rápidamente “erradicados” y reemplazados por jóvenes modernos y cosmopolitas, seguramente, los más apropiados para darle a una marca como Adidas el renovado atractivo global que necesitaba. Pero Hainer era en verdad todo eso que parecía, y también mucho más.

Nacido en 1954 en la ciudad bávara de Dingolfing, Herbert Hainer provenía de una familia de clase trabajadora. Su padre tenía una carnicería, negocio en el que el esforzado joven trabajó varios años para poder pagarse sus estudios secundarios y universitarios. También jugó profesionalmente al fútbol en un modesto equipo de la liga regional bávara, pero luego de graduarse en economía en la Universidad de Landshut, en 1979 ingresó a trabajar en la multinacional Procter & Gamble. Su pase a Adidas se dio en 1987, apenas dos semanas antes de la muerte de Horst Dassler. Su entrada a la firma no debió parecerle muy auspiciosa, pero, pese a la larga crisis desatada a partir de la muerte del gran patrón, Hainer permaneció en Adidas con el cargo de Director de Ventas y en los años siguientes continuó subiendo lentamente en el organigrama. Luego de soportar con entereza y eficiencia los años más turbulentos en la historia de la compañía, llegado el momento del retiro de Louis-Dreyfus, el francés confió en él como la mejor opción para el máximo cargo ejecutivo de la empresa.

Muy pronto Hainer demostró que el puesto no lo excedía. Mantuvo los lineamientos generales de la gestión de su predecesor, y en algunos casos hasta los profundizó: recortó puestos de directivos, estableció métodos de trabajo más rigurosos y buscó maximizar la eficiencia en los procesos administrativos. No tuvo complejos en imitar incluso algunas iniciativas de la renacida Puma, como el lanzamiento de colecciones especiales creadas por diseñadores de vanguardia como Stella McCartney y Yohji Yamamoto. Con estas medidas Hainer buscó liberar la mayor cantidad posible de recursos para pelearle a Nike el primer lugar del mercado deportivo mundial, y así fue que no le tembló el pulso a la hora de acelerar el desbocado aumento de los patrocinios deportivos. Una de sus prioridades fue blindar el liderazgo de las tres tiras en el fútbol internacional y para ello, durante su gestión, Adidas compró un 10 por ciento del Bayern München y firmó o renovó contratos de patrocinio con muchos de los clubes más importantes del mundo, los cuales establecieron a su turno sucesivos récords en el mercado: por ejemplo, con el Chelsea del oligarca ruso Roman Abramovich, por un total de 188 millones de dólares en ocho años. Hainer mantuvo también el oneroso convenio firmado con el Real Madrid en 1998 y convalidó además sucesivos aumentos en cada renovación: de los 37 millones de dólares por año de 2004 a un estimado de entre 40 y 45 millones de euros desde 2012 por lo menos hasta la temporada 2019-2020.

En 2004 Adidas presentó una gran campaña publicitaria a nivel mundial llamada *Impossible Is Nothing*. Tanto el costo sideral de la campaña como algunos detalles de su estética y contenido recordaban indudablemente al modelo impuesto por Wieden & Kennedy para Nike, pero así y todo Adidas pudo marcar a través de ella algunas diferencias. Como no podía ser de otra manera, los

principales referentes de la campaña eran futbolistas. Ente ellos, el siempre vendedor David Beckham, el talentoso Zinedine Zidane y la estrella emergente más prometedora del deporte: Lionel Messi, con quien Adidas negoció un controvertido contrato cuando se suponía que todavía estaba vigente un preacuerdo firmado con Nike. Lo cierto es que, luego de tres años al frente de Adidas, Herbert Hainer podía mirar a su alrededor con satisfacción. Las ventas y las ganancias aumentaban como nunca y los accionistas estaban contentos. Su aspecto personal era otro. Se lo veía mucho más confiado, con otro aplomo. Su bigote ya era historia antigua.

Sin embargo, Hainer no podía sentirse del todo conforme. Las únicas noticias no del todo satisfactorias provenían invariablemente de Estados Unidos. Pese a todos los esfuerzos para mantener una presencia significativa en ese mercado, la ilimitada billetera de Nike parecía barrer con cualquier obstáculo. En la siempre atractiva NBA, Adidas pudo conservar el patrocinio de Tracy McGrady pero no así el de Kobe Bryant, quien terminó en muy malos términos su relación con la marca y se pasó a Nike. Tampoco pudo Adidas quedarse con el ascendente LeBron James, aunque tras una dura negociación al menos pudo quedarse con la satisfacción de obligar a Nike a pagarle 90 millones de dólares, el contrato individual más oneroso del mercado deportivo después del de Tiger Woods. Pero lo cierto era que, al menos en Estados Unidos, Nike hacía prácticamente lo que quería y daba la impresión de que Reebok y Adidas quedaban cada vez más atrás. Por aquello de que de la unión nace la fuerza, parecía que sólo mediante una alianza o una fusión entre ellas podrían constituirse en una amenaza más seria para Nike, pero ¿era realmente posible una fusión entre dos marcas de historias, idiosincrasias, estrategias, público objetivo y productos que parecían ser –y eran– tan distintos entre sí?

Herbert Hainer y Paul Fireman mantuvieron varias reuniones en Atenas durante los Juegos Olímpicos de 2004. El reinventor de Reebok en los 80 se había pasado toda la década de los 90 haciendo lo imposible por no perderle el ritmo a Nike, aunque el desgaste que había sufrido había sido tal que ya empezaba a sentirse hastiado de todo aquel negocio. Cuestionamientos hacia su conducción surgidos del seno de los accionistas minoritarios de su propia empresa y cinco operaciones de by-pass daban buena fe de ello. Lo más curioso del caso era que, a diferencia de Phil Knight, Paul Fireman no hacía de la competencia entre sus empresas una cuestión personal como sí lo hacía su rival. En todo caso, lo que le desagradaba profundamente a Fireman era la cultura corporativa y la manera de competir de Nike. No podía entender que Nike no concibiera rivales, sino únicamente enemigos mortales. De acuerdo a su interpretación, una vez que en Beaverton identificaban un objetivo lo perseguían como tiburones que olieron la sangre. Sabían dominar el mercado y hasta se las habían ingeniado para poner de rodillas a las grandes cadenas minoristas como Foot Locker, sólo que con tácticas que le parecían propias de matones. “Insanos, enfermantes, desagradables”, aquellos eran los calificativos con los que Fireman caracterizaba a los empleados de Nike. No podía concebir que se tomaran su trabajo como una misión sagrada, cuando él no tenía empacho en reconocer en la intimidad que, a fin de cuentas, todo aquel escándalo se reducía a algo tan banal como unas zapatillas con una u otra marca a los costados.

En cualquier caso, por más que la mejor época de Reebok hubiese pasado, la vieja marca de Bolton llevada a Boston todavía conservaba un poder de fuego para nada desdeñable. Aún tenía a Iverson y a Shaquille en la NBA y, detalle nada menor, en los años inmediatamente anteriores había vuelto a sacudir el mercado con dos contratos de patrocinio institucional del máximo nivel. Primero, en 1999, alcanzó un acuerdo global con la NFL que puso fin a la maraña de intereses cruzados de varias marcas deportivas por el merchandising y otros productos derivados del fútbol americano. Reebok logró unificar todo aquello con un único contrato que entró en vigencia en la temporada 2002 y con

el que se apropió de una porción muy sustancial de un negocio que generaba una facturación anual estimada en 3.000 millones de dólares. Todas las franquicias de la liga se vestirían con Reebok y venderían el merchandising de la marca a cambio de 250 millones anuales durante un período de diez años. Poco después, Fireman negoció personalmente con David Stern, el todopoderoso comisionado de la NBA, un contrato similar al de la NFL. Stern pretendía alcanzar un acuerdo similar al que le proponía Reebok, sólo que con Nike. Le parecía que lo más lógico era arreglar con la marca número uno y la misma que calzaba a la enorme mayoría de los jugadores de la liga, especialmente las grandes estrellas. Pero Fireman supo convencerlo con palabras más o menos parecidas a estas: “Dale, firmá con ellos si querés, pero se van a cagar en vos. Son demasiado fuertes, te van a dejar sin opciones y vas a tener que aceptar todas sus imposiciones. Mejor, arreglá con nosotros”. Stern debió tragarse su orgullo y admitir que aquello no era más que la cruda verdad, y así fue que desde agosto de 2001 todos los equipos de la NBA pasaron a vestir indumentaria de Reebok. Este contrato también se estipuló por diez años y obligaba a la marca a desembolsar 200 millones anuales.

Fireman también demostró que no había perdido sus reflejos cuando le sacó a Adidas la relación privilegiada que la marca tenía con Sonny Vaccaro, quien resultó a su vez decisivo para que Reebok se anticipara a todos y firmara otro abultado contrato con el chino Yao Ming, el nuevo pivot de los Houston Rockets de inalcanzables 2,28 metros de altura. Por entonces, ya todos en el ambiente deportivo tenían muy en claro que la naciente clase media china, con sus cientos de millones de nuevos consumidores ávidos por los productos occidentales, sería una fuente de enormes beneficios.

Fue por ello que a Herbert Hainer le costó ocultar su sorpresa cuando en una nueva reunión con Paul Fireman, celebrada en Canton, Massachusetts, en octubre de 2004, éste le manifestó su intención de dejar en manos de Adidas el control de la nueva empresa en caso de que sus marcas se fusionaran. Fireman adujo que a sus 60 años y con el corazón maltrecho tras tantas operaciones no se sentía con fuerzas como para encarar un proceso semejante. Fue así que las negociaciones prosiguieron y muy pronto dejó de hablarse de una fusión para pasar a la discusión de los términos de una absorción en toda la regla. Finalmente, en agosto de 2005 Adidas hizo público el gran anuncio: compraría Reebok por 3.800 millones de dólares. Paul Fireman, poseedor del 17 por ciento de las acciones, se llevaría sus buenos 800 millones a su casa. Una linda suma como para disfrutar de una jubilación soñada, aunque pocos años después no pudo con su genio e invirtió 20 de sus millones en Newton Running, una pequeña empresa radicada en el estado de Colorado y especializada en una clase muy particular de zapatillas de running de alta gama: las que buscan imitar el movimiento del pie descalzo. Por su parte, Herbert Hainer informó que, al incorporarse al Adidas Group, Reebok no perdería su independencia sino que ambas marcas colaborarían para complementar estratégicamente sus fortalezas en cada mercado. Adidas se mantendría más orientada a los deportes de equipos y mejoraría sensiblemente su presencia en Estados Unidos, mientras que Reebok se centraría mayormente en los patrocinios individuales y buscaría sumar mercado en Europa y en varios países de Asia.

La compra de Reebok por Adidas redefinió por completo el mercado deportivo. Ya no quedaba prácticamente ninguna marca relevante en manos de las familias que las habían fundado. La mayoría de las marcas eran parte integrante de grandes consorcios, en general más inclinados a la moda urbana que a competir por un mercado deportivo en el que todo se repartiría entre dos grandes gigantes. Algunos meses después del gran anuncio, el cierre del ejercicio 2005 mostró que Nike seguía en el tope del mercado mundial con una facturación de 13.000 millones de dólares, mientras que el Adidas Group la seguía ahora mucho más de cerca: sumó ventas totales por 10.000 millones, 7.000 de los cuales le correspondían a Adidas y los 3.000 restantes a Reebok. Sin embargo, dentro del

grupo la relación entre controlante y controlada fue bastante más conflictiva de lo previsto. Ya a los pocos años de cerrar la venta de su empresa, Paul Fireman declaró públicamente su disgusto por cómo Adidas manejaba los destinos de Reebok. Según él, los directivos de Herzogenaurach no respetaron su promesa de apostar por las fortalezas históricas de Reebok y optaron por relegarla al papel de una marca menor de fitness y running. Adidas heredó los contratos de su controlada con la NBA y la NFL, por lo que pronto todas las franquicias de estas ligas cambiaron el logo del vector por las tres tiras. Lo mismo sucedió con todos los equipos de fútbol vestidos por Reebok en el mundo: uno a uno, el Liverpool, el Bolton Wanderers, las Chivas de Guadalajara, el Racing Lens, el CSKA de Moscú y varios otros se fueron pasando a Adidas. En la actualidad, a nueve años de la operación, Reebok se parece más a una cáscara vacía a la que le fue succionado todo su contenido que a una marca atractiva con un futuro promisorio. De hecho, después de haber aprovechado todas las ventajas y las sinergias de la absorción, da toda la impresión de que Reebok se está convirtiendo en un problema interno para Adidas. Los recientes escándalos corporativos surgidos en la filial de Reebok en la India y los pobres resultados económicos generales de los últimos años así lo indican. Mientras que el futuro de las tres tiras se aventura cada vez más próspero y brillante, la estrella de Reebok parece apagarse lentamente.

El proceso de concentración del mercado se agudizó en 2008 cuando Nike contraatacó con la compra de la inglesa Umbro, una tradicional marca de fútbol con un más que interesante portafolio de equipos y federaciones patrocinadas. La operación era una evidente respuesta a la unión entre Adidas y Reebok y siguió el modelo de ésta. Las marcas mantuvieron sus operaciones de manera independiente, aunque Umbro recibió una importante inyección de fondos y de talentos por parte de su nueva dueña. Con vistas a la Copa Mundial de Sudáfrica 2010 la marca del diamante llevó adelante una destacada y comentadísima campaña de marketing basada en la recuperación de los valores que caracterizaban –según la marca– a la antigua tradición de la sastrería británica. Por un tiempo, Umbro pareció perfilarse como una suerte de marca de fútbol premium de Nike, destinada a una pequeña pero selecta minoría de seleccionados y equipos. Pero la ilusión duró poco: ya en 2012 los medios especializados dejaron trascender que Nike no estaba para nada conforme con los discretos resultados económicos de su controlada, que Beaverton no acertaba a encontrar la estrategia precisa para que las dos marcas se potenciaran una a otra y no, como todo indicaba que estaba sucediendo, que se canibalizaran. Poco después llegó la confirmación oficial y Nike puso en venta a Umbro, que fue adquirida por el Iconix Brand Group, un holding que cuenta con marcas mucho más orientadas a la moda como London Fog, Ocean Pacific o Badgley Mischka. El precio de venta logrado por Nike fue de apenas 225 millones de dólares, menos de la mitad de los 578 millones que había pagado en la compra. De modo similar a lo hecho por Adidas con Reebok, antes de desprenderse de ella Nike se quedó con los contratos más relevantes de Umbro, de manera tal que el seleccionado de Inglaterra, el Manchester City, el Athletic de Bilbao y varios otros equipos vieron muy pronto estampado en su pecho el Swoosh.

Estos movimientos en el mercado deportivo parecían confirmar que todo quedaba reducido a una lucha entre dos grandes marcas, y que el resto sólo se llevaría las migajas que se les cayeran a aquellas. Sin embargo, aunque esta afirmación es esencialmente cierta, también pasa por alto que hubo otra marca que desde mediados de los 90 fue protagonista de un inusual proceso de reconversión y recuperación. Nos referimos a Puma, por supuesto, la vieja marca alemana que, cuando ya todos la daban por muerta, supo renacer de sus cenizas y alcanzar en pocos años una posición a la altura de la de sus mejores épocas. Si bien su tamaño y facturación anual la ubican a una distancia insalvable de Nike y Adidas, también es cierto que Puma se convirtió en algo así como la

“tercera vía”, la opción preferida por quienes buscan algo distinto a lo que ofrecen las marcas líderes. También es innegable que muchas de las innovadoras iniciativas que posibilitaron su renacimiento fueron luego imitadas por sus competidoras, de manera tal que hoy nadie se animaría a afirmar que Puma no es un influyente actor en su industria. Pero veamos ahora en detalle cómo fue que el Formstrip pudo volver a subirse al podio partiendo prácticamente del subsuelo.

Jochen Zeitz: perfil del salvador de Puma

A mediados de 1989, Jochen Zeitz era uno más de los tantos jóvenes profesionales especializados en marketing y finanzas que sentían que el mundo corporativo era como un gran parque de diversiones a su entera disposición: daba lo mismo subirse a cualquier atracción, todas resultarían divertidas y excitantes. Sin embargo, cuando llegó al stand de Puma en la feria de la ISPO en Múnich, convocado por un directivo que debía explicarle más en detalle la propuesta para su incorporación a la empresa, Zeitz se dio cuenta de que podía llevarse una gran desilusión. Por empezar, en cuanto preguntó por la persona a la que debía ver, le informaron que no se encontraba en el lugar, pero no por un olvido o una demora de último minuto sino porque se acababa de desvincular de Puma. Así y todo, Zeitz fue invitado a presenciar una conferencia de ventas a celebrarse en Herzogenaurach en el mes de noviembre, y poco después le ofrecieron el cargo de Director de Marketing. Sin embargo, no se sentía para nada seguro de aceptar. Lo que había visto lo había preocupado, y mucho. A su juicio, el cuerpo de ejecutivos de Puma no tenía la menor idea de lo que estaban haciendo ni de lo que estaba sucediendo realmente en la calle. Estaban, simplemente, construyendo castillos en el aire, engañándose a sí mismos y terminando de derrumbar a la empresa. Lo lógico y racional para Zeitz habría sido huir lo más rápidamente posible de aquel deprimente pueblito medieval y dejar a los locos disfrutando su delirio. Sin embargo, hubo algo –quizás un impulso autodestructivo, o un sentimiento de omnipotencia– que lo llevó a Zeitz a aceptar el puesto, aun cuando no podía mencionar ni una sola buena razón para hacerlo. Eso sí: alquilaría un departamento en Núremberg. Ni loco se quedaría a vivir en esa aldea de enajenados que se peleaban por la marca de las zapatillas que llevaban en los pies.

Jochen Zeitz había nacido el 6 de abril de 1963 en la ciudad de Mannheim, en el seno de una familia de profesionales acomodados. Rubio, alto, de complexión atlética y amante de los deportes, recibió desde niño una educación de calidad y basada en los más estrictos valores protestantes. De personalidad tranquila, su estilo era más bien clásico y discreto, de jeans y chombas polo. Su sueño era estudiar para convertirse en cirujano, pero sus muy buenas notas del colegio secundario no alcanzaron para darle un lugar en el reducido cupo que tenía esa carrera en la universidad. Optó entonces por estudiar marketing y finanzas en la European Business School, una de las mejores escuelas privadas de Alemania. En paralelo, aprovechó su facilidad natural para aprender idiomas y en poco tiempo dominó sin problemas el inglés, el español, el portugués, el italiano y hasta el swahili. Es que también se sentía genuinamente interesado por aprender todo lo posible acerca de las culturas africanas. Sus habilidades lingüísticas le permitieron cursar pasantías en grandes empresas como el Deutsche Bank, Mercedes-Benz, BASF y el Dresdner Bank, tanto en Alemania como en Estados Unidos y Brasil. Antes de graduarse ya tenía una atractiva oferta para trabajar para la Colgate-Palmolive en Nueva York, la Meca del mundo corporativo. Allí no sólo se puso al tanto de las últimas tendencias de su campo profesional, sino que también conoció a Birgit, su futura esposa, con quien se casaría en 1992. Luego de dos años, a principios de 1989, optó por volver a Alemania y

se radicó en Hamburgo para seguir progresando dentro de su empresa, pero fue entonces cuando le llegó la oferta de Puma. Cualquiera habría dicho que al aceptar estaba haciendo el recorrido inverso al esperado (de Nueva York a Hamburgo, de allí a Herzogenaurach), pero ya vimos cómo a veces las cosas no siempre son tan lineales.

Sin embargo, luego de unos pocos días de trabajo en Puma, Zeitz creía que, efectivamente, había cometido el peor error de su vida. La empresa era un caos total, los gerentes estaban peleados con el directorio y los miembros del directorio se peleaban entre ellos. Nadie sabía qué hacer o hacia dónde ir. Zeitz quería cumplir con su trabajo como lo hacía en una gran empresa como la Colgate, pero enseguida descubrió que ni siquiera contaba con una mínima investigación de mercado de los últimos seis meses. Empleados y gerentes llegaban tan rápidamente como se iban. Los planes para el lanzamiento de nuevos productos no tenían para nada en cuenta los nuevos gustos y preferencias de los consumidores. La calidad de los productos manufacturados en Asia era pésima, y las ventas caían sin freno. En este marco, los primeros intentos de Zeitz por poner en marcha algo así como un plan de marketing chocaron contra las pretensiones de los suecos de Aritmos –recordemos, los dueños de la empresa por entonces– y de los banqueros acreedores, quienes no querían saber nada con gastar en planes a mediano o largo plazo, sino que sólo querían recuperar cuanto antes su dinero. Lo único que logró en sus primeros meses en Puma fue establecer un único modelo para el uso de la imagen corporativa, la cual mostraría siempre el clásico logo con el salto del felino sobre un fondo verde. Hasta entonces, cada departamento se apropiaba del logo y lo modificaba a su antojo. Y una cosa más: exasperado por el anacrónico folklore que obligaba a todos en Puma a referirse a sus competidores de Adidas como “los innombrables” –aun cuando hacía ya varios años que no quedaba ningún Dassler en ninguna de las dos firmas de Herzogenaurach– Zeitz decidió cortar con aquella estupidez y estableció por escrito que, al menos en su departamento, de allí en más a la marca competidora del otro lado del río se la llamaría “Adidas”.

Pero por mucho que Zeitz se esforzara la situación de Puma no mejoraba en lo más mínimo. El fantasma de la bancarrota definitiva se paseaba alegremente por cada oficina. El presupuesto anual que le destinaban al departamento de marketing era irrisorio, una suma equivalente a lo que Nike o Reebok gastaban en dos semanas. El panorama era tan desolador que los dueños de Aritmos se asustaron y en abril de 1991 decidieron echar al CEO Hans Woitschätzke, movida que fue disfrazada de renuncia “por motivos personales”. Lo reemplazó un sueco, un tal Stefan Jacobsson, quien llegó además con un nuevo aporte de capital de 80 millones de marcos de la empresa controlante. Así y todo, los números de aquel año fueron los peores en la historia de la empresa.

Pero el orgullo de Zeitz lo impulsaba a seguir con su tarea pese a los mil y un contratiempos. A principios de 1992 logró la aprobación de una austera pero resonante campaña de 3 millones de marcos para el lanzamiento de las Puma Disc, un intento de salir a competir con las Nike Air y las Reebok Pump que consistía en unas zapatillas sin cordones que se ajustaban con un mecanismo accionado al girar un disco en la lengüeta. Zeitz estaba seguro de que las Puma Disc podrían despertar a la marca y cambiar su anquilosada imagen ante el público. La fiesta de lanzamiento se hizo al estilo Hollywood y la Costa Oeste americana, con skaters demostrando sus habilidades en una pista y música de moda a todo volumen. El slogan de la presentación desarrollado por Zeitz constaba de sólo tres palabras y también recordaba mucho a otro muy famoso de la competencia: “Turn it on”, decía. El precio de venta no era nada barato (a partir de los 120 marcos, según el modelo) pero los consumidores respondieron con interés. Sólo que la suerte de Puma parecía maldita. A los pocos días, los compradores volieron a las tiendas indignados. El mecanismo del disco fallaba, aunque nadie en la empresa podía entender por qué, ya que las pruebas de laboratorio habían sido muy

satisfactorias. Claro que la producción en masa era otra historia, y Puma apenas si tenía experiencia en tercerizar la fabricación de un modelo tan complejo. En suma, un éxito de marketing se había transformado en un fracaso de producción. Así y todo, las Disc sirvieron al menos para poner nuevamente a la marca en el radar de los consumidores. De hecho, en la actualidad Puma suele reeditar versiones retro todavía más caras con muy buena respuesta entre los nostálgicos y los amantes de las curiosidades *vintage*.

Con todo, el relativo éxito de las Puma Disc no era suficiente como para torcer el rumbo de la empresa. En enero de 1993 Aritmos decidió un nuevo cambio en la cúpula directiva. Un nuevo CEO llamado Niels Stenhoj reemplazó a Jacobsson, pero su brevísimo mandato de tan sólo ochenta y seis días sirvió únicamente para agudizar todavía más los problemas. Zeitz no podía siquiera aventurar una sola razón para la designación de aquel buen hombre. Sin embargo, la situación dio un vuelco de manera inesperada. Otra empresa sueca, el holding de inversiones Proventus, aprovechó la débil situación financiera en la que se encontraba Aritmos (debida sobre todo a las enormes pérdidas provocadas por Puma) y tomó el control del grupo mediante una adquisición hostil. Los directivos de Proventus se interesaron por la suerte de la malograda Puma y así fue que el sueco Thore Olsson, el nuevo CEO de Aritmos, se entrevistó con sus principales gerentes. Muy pronto llegó a algunas conclusiones básicas, a saber: pese a su caída en desgracia, la marca Puma todavía tenía mucho potencial; los números de sus balances eran tenebrosos; el CEO Niels Stenhoj era un completo inútil; por último, el director de Marketing, ese jovencito Jochen Zeitz, tenía ideas muy interesantes.

Así las cosas, el 18 de marzo de 1993 Zeitz viajó a la ciudad sueca de Malmö a hacer una presentación ante los nuevos gerentes de Aritmos sobre las posibilidades futuras de Puma. Se pasó una semana trabajando a destajo para preparar una exposición que fue unánimemente calificada como “brillante”. Zeitz no tuvo miedo en describirles con toda crudeza la desesperante situación de Puma a sus nuevos propietarios. Cuando le preguntaron qué era, en definitiva, lo que hacía falta para salvar a la marca, Zeitz respondió: “un radical recorte de gastos y un claro plan de negocios que, paso a paso, vuelva a hacer de Puma una marca deseable”. Los suecos se fueron convencidos de que Zeitz era el hombre indicado para manejar a Puma. Una vez concluidas las formalidades legales de la adquisición de Aritmos por Proventus, el 29 de abril de 1993 se informó oficialmente que Jochen Zeitz sería el nuevo CEO de Puma. En el ambiente muchos sonrieron con sorna. La apuesta era muy arriesgada, incluso para una empresa que ya prácticamente no tenía nada para perder. Zeitz acababa de cumplir 30 años y nunca había dirigido una empresa, y menos una multinacional del tamaño de Puma. Aquello era algo muy diferente a comandar el departamento de marketing.

Lo cierto era que Zeitz comenzaba su gestión justo cuando se conocieron los números definitivos del balance 1992, los cuales confirmaron otra caída del 10 por ciento en la facturación anual (de apenas 512 millones de marcos) y pérdidas netas por 12 millones. Lejos de amilanarse, el 26 de julio Zeitz les presentó a los acreedores de Puma, entre ellos el Deutsche Bank, un drástico plan de ajuste que reduciría la fuerza laboral en un 40 por ciento. Al mismo tiempo les solicitaba un préstamo adicional (¡otro más!) por 69 millones de marcos. Los ejecutivos de los bancos no podían creer lo que escuchaban. ¿De dónde había salido este mocoso petulante al que habían puesto a cargo de una empresa casi quebrada, y que encima tenía el atrevimiento de pedirles más de sus millones a cambio de poco más que promesas de buen comportamiento? Las negociaciones con los banqueros fueron muy duras, pero al final el plan fue aprobado. Zeitz debía demostrar ahora de qué era capaz.

Volver a empezar

Con los nuevos préstamos de los bancos asegurados, Zeitz se dispuso a aplicar inmediatamente el plan que les había presentado poco antes a los accionistas de Aritmos. Para el cierre del ejercicio 1993 se preveía un nivel de deudas de 63 millones de marcos por los nuevos compromisos contraídos con los bancos, y Aritmos debería hacer un aporte de capital adicional de 10 millones. No se esperaban ganancias hasta el año 1995. Números al margen, el gran objetivo era transformar a Puma en una gran marca europea, de imagen renovada y *deseada* por los consumidores. A partir de la herencia de los viejos productos deportivos se lanzarían al mercado colecciones de indumentaria y calzado de espíritu urbano e informal de excelente calidad y diseño contemporáneo. Nada quedaría librado al azar, cada campaña de marketing sería planeada y controlada por el propio Zeitz. Además, en el plano interno el nuevo CEO se propuso incentivar a los empleados a abandonar la mentalidad burocrática y pesimista que, con los años y la acumulación de malas noticias, se había transformado en uno de los peores lastres de la organización. Zeitz les pidió –les rogó– a sus subordinados más independencia y espíritu innovador y menos indiferencia y desentendimiento. Todos y cada uno de los empleados de Puma, sin importar su nivel, deberían trabajar en equipo y rendirles cuentas de su trabajo al resto de las áreas. La integración y la coordinación de las tareas serían primordiales. Y lo más importante de todo: el cambio tenía que ser inmediato y total. Ya no había tiempo para soluciones a medias ni declaraciones de compromiso.

Claro que Zeitz sabía que, mientras que él les exigía esfuerzo e innovación a sus empleados, también tendría que hacerse cargo de los despidos masivos que se avecinaban: nada menos que 750 personas, casi la mitad de la fuerza laboral de Puma en Herzogenaurach. El clima interno se resintió severamente, y muchos temieron que la situación derivara en hechos de violencia. Zeitz llegó a ser amenazado de muerte por una fracción del Ejército Rojo, un grupo terrorista alemán. El alcalde de Herzogenaurach le ofreció una custodia personal al CEO de Puma, pero este la rechazó. Todo se hacía mucho más difícil por tratarse de una ciudad tan pequeña, en donde todo el mundo se conocía. La empresa trató de compensar los despidos con cartas de recomendación y planes de jubilación anticipada para los mayores de 50 años. Se dio el caso incluso de que unos setenta cesanteados por Puma cruzaron el río y entraron a trabajar en Adidas. Más allá de los despidos, el recorte de gastos fue igualmente brutal: 44 por ciento en desarrollo, 41 por ciento en distribución, 31 por ciento en marketing y 30 por ciento en administración. Se redujeron muchos cargos ejecutivos superfluos y muchos privilegios de los directivos. Se acabaron los coches de lujo y los viajes en avión pasaron a hacerse en clase turista, como todo el mundo. Se implementó además un drástico programa de ahorros generales por el que se redujeron los servicios de choferes, se eliminaron las máquinas de fax para incentivar el uso del novedoso correo electrónico, se redujo la cantidad de fotocopiadoras, se reemplazaron a las modelos profesionales para las fotos de los catálogos por gente conocida del pueblo, se achicó el tamaño del stand de Puma en la feria de la ISPO (y luego se lo eliminó), se acabaron las reuniones y conferencias en hoteles para reemplazarlas con instalaciones propias y hasta se decidió que las oficinas pasaran a limpiarse sólo día por medio. Del mismo modo, muchas subsidiarias en otros países sufrieron recortes similares, además de la renovación completa de sus niveles gerenciales. Otras fueron reducidas a meras licenciatarias y varias otras fueron cerradas.

Según comentó él mismo, todo este proceso le costó varios meses de insomnio a Zeitz, pero tenía decidido implementar sus planes hasta el final. En su cabeza, la reconstrucción de Puma pasaría por tres fases. La primera duraría hasta 1997 y estaría completamente dedicada a la reducción de costos y deuda y a la reestructuración integral de la compañía. En la segunda fase, de 1998 a 2001, llegaría el momento de una fuerte inversión en marketing, desarrollo de productos e infraestructura. Para la fase

tres, de 2002 en adelante, Puma debería ser considerada como la marca más innovadora y deseada del mercado. Como no podía ser de otra manera, todo este proceso debería ser acompañado por nuevos traslados de la producción a países con mano de obra barata pero asegurando esta vez el cumplimiento de los niveles de calidad de los productos y los plazos de las entregas. Se pondría un énfasis especial en la coordinación de las campañas de marketing con las subsidiarias de todo el mundo para lograr la unificación de la imagen de Puma y se eliminarían los patrocinios locales o regionales que se considerasen irrelevantes. Puma debería ser percibida como una marca importante y global. En consecuencia, tal como había sucedido antes en Adidas, se redujeron muchas líneas de productos para deportes intrascendentes y se privilegiaron el fútbol, el running, el básquet y el tenis.

El joven CEO de Puma se propuso terminar con la atmósfera de museo de la empresa y procuró así reemplazar los trajes y las canas por gente joven e informal, que supiera captar los gustos y las necesidades del público al que Puma buscaba apuntar para renovar su imagen. Zeitz en persona se ocupó de convencer a Amy Garbers, una joven diseñadora de 28 años que trabajaba en Reebok, para que se hiciera cargo del área de indumentaria de Puma. Del mismo modo, John Edgar, un australiano diseñador de calzado que perdía el tiempo trabajando en unos invendibles zapatos de cricket, se transformó en el investigador principal de las tendencias de la influyente Costa Oeste de Estados Unidos que determinaría el estilo de muchos de los nuevos productos con el Formstrip. El mercado era ahora imprevisible y cambiante, las tendencias se sucedían unas a otras y podían originarse en cualquier subcultura: el rock alternativo, el skateboarding, el bungee jumping. Esa misma dinámica muchas veces incomprensible y contradictoria se transformó en una impensada aliada de Puma. A partir de la segunda mitad de la década del 90, crecientes franjas de consumidores parecieron hartarse de los cada vez más abigarradas zapatillas de Nike y Reebok y propusieron un retorno a la simpleza y el clasicismo de los viejos modelos de los años 60 y 70. Sin siquiera entender del todo el por qué, de pronto Puma descubrió que las ventas de sus viejas Suede y Clyde subían hasta los dos millones de pares. La mismísima Madonna apareció en la tapa de una revista con unas Puma vintage con el tacón modificado. Zeitz se dio cuenta entonces de que empezaba el reinado de la nostalgia retro, y no pensaba desaprovechar una oportunidad como caída del cielo. ¿Sería aquella la señal definitiva de que la suerte de Puma había cambiado?

En todo caso, Zeitz fue lo suficientemente realista como para no intentar aquel despropósito que le nubló la mente a Armin Dassler: él sí sabía que, al menos en el corto o en el mediano plazo, Puma jamás podría alcanzar a Adidas. Y menos todavía a Reebok, y mejor ni soñar con siquiera hacerle cosquillas a Nike. De hecho, estaba perfectamente al tanto de que la competencia observaba cada uno de sus movimientos con curiosidad, pero sin una sombra de preocupación. “Mejor así”, habrá pensado Zeitz. Era el momento de aprovechar entonces las ventajas de ser pequeños, diferentes, ideales para las minorías excéntricas o inconformistas. Por ello fue que Puma optó por invertir el poco dinero que tenía para patrocinios en un evento como la Berlin Love Parade, un festival callejero de música electrónica tan multitudinario como –supuestamente– opuesto a los parámetros del establishment. Del mismo modo, Puma auspició un campeonato mundial de skateboarding en la ciudad de Münster, varios torneos de fútbol callejero y al canal de televisión musical VIVA, una suerte de MTV alemana y alternativa. Y en caso de ser absolutamente necesario el patrocinio a algún deportista –después de todo, se suponía que Puma todavía era una marca deportiva– Zeitz se ocupó de dejar bien en claro que, al menos en aquella primera etapa, la prioridad la tendría un reducidísimo grupo de atletas con una imagen y un perfil compatibles con la nueva versión de la marca. De acuerdo a su visión, si Adidas sugería ante todo confiabilidad y Nike expresaba el individualismo y la victoria a cualquier precio, entonces Puma debía representar la rebeldía. Fue por eso que la marca

apuntó entonces a los atletas y velocistas jamaquinos, bastante antes de que Usain Bolt y sus camaradas barrieran las pistas olímpicas al ritmo del reggae. O también, por qué no, a los futbolistas y los equipos de África, aquel continente eternamente postergado por el que Zeitz se sentía tan atraído. Era sabido que los equipos africanos difícilmente ganarían un Mundial, pero en cada torneo en el que participaban eran muchos y se hacían notar.

Pronto llegaron los primeros resultados de todos estos cambios. Un año antes de lo previsto, el ejercicio 1994 cerró por primera vez en mucho tiempo con los números en negro: se registraron ganancias por 30 millones de marcos. Una cifra quizás modesta, pero nada mal para una compañía que había visto cómo sus acciones bajaban de precio desde los 1.480 marcos de 1986 a los ¡15! marcos de 1993. Además, la deuda con los bancos se había reducido a niveles todavía considerables, pero mucho más manejables que en el pasado inmediato. Con todo, la dura política de austeridad no se relajó en lo más mínimo. En las oficinas de Herzogenaurach trabajaban ahora apenas unas ciento ochenta personas, abocadas mayormente a desarrollo de productos, marketing y distribución. Todo lo que se podía tercerizar, se lo tercerizaba. Y Zeitz se sometía a sí mismo a las exigencias más desgastantes. Como la empresa tenía distribuida su producción en más de veinte países y sus productos se vendían al menos en ochenta, el CEO se pasó más de la mitad del año viajando a todos aquellos lugares. Su objetivo era que todos quienes estuvieran de algún modo relacionados con la marca se interiorizaran personalmente de la naturaleza de los cambios que él proponía.

Pero más allá del optimismo que le despertaban estas novedades, Zeitz sabía que, si su intención era lograr que la recuperación de la marca se consolidase, más temprano que tarde deberían intentar recuperar una presencia significativa en el mercado de Estados Unidos, el lugar en donde se concentraba el 50 por ciento de las ventas mundiales de zapatillas. Y en 1994 Puma apenas si contaba con un insignificante 1 por ciento de las preferencias de los consumidores americanos. Hacia allí viajó entonces Zeitz para presenciar la presentación de un tal Tony Bertone, un jovencísimo consultor de apenas 22 años que solía asesorar a marcas como Converse acerca de las tendencias juveniles en boga. En Puma estaban ansiosos por saber qué tenía para recomendarles y, si la presentación les resultaba convincente, podrían quizás contratar sus servicios. Bertone se presentó a dar su exposición vestido como si acabara de llegar de la pista de skateboarding. Los trajeados gerentes de Puma lo miraron con curiosidad, pero al final de su discurso tuvieron que reconocer que, más allá de su vocabulario quizás demasiado informal, el muchacho sabía de lo que hablaba. Bertone les explicó que lo que él manejaba era el marketing de la calle, el lugar adonde las marcas que se pretendían de vanguardia iban a buscar “credibilidad” y estilo. Si había llegado a venderle sus consejos a Converse era porque él mismo era un skater que estaba todo el día en la calle, y también porque había trabajado en tiendas de ropa independientes y sabía lo que la gente buscaba. Por ejemplo, aquel mismo año todos estaban desesperados por las Puma Clyde, y todo porque se las habían visto usar a los Beastie Boys en sus recitales y en los videoclips de MTV. Por el motivo que fuere, las Clyde eran percibidas como menos comerciales, menos mainstream. Para cuando Bertone terminó con su charla, Zeitz ya no tenía dudas: contrataría al pibe con el cargo estable de consultor de tendencias y seguiría al dedillo todas sus indicaciones. Sus opiniones serían muy tenidas en cuenta durante el desarrollo de los nuevos productos. Como era de esperar, cuando las noticias llegaron a Herzogenaurach, muchos pensaron que Zeitz se había vuelto loco. ¿Acaso pensaba dejar la suerte de la empresa en manos de un nene de 22 años?

Puma en Hollywood: la tierra prometida

La mejora en las cuentas de Puma se consolidó en los años siguientes, motivo por el cual los ejecutivos de la empresa sueca Aritmos, controlada por el también sueco grupo Proventus, optaron por reducir su capital accionario de Puma vía la Bolsa de Frankfurt. Del 85 por ciento original, hacia agosto de 1996 Aritmos sólo retenía un 25 por ciento que cotizaba a un precio tres veces mayor al del momento en que Zeitz había iniciado su gestión como CEO. Para terminar de cerrar lo que, después de todo, había resultado un muy buen negocio, Aritmos inició negociaciones por ese 25 por ciento restante con el israelí Arnon Milchan, un empresario de la industria cinematográfica. Milchan era considerado como un miembro muy distinguido de la aristocracia de su país. Había sido educado en los mejores colegios en el extranjero y era amigo personal del primer ministro Shimon Peres. Tras establecer diversas empresas dedicadas a la biotecnología, la aviación y –según algunos rumores– la industria armamentística, Milchan se interesó a principios de los años 80 por el cine y los medios audiovisuales. Su compañía Arnon Milchan Productions coprodujo con Universal TV la recordada miniserie *Masada* y, diez años más tarde, en 1991, adquirió el 60 por ciento de la productora y distribuidora Monarch/Regency, rebautizada luego como New Regency. Sus socios en este nuevo negocio eran tres de los más poderosos magnates de los medios internacionales: el alemán Leo Kirch, el australiano Kerry Packer y el australiano (nacionalizado estadounidense) Rupert Murdoch, nada menos que el despótico jerarca de la gigantesca News Corp. Este gran conglomerado de medios era uno de los más extendidos y diversificados del mundo, ya que manejaba los canales de TV de la cadena FOX, la empresa de televisión satelital Sky, los estudios de cine 20th Century Fox y una larga lista de grandes diarios, revistas y editoriales de varios países, entre ellos, *The Times* y *The Sun* de Londres, *The New York Post* y, años más tarde, *The Wall Street Journal*. La nómina de su red de canales, productoras subsidiarias, empresas de servicios y sitios y proveedoras de internet es igualmente muy extensa.

Los socios de Arnon Milchan en New Regency venían incursionando desde hacía algún tiempo en el negocio deportivo, ya que lo consideraban una fuente de ingresos atractiva para combinar con sus negocios principales. Leo Kirch se había asociado con nuestra vieja conocida ISL por los derechos de los mundiales de fútbol de 2002 y 2006, mientras que Murdoch contaba con la exclusividad de las transmisiones de los partidos del Manchester United a través de su cadena satelital BSkyB. Milchan les propuso entonces la idea de adquirir una participación relevante en alguna marca deportiva para potenciar su imagen mediante la técnica conocida como *product placement* en sus películas y programas de TV. Tuvo una reunión preliminar con Robert Louis-Dreyfus para entrar en Adidas, pero le pareció que el precio pedido por el francés era demasiado alto. Descartada esa opción, poco después un banquero conocido le sugirió averiguar por Puma. Milchan tuvo una primera reunión con Robert Weil y Mikael Kamras, de Proventus, y luego viajó hasta Herzogenaurach para dialogar con Jochen Zeitz. El joven CEO de la firma le causó muy buena impresión, pero la austeridad de aquellas oficinas enclavadas en un pueblito medieval lo desconcertó. Ya ni recordaba cuándo había sido la última vez que alguien lo había ido a buscar al aeropuerto con un auto como un VW Passat. De todos modos, pese a sus reservas y a las de sus propios socios –que no confiaban mucho en la suerte de esta marca en reconstrucción– New Regency entró al negocio pagando 80 millones de dólares por el 12,5 por ciento de Puma, porcentaje que se incrementó en los meses siguientes con el resto de las acciones de Aritmos y con sucesivas compras en la Bolsa (aprovechando los momentos en que la cotización de la acción oscilaba a la baja) hasta llegar al 40 por ciento. Jochen Zeitz estaba más que contento con los nuevos controlantes de Puma: su entrada implicaba sin dudas una mejora a la castigada reputación de la empresa y un siempre bienvenido respaldo financiero. Y más aun: la influencia de New Regency

podía convertirse en el medio ideal para recomponer la presencia de Puma en el mercado estadounidense a mucha mayor velocidad.

Por este motivo fue que Zeitz decidió quemar las naves y mudarse él mismo con su mujer a Estados Unidos y manejar la empresa desde las oficinas de Puma en las afueras de Boston. La medida sólo generó desesperación y escándalo en la tropa alemana de Herzogenaurach, pero Zeitz la consideró indispensable para el futuro de la marca. Aunque el CEO les prometió a sus subordinados que la casa matriz de la firma nunca sería cerrada, lo cierto era que estaba harto de las limitaciones que encontraba allí para cumplir adecuadamente con su trabajo y, francamente, se sentía mucho más a gusto con la mentalidad mercantil de los americanos que con la de sus compatriotas. Estos persistían tercamente en su negativa a reconocer que las tendencias dominantes de su industria surgían de los Estados Unidos y se extendían luego a Europa y al resto del mundo. Por muy triste que les pareciera, desde Herzogenaurach ya no se podía imponer absolutamente nada. Pero claro que la mudanza no sería fácil para Zeitz. Puma USA arrancaba prácticamente de cero. No sólo no contaba con empleados competentes y calificados sino que su sede se encontraba en un viejo edificio de la marca Etonic (también propiedad de Aritmos) en la ciudad de Brockton, en las afueras de Boston, un viejo distrito industrial venido a menos y copado por el crimen y las bandas de traficantes. Nadie podía entrar o salir de allí sin custodia, y no eran pocas las veces que las balas pasaban cerca, demasiado cerca. Zeitz concluyó bien pronto que no sólo él no podría trabajar nunca en ese lugar, sino que le resultaría imposible contratar a gente que valiera la pena mientras permaneciesen allí, por lo que muy pronto se decidió el traslado al cercano pueblo de Westford, a unos 40 kilómetros del centro de Boston. En estas nuevas oficinas Zeitz concentró la gestión del marketing global de Puma y convirtió a Tony Bertone en su hombre de máxima confianza en la materia. Mientras tanto, procuró el reemplazo de la mayoría de los viejos empleados por gente con ideas y capacidades más afines a las suyas. Por ejemplo, con Jim Gorman, un ejecutivo de la camada de viejos pioneros de Nike, que también había pasado por Adidas. Esta renovación del 60 por ciento de su staff fue tan difícil y traumática como la llevada a cabo en Alemania. Tampoco allí podía Zeitz dormir en paz.

Una vez instalado, el CEO de Puma comenzó a viajar regularmente a Hollywood para ponerse en contacto con productores y actores famosos, siempre con el apoyo de Arnon Milchan. Este quería ahorrar tiempo y pagarles grandes sumas a los actores para que usaran productos de Puma en su tiempo libre (y aparecer con ellos en todas las revistas y programas de espectáculos), pero Zeitz prefería en cambio ahorrar dinero y seducir a sus contactos con regalos y pequeñas cortesías para que hicieran lo mismo, pero gratis. En julio de 1998 se dio el primer ejemplo concreto de un *product placement* realmente importante: en la película *Un ángel enamorado*, Meg Ryan aparecía en pantalla con zapatillas Puma. Durante dos “eternos” segundos, el Formstrip de la marca se veía nítidamente en la pantalla. Esto mismo que podía parecer insignificante no lo era en absoluto. Lentamente, la gente del medio se empezaba a interesar por Puma. Un año después, Milchan organizó una gran fiesta por el estreno de *El club de la pelea* en Las Vegas. El evento contó con la presencia de Oscar de la Hoya, el nuevo patrocinado estrella de Puma, quien hizo una breve exhibición arriba de un ring. La fiesta fue muy comentada en el ambiente, y desde esa noche Brad Pitt y Edward Norton, los protagonistas de la película, se dejaron ver por todos lados calzados con zapatillas Puma. *Loco por Mary*, otro gran éxito de aquel año, también contó con la presencia estelar del Formstrip en los pies de Ben Stiller y Cameron Díaz.

Mientras la marca daba constantes muestras de su progreso, Zeitz intentó convencer a Milchan de la conveniencia de que New Regency hiciera una oferta razonable por el 60 por ciento restante de Puma y poder retirar así su acción del mercado libre. La crisis económica desatada en varios países del

sudeste asiático había hecho caer las cotizaciones de muchos papeles de empresas dependientes del consumo minorista, lo cual dificultaba inevitablemente las inversiones que Puma necesitaba para continuar con su recuperación. Asimismo, el CEO estaba seguro de que al no tener que soportar la presión por lograr mayores ganancias en el corto plazo de parte de los accionistas minoritarios, la compañía estaría en condiciones de ejecutar sus planes con mayor tranquilidad. Sin embargo, Milchan se encontró con que la condición de Murdoch para aprobar la operación era que Puma se convirtiera (¡otra vez!) en una marca masiva, disponible en supermercados como Walmart, por lo que todo se redujo tan sólo a la compra de un 5 por ciento adicional por parte de Kerry Packer. Sin embargo, las gestiones de New Regency resultaron muy provechosas en 1999, cuando se aprobó la compra por parte de Puma del 30 por ciento de Logo Athletics, una empresa de merchandising deportivo que tenía contratos con varias franquicias de fútbol americano. Si bien ninguno de estos equipos se encontraban entre los más populares o ganadores, lo cierto era que el logo de Puma volvía a aparecer en una liga de primer nivel en Estados Unidos. Sin embargo, en la temporada 2000 los Tennessee Titans y los Saint Louis Rams, dos de estos equipos de Puma, dieron la nota al llegar inesperadamente a la final del Super Bowl, el segundo evento deportivo con mayor audiencia televisiva mundial. De más está decir que aquello implicó un increíble nivel de exposición en el campo de juego para la marca en una transmisión en donde el costo de treinta segundos de tanda publicitaria podía llegar a los 3 millones de dólares. Adicionalmente, la cadena FOX de Murdoch le garantizó a Puma un “precio de amigo” en su propia transmisión del Super Bowl: le cobró apenas 400.000 dólares por un espacio que salía varias veces más. Sin dudas, pertenecer a New Regency tenía sus privilegios.

Deporte, moda y diseño de vanguardia

Así como Boris Becker le había permitido a Puma sentir una dosis de la euforia ochentosa poco antes de su debacle bursátil, la nueva sensación de fines de los 90 vestida con el logo del felino también provino del tenis. Aunque, esta vez, del femenino. Fue un ejecutivo de la agencia de talentos IMG quien facilitó el contacto entre Puma y Richard Williams, el padre de las talentosas y carismáticas Venus y Serena. Williams era una persona tan avasallante como conflictiva. Estaba completamente abocado a cumplir su sueño personal de ver a sus hijas convertidas en grandes estrellas del tenis, y estaba además dispuesto a mover cielo y tierra con tal de lograrlo. Por algún motivo se convenció de que lo más conveniente sería negociar contratos de patrocinio separados para cada hija, y ninguno de ellos sería con Nike o Adidas. Esperaba encontrar, seguramente, un trato más personalizado y mayores privilegios de parte de una empresa de menor escala. De este modo, cuando las negociaciones entre Puma y su padre comenzaron a mediados de 1997, Serena era apenas la tenista número 307 del ranking de la WTA, pero ya entonces su presencia no pasaba para nada desapercibida en los courts. No sólo por su tenis potente y agresivo, sino por ser –junto a su hermana– de las poquísimas mujeres negras en el circuito. Al mismo tiempo, en momentos en que la imagen de las jugadoras empezaba a ser casi tan importante como su desempeño deportivo, la voluptuosidad física de la joven Serena era imposible de ignorar.

Fue entonces Tony Bertone, el protegido de Zeitz, quien inició las conversaciones preliminares con Richard Williams. En su primer informe Bertone destacó que el hombre era intratable, pero no había dudas de que sus hijas “tenían algo”. Luego de una serie de tensas y desgastantes reuniones, Puma y Williams firmaron en enero de 1998 el contrato por el que la marca alemana patrocinaría a Serena.

Como es sabido, la elección no podría haber sido más acertada: a fines de aquel mismo año Serena Williams había completado un meteórico ascenso hasta el segundo puesto del ranking mundial. De acuerdo a las cláusulas del contrato, debido a este excepcional rendimiento Puma se vio obligada a pagarle a su nueva estrella la bonita suma de 2 millones de dólares, pero en esta oportunidad no quedaron dudas de que era un dinero muy bien invertido. Serena se convirtió en la excusa perfecta para que Puma le presentase al mundo el *sports lifestyle*, el nuevo concepto que guiaría de allí en más a la marca. Se trataba de combinar todo el conocimiento y la herencia de Puma en materia de productos para el alto rendimiento deportivo con un estilo y un diseño acordes a las tendencias más vanguardistas del mundo de la moda. El calzado y la indumentaria Puma deberían distinguirse no sólo por su calidad, sino que también deberían destacarse por su diseño avanzado y audaz, así como también por su capacidad de adaptarse tanto al uso deportivo como al informal o urbano. En este sentido, las líneas de indumentaria Puma para Serena Williams fueron una verdadera revelación: vestidos o conjuntos muy ajustados al cuerpo, de colores vivaces y muy llamativos, que fueron el comentario de todo el mundo tanto cuando Serena ganó el US Open de 1999 y llegó así a la cima del ranking como cuando al año siguiente se despidió del Abierto de Australia en segunda ronda. Los diseños de Puma se hicieron así cada vez más llamativos y audaces, hasta alcanzar la cúspide con el famoso catsuit negro que presentó en el Abierto de Estados Unidos de 2002. Puma no sólo disfrutaba de las toneladas de comentarios y fotos de prensa que generaban estos diseños, sino que incluso obtuvo excelentes ventas minoristas de estas líneas de tenis femenino que en un principio no se habían pensado para su comercialización masiva. Una vez concluidos los cinco años estipulados en el contrato, Richard Williams le pidió a Puma cifras exorbitantes para renovar el vínculo, por lo que Zeitz retrocedió y dejó que Serena se fuera finalmente con Nike. Después de todo, su negocio ya estaba hecho.

Pero lo cierto era que Puma le había encontrado una nueva variante al mercado femenino. No sólo gracias a Serena Williams y su alta exposición mediática, sino también por medio de una iniciativa que en su momento fue recibida con incredulidad y hasta con risas por la competencia y los observadores del mercado, pero que en la actualidad es una práctica muy habitual y extendida: las colaboraciones especiales con diseñadores de moda. Todo comenzó a principios de 1998, cuando Jil Sander, una destacada diseñadora alemana de alta costura, le solicitó a Puma unos viejos pares de botines King para utilizar en uno de sus desfiles. En un principio, Zeitz y Martin Gänslar, uno de sus más estrechos colaboradores, pensaron en enviarle a Sander varios pares de calzado de fútbol para superficies sintéticas –sin taponos–, pero luego de discutir el asunto se les ocurrió otra cosa: ¿por qué no aprovechar la ocasión para lanzar un calzado especial en colaboración entre Puma y la propia Jil Sander? Hasta ese momento ninguna marca deportiva se había atrevido a algo así, y la iniciativa sería ideal para reforzar ese perfil exclusivo y de vanguardia que Zeitz quería imprimirle al concepto de *life sportstyle*. Para su sorpresa, Sander aprobó el proyecto y muy pronto la edición especial y limitada del calzado Puma x Jil Sander se agotó en cuanto salió a la venta, aun a pesar de sus nada accesibles precios: 300 dólares el par en Estados Unidos y 400 en Japón. Muy pronto las críticas de quienes no veían con buenos ojos la injerencia del diseño de modas en las marcas deportivas se silenciaron, y Puma pudo disfrutar de su nuevo status de marca de avanzada. En años subsiguientes, diseñadores del prestigio de Alexander McQueen, Phillippe Starck y Vivienne Westwood se acercaron a colaborar con Puma, lo cual obligó al resto de las marcas deportivas de primer nivel a imitar la iniciativa con otros diseñadores. Por ejemplo, Adidas cuenta desde hace varios años con líneas exclusivas a cargo de Stella McCartney, mientras que la etiqueta Y-3 es el fruto de la colaboración entre la marca de las tres tiras y el diseñador japonés Yohji Yamamoto. Por su parte, Nike optó por

mantenerse a una cierta distancia del mundo de la alta costura, aunque sí se dedicó con entusiasmo a respaldar cientos de productos especiales diseñados en colaboración con artistas plásticos de vanguardia, tiendas especializadas, marcas de lujo o músicos famosos como Kanye West, quien ya le ha puesto la firma a dos versiones de sus zapatillas de culto Air Yeezy.

Fútbol ofensivo: Puma se pelea con la FIFA

El impensado éxito de estas originales iniciativas no debía sin embargo hacerle olvidar a Jochen Zeitz que Puma todavía era una marca deportiva que debía satisfacer las expectativas de un mercado siempre primordial: el masculino. Fue por eso que en Puma procuraron encontrar nichos subexplotados por otras marcas deportivas y apuntaron entonces al automovilismo. Más exactamente, a la competitiva y glamorosa Fórmula 1 internacional. Jordan Grand Prix fue el primer equipo de la categoría patrocinado por Puma en la temporada 2001, y poco después se sumaron Sauber, Minardi, Toyota, Jaguar y BMW. En años más recientes, el felino de Puma se unió en su salto con el *cavallino rampante* de la escudería Ferrari, una exitosa asociación que le ha acercado los productos de línea Puma Motorsport a toda una nueva generación de consumidores. La presencia de Puma en la Fórmula 1 fue convenientemente complementada con un auspicio al WRC, el Circuito Mundial de Rally.

De todos modos, los directivos de Puma sabían que, de una u otra manera, deberían volver a intentar ocupar una posición central en el mercado del fútbol, un ámbito en el que la brutal competencia entre Adidas y Nike los había reducido a la mínima expresión. En esta ocasión, Zeitz creía contar con la persona indicada para ocuparse de negociar nuevos acuerdos con clubes o federaciones. Se trataba nada menos que de Horst Widmann, antiguo asistente personal de Adi Dassler y una de las personas que más había bregado por la reconciliación entre éste y su hermano Rudolf. Widmann podía no encajar con el perfil joven y dinámico que Zeitz le quería imprimir a toda costa a Puma, pero conocía de primera mano todos los secretos que habían hecho de Adidas la inquebrantable fuerza dominante en el fútbol mundial. Su primer consejo fue por demás realista: no tenía ningún sentido repetir el viejo error de salir a gastar las fortunas que no tenían en participar en la loca carrera de patrocinios entre las dos marcas más grandes. Widmann sugirió entonces probar suerte con un equipo que bien podía representar el perfil que buscaba Puma: diferente, atrevido, rebelde, colorido, que sabía ubicarse siempre en los primeros planos por más que no descollara con su rendimiento deportivo. Nos referimos a los Leones Indomables del seleccionado de Camerún, con cuya federación Puma firmó un contrato muchísimo más barato de lo usual con cualquier otra potencia europea o sudamericana (700.000 dólares por año) y que le permitió a la marca llevar adelante una suerte de batalla contra el poder establecido de la FIFA. Algo así como lo que había hecho en su momento Nike cuando el debut de Michael Jordan, aunque, en este caso, la disputa entre Puma y el organismo rector del fútbol llegó mucho más lejos y se sostuvo por varios años. Que era lo que más le convenía a Puma en términos de repercusión mediática, desde ya. Después de todo, ¿en qué lugar la opinión pública podía tomar partido por los desprestigiados burócratas comandados por Sepp Blatter, para mejor, un viejo enemigo de Puma, nacido y criado por Horst Dassler en los cuarteles de Adidas en Landersheim?

Todo empezó en 2001, cuando Puma presentó la camiseta que Camerún utilizaría durante la Copa del Mundo de Corea-Japón del año siguiente. Todo el ambiente del fútbol enarcó las cejas al observar que a aquella le faltaba algo: las mangas. Nunca antes un equipo de fútbol había jugado un partido oficial con un atuendo semejante. La FIFA no tardó en prohibir el modelo en cuestión, decisión que

llevó a Puma a los titulares de todos los diarios del mundo. La marca optó por salvar la cuestión con una solución de compromiso. A las camisetas verdes camerunesas les fueron cosidas –de manera deliberadamente precaria– unas mangas cortas negras que, al menos desde lejos o en un plano largo de las cámaras de TV, pasaban totalmente inadvertidas.

Luego de este episodio, por los siguientes dos años la relación entre Puma y la FIFA se mantuvo por los carriles habituales, pero la pelea recrudeció con más fuerza aun en oportunidad de la Copa Africana de Naciones 2004, y otra vez debido a una innovación puesta en práctica con los cameruneses: el Puma Cameroon UniQT, un uniforme que unía camiseta y short en una única prenda particularmente ajustada al cuerpo. Las fotos de la nueva indumentaria de los Leones dieron otra vez la vuelta al mundo, despertando tanta admiración y adhesiones como furibundos rechazos. A pesar de que Widmann decía contar con la aprobación implícita del presidente de la FIFA –a quien conocía de sobra–, poco después del lanzamiento del UniQT de Puma sonó el “teléfono rojo” en las oficinas de Herzogenaurach. Un furioso Blatter le advirtió a Widmann que de ningún modo la FIFA permitiría aquel “engendro”. Widmann sospechó que, por aquella vieja relación privilegiada entre Adidas y Zúrich, desde el otro lado del río le habrían ajustado las clavijas al suizo. Esta vez, la nueva prohibición se interpretó como una declaración de guerra y Widmann salió a escenificar un nuevo enfrentamiento contra el establishment del fútbol. Decidió recurrir a las autoridades de la Confederación Africana de Fútbol, cuyo presidente era el camerunés Issa Hayetou. Como parte interesada que era en este asunto, la CAF autorizó el uniforme de una pieza. Pero la FIFA no se dejó intimidar y a poco del comienzo de la Copa exigió un cambio inmediato de indumentaria. Como Puma se negó, alegando que un cambio tan repentino era imposible de hacerse en medio de un torneo tan importante, la FIFA le impuso a Camerún una multa de 200.000 francos suizos y un descuento de seis puntos en las eliminatorias africanas para el Mundial 2006. Widmann no retrocedió y continuó con su campaña en los medios. Denunció que la FIFA buscaba deliberadamente perjudicar a su marca y dejó entrever que aquello se debía a la presión ejercida por Adidas. Del mismo modo, interpretó que la prohibición de la FIFA encubría una venganza contra Hayetou, quien poco tiempo antes había osado enfrentar a Blatter en las elecciones por la presidencia de la FIFA del año 2002. Pese a que los hinchas cameruneses y los directivos de la Federación entraron en pánico por el descuento de los seis puntos, medida que hacía peligrar la clasificación al Mundial de Alemania, Widmann les prometió que Puma se haría cargo de la multa impuesta por la FIFA y que el castigo sería revocado. Acto seguido, la marca contraatacó con una iniciativa a la que nunca nadie se había animado: llevó a la FIFA a los tribunales ordinarios de Alemania con una demanda por 2 millones de euros a la vez que inició una activa campaña de prensa por la revocación de la medida. A pesar del previsible escándalo mediático que se suscitó entonces, los abogados de Puma buscaban forzar un arreglo extrajudicial. No lo hubo, sin embargo, hasta septiembre de 2005, luego de que los tribunales le dieran la razón a Puma en primera instancia y cuando en Camerún ya no sabían cómo calmar su ansiedad. Finalmente, la FIFA le devolvió los dichosos seis puntos a Camerún, anunció que la multa sería donada a caridad y los Leones Indomables se clasificaron al Mundial sin mayores problemas. Una vez cumplidos sus objetivos de máxima, Puma le prometió a la FIFA que ya no se volvería a portar mal con ideas locas como la del UniQT. De allí en más y hasta nuevo aviso, camisetas y shorts separados para todo el mundo.

La estrategia de enfrentarse abiertamente a la FIFA resultó ser muy provechosa para Puma, que gracias a sus buenas relaciones con otras federaciones africanas se convirtió en la marca con más equipos participantes en Alemania 2006. Pero Puma ya no sólo contaba con seleccionados menores en su nómina: en 2003 la marca selló un contrato de patrocinio con la Federación Italiana de Fútbol

que no sólo sirvió para estampar el logo del felino en el pecho de la casaca *azzurra* sino que, además, con el paso de los años se convirtió en una alianza estratégica de características únicas. El prestigio y la obsesión por la imagen personal que en general ha caracterizado a los futbolistas italianos resultaron ideales para que Puma ratificara su condición de exclusiva marca de *sports lifestyle*, un posicionamiento que se reforzó con la contratación del diseñador inglés Neil Barrett como director creativo de la colección de calzado e indumentaria *Italia*. Sus primeras creaciones para Puma desfilaron por las pasarelas de la Semana de la Moda de Milán, el 12 de enero de 2004, y recién el 29 de marzo se presentó la camiseta del seleccionado italiano en el estadio Giuseppe Meazza. Y fue sin dudas el peso de la historia ganadora de esta camiseta –más una generosa dosis de suerte y el recordado cabezazo de Zinedine Zidane a Marco Materazzi– el principal argumento que justificó que un equipo auspiciado por Puma levantara por primera vez la Copa del Mundo. Y nada menos que en Alemania, la tierra en donde todo había empezado. Y para darle un condimento adicional a la victoria, contra un equipo vestido por Adidas.

Así como el triunfo de Francia en el Mundial 1998 fue el símbolo perfecto del regreso triunfal de Adidas, la impensada victoria italiana en Alemania 2006 sirvió para mostrarle al mundo el indiscutible éxito del plan para el renacimiento de Puma ejecutado por Jochen Zeitz. Después de tantos años de penurias y olvido, la marca podía enorgullecerse ahora de un cómodo tercer puesto en el mercado deportivo global, pero lo más importante de todo era que, esta vez, las cifras de ventas eran el correlato de una empresa con una sólida situación financiera y el resultado de un ejemplar y sostenido trabajo de reposicionamiento y branding. Zeitz se sentía particularmente satisfecho además por la manera en que había podido conducir los sucesivos cambios en la composición patrimonial de la empresa. En mayo de 2003, New Regency le transfirió su 40 por ciento de las acciones de Puma al banco de inversión Goldman Sachs a cambio de 576 millones de euros, acciones que fueron inmediatamente colocadas en el mercado financiero. Por un tiempo, Puma fue una empresa pública cotizante en la Bolsa de Frankfurt sin un accionista mayoritario que la controlara. Esta situación se alteró por un breve período a partir de mayo de 2006, cuando la firma Mayfair, administradora de las inversiones de Günter y Daniela Herz, recientes vendedores de su parte del emporio alemán del café Tchibo, compraron distintos paquetes de acciones de Puma hasta alcanzar un 16 por ciento, con planes para llegar al 25 por ciento. Por entonces, Puma contaba con un plantel de siete mil empleados distribuidos por todo el mundo y una facturación anual de 2.400 millones de euros, lo cual implicaba un aumento del 34 por ciento con respecto al ejercicio anterior. De acuerdo a la cotización de su acción en el mercado bursátil, el valor de la empresa podía calcularse en 4.800 millones de euros, nada menos que un 4.300 por ciento más que en 1993.

Así y todo, la relación entre los dueños de Mayfair y el CEO Jochen Zeitz era incómoda. Sus ideas, planes, enfoques y culturas corporativas eran muy distintos. Por eso Zeitz se convenció de que lo ideal sería ponerse nuevamente en la búsqueda de un nuevo inversor dispuesto a quedarse con la mayoría accionaria de la compañía, uno que le asegurara a Mayfair en su salida una ganancia razonable para su inversión original. Y Zeitz tenía en mente al comprador ideal. Desde que en 2005 había sido tentado con el cargo de CEO de la marca de lujo Gucci, el alemán estaba en permanente contacto con François-Henri Pinault, cabeza del grupo Pinault-Printemps-Redoute (PPR),¹ el holding propietario de otras marcas igualmente exclusivas como Yves Saint Laurent, Alexander McQueen, Stella McCartney y varias más. Las ventas totales del grupo en 2006 habían llegado a los 18.000 millones de euros. Y Zeitz estaba convencido de que Puma era la marca ideal para convertirse en el referente de PPR en el sector de la moda deportiva. En la Semana Santa de 2007 se iniciaron las negociaciones formales, y pocos días después se anunció formalmente la compra por parte del grupo

PPR de un 27 por ciento de las acciones de Puma en poder de Mayfair. El precio convenido fue de 1.400 millones de euros, lo que le permitió a los vendedores embolsar una diferencia de 600 millones de euros en dos años. Durante el resto de aquel año 2007, PPR prosiguió con la compra de acciones de Puma en el mercado hasta llegar a controlar el 62 por ciento de la firma. Ahora sí, creía Zeitz, Puma estaba en el lugar que le correspondía. Un lugar con el que ni Rudolf ni Armin Dassler podrían haber soñado jamás.

Notas

¹ El 18 de junio de 2013 el grupo PPR fue rebautizado como Kering

Epílogo. Las marcas deportivas hoy

A lo largo de este libro nos propusimos contar la apasionante historia no sólo de las marcas deportivas más importantes del mundo, sino también –y muy especialmente– de las personas que estuvieron detrás de ellas. Pues bien, conforme avanzaba el relato se habrá advertido que esta historia se trataba cada vez menos de las aventuras, deseos, pasiones, amores y odios de personas y familias y cada vez más de los avatares de grandes corporaciones, bancos de inversión, agencias de publicidad y hasta partidos políticos y gobiernos. Desde luego que nada de esto es casual, sino que se debe sencillamente al enorme crecimiento que han experimentado en general *todas* las marcas deportivas, incluso más allá de los lógicos vaivenes del mercado o de los circunstanciales ascensos y caídas entre los principales competidores. Este crecimiento es a su vez el resultado indudable de una relación de interdependencia con el auge del deporte como fenómeno masivo de alcance global cada vez mayor y con un acelerado cambio en las costumbres que marcan las pautas de consumo en los rubros de calzado e indumentaria: el repliegue de la vestimenta genérica, tanto formal como informal ha sido la contracara del continuo avance de los productos de las marcas deportivas (así sean estos falsificados) en la vida cotidiana de millones de personas. Este fenómeno es particularmente notorio en las nuevas clases medias urbanas y en los millones de consumidores que se han incorporado –y continúan incorporándose– por primera vez al mercado en las potencias emergentes. Del mismo modo, sería interesante analizar en otro trabajo si este avance de las marcas deportivas no resulta el reverso de la renovada obsesión por las marcas de moda más lujosas, un fenómeno de consumo reservado de antemano a una más que reducida élite global pero que tiene, sin embargo, estratégicos puntos de contacto con el mercado masivo en la forma de colecciones especiales para tiendas mucho más accesibles como Zara, H&M, Uniqlo o Top Shop. Las ocasionales colaboraciones entre las marcas de lujo, los diseñadores de alta costura o de vanguardia y las marcas deportivas (aquel fenómeno que, como hemos visto, comenzó con el trabajo de Jil Sander para Puma) bien podrían ser, en todo caso, la manera en que el mercado se las ha ingeniado para cerrar el círculo de las nuevas tendencias de consumo.

Ahora bien, así como el auge y la influencia de las marcas deportivas en la actualidad es cada vez más notorio, también es cierto que este monumental negocio continúa avanzando hacia una concentración entre las dos marcas líderes que no parece tener retorno. Si bien sería erróneo afirmar que el poderío de Nike y Adidas constituye de por sí una condena para el resto de las marcas, sí es indudable que estas últimas cuentan con un margen de maniobra cada vez menor y se ven obligadas a extremar sus esfuerzos para sobrevivir y crecer en los nichos que los dos grandes “monstruos” todavía no han ocupado. Pero claro que la competencia entre Nike y Adidas es de todos modos tan virulenta que absolutamente nadie puede sentirse a salvo en ninguno de estos nichos: en cuanto estos se vuelven lo suficientemente atractivos por difusión, influencia o nivel de rentabilidad –por ejemplo, skateboarding y action sports en general, surf y otras disciplinas acuáticas–, hacia allí apuntan entonces los cañones de los dos gigantes. Así, no sorprende que, al cierre del ejercicio 2011, Nike, Inc. (que además de la marca insignia agrupaba todavía a Converse, Hurley, la Jordan Brand, Umbro y Cole Haan; estas dos últimas fueron vendidas a fines de 2012) liderara cómodamente el mercado con una facturación anual de 21.200 millones de dólares. El Adidas Group, por su parte, a la marca de

las tres tiras le sumó el negocio de Reebok y de la marca de golf TaylorMade hasta alcanzar ventas totales por 17.100 millones de dólares. Nótese que si excluimos del listado a la VF Corporation – empresa estadounidense de 9.620 millones de facturación que controla una larga lista de marcas informales y de action sports como Reef, Vans, The North Face, JanSport, Lee, Wrangler y Majestic, entre otras– el tercer lugar del podio queda para Puma pero a una distancia muy considerable: la marca del Formstrip apenas si llegó en 2011 a los 3.800 millones de dólares en ventas totales. De hecho, en los últimos tiempos, a Puma se le ha vuelto cada vez más difícil encontrar variantes para enfrentar a sus dos máximos rivales. El repertorio habitual de colecciones retro, colaboraciones con diseñadores de vanguardia, atletas jamaíquinos y equipos de fútbol con carisma parece haber encontrado el límite de sus posibilidades. Estas dificultades parecen coincidir con la renuncia de Jochen Zeitz al cargo de CEO de la firma tras dieciocho años en su puesto. Así y todo, pese a que Puma se encuentra actualmente en una fase de ajuste interno, reenfoque de sus estrategias y renovación de sus mandos directivos, la marca acaba de firmar un contrato de patrocinio con el Arsenal FC que constituye un nuevo récord para la Premier League. La apuesta no deja de ser arriesgada: tanto podría resultar un revitalizador golpe de efecto como la señal de salida para una nueva y desbocada puja con las marcas rivales que, al igual que en otras ocasiones en el pasado, podría llegar a comprometer la fortaleza financiera de la empresa. Aun así, el poderoso holding Kering ha reiterado en numerosas oportunidades su fuerte compromiso para seguir haciendo de Puma una referencia ineludible en el mercado deportivo.

Al observar el resto de la lista de las principales marcas deportivas del mundo de acuerdo a sus ventas anuales es posible sacar otras conclusiones interesantes. Con una sólida facturación de 3.000 millones de dólares en el ejercicio 2011 encontramos en el cuarto lugar del ranking a Asics, la marca heredera de la Tiger de nuestro viejo amigo Kihachiro Onitsuka. Desde que en 1992 dejó la gestión diaria para conservar únicamente el cargo más formal de presidente hasta su muerte acaecida el 29 de septiembre de 2007 a la edad de 89 años, Onitsuka nunca dejó de velar por el destino de la empresa que fundó. Asics tuvo un temprano éxito a comienzos de los años 90 cuando se convirtió en la indumentaria oficial de los Juegos Olímpicos de Barcelona 92, pero en los siguientes ocho años su desarrollo se vio severamente limitado por la “década perdida” de la economía japonesa. Sin embargo, con la llegada del nuevo siglo Asics vivió un nuevo período de esplendor. Muchos creen que su renacimiento internacional se debió principalmente al vistoso calzado e indumentaria amarillos con los que Uma Thurman derramó hectolitros de sangre de uterina en la primera parte de la saga cinematográfica *Kill Bill*, pero lo cierto es que la marca japonesa contaba con fundamentos más sólidos que un simple *product placement*. Desde hace varios años las Asics son consideradas por los especialistas como unas de las mejores zapatillas de running disponibles en el mercado, si no las mejores. Si bien la compañía no dejó pasar por alto la fiebre por los productos retro y aprovechó para relanzar los viejos modelos de Onitsuka Tiger junto con nuevas colecciones informales de alta gama, en la constancia y la apuesta por la especialización y la calidad superlativa parece resumirse el secreto del persistente éxito de Asics a más de sesenta años de su fundación.

Siempre en base a números del ejercicio 2011, en el quinto lugar de la lista y con 2.000 millones de dólares de facturación aparece otra marca con mucha tradición y especializada desde siempre en el running: nos referimos a la estadounidense New Balance, marca principal de un holding que cuenta con otras marcas deportivas como PF Flyers, Cobb Hill, Brine, Aravon y, muy especialmente, Warrior. Esta última marca, hasta hace muy poco conocida únicamente en Estados Unidos dentro del ambiente del lacrosse, se convirtió imprevistamente en la estrella emergente del mercado futbolístico mundial al obtener el derecho de vestir desde la temporada 2012-2013 al Liverpool FC, uno de los

clubes más vendedores del mundo, a cambio de un contrato récord de 25 millones de libras esterlinas al año. Asimismo, Warrior acaba de hacer pie en la Liga española al contratar al Sevilla y también en América Latina, en donde viste desde 2013 al Emelec ecuatoriano. Tanto la rutilante aparición de Warrior de la mano del Liverpool como su consiguiente avanzada sobre el ultra competitivo mercado del fútbol se explican mejor a partir de la alianza estratégica que New Balance selló en abril de 2011 con el Fenway Sports Group, la empresa propietaria de los Boston Red Sox de la MLB, del Roush Fenway Racing en la NASCAR y, desde el año 2010, del Liverpool inglés. De este modo, New Balance se ha convertido en la sorpresa protagonista del más ambicioso intento de expansión en los últimos años instrumentado por una marca considerada hasta ahora como menor o de nicho.

Los dos siguientes lugares del ranking les corresponden a dos marcas que muestran la relevancia mundial que han cobrado el skateboarding y otros deportes de tabla. En el sexto lugar, con 1.980 millones de dólares de facturación encontramos a la estadounidense Quiksilver, propietaria además de la marca de zapatillas DC. Y el séptimo escalón, con 1.700 millones de ventas anuales, lo ocupa la australiana Billabong, otra marca que obtuvo una gran difusión en la moda deportiva a partir de su éxito inicial como proveedora técnica del surf y otros action sports. Tanto Quiksilver, como Billabong y también Rip Curl han ganado numerosísimos adeptos en mercados emergentes en donde la práctica de estos deportes es una novedad absoluta.

Sin embargo, más interesante todavía es el caso de la marca que ocupa el octavo puesto de la lista. Se trata de Under Armour, una joven compañía creada por Kevin Plank en el año 1996. Plank estudiaba en la Universidad de Maryland, era el capitán del equipo de fútbol americano y contaba apenas con 23 años cuando notó que en los entrenamientos debía cambiar a cada rato sus camisetas de algodón debido a la transpiración que acumulaban. En contraste, sus shorts de compresión sintéticos permanecían secos. Fue entonces que se le ocurrió experimentar en el garaje de su casa con distintas microfibras para crear artesanalmente las primeras camisetas de compresión. En el primer año logró vender quinientas de estas camisetas y reunió así unos 17.000 dólares. Apenas dos años después tenía más de cien mil órdenes de compra de su invento y de este modo pudo establecer una fábrica en el estado de Ohio. Las camisetas sintéticas Under Armour se convirtieron en poco tiempo en un verdadero furor en el ambiente del fútbol americano, y muy pronto las empezaron a usar incluso los jugadores de la NFL. En 1999 la marca obtuvo un gran espaldarazo con otro típico ejemplo de *product placement* en la pantalla grande: la película *Un domingo cualquiera*, de Oliver Stone. Under Armour continuó quebrando año a año todos sus récords de venta, convirtiéndose así en la marca deportiva de más rápido crecimiento desde que Paul Fireman lanzara las Freestyle de Reebok. El éxito de las prendas sintéticas de Under Armour obligó incluso a todas las demás marcas, Nike y Adidas incluidas, a lanzar sus propias versiones de camisetas de compresión o de telas sintéticas que repelen la humedad. Desde entonces, expresiones tales como Dri-Fit, Clima-Cool o Techfit se nos han vuelto muy familiares. El crecimiento de Under Armour ha sido tan acelerado que la firma apenas si ha tenido tiempo de pensar en su expansión internacional. De los 1.470 millones de su facturación anual en 2011 apenas un 6 por ciento de los ingresos provinieron de fuera de Estados Unidos. De todos modos, Under Armour coincidió con Warrior en su decidida entrada al fútbol internacional en la temporada 2012-2013, también con un equipo grande de la Premier League: el Tottenham Hotspur. Y si bien sus números dejan bien en claro que está muy lejos de ser considerada una amenaza seria para Nike, la inusitada popularidad que ha ganado en su país y la capacidad innovadora que también ha demostrado con sus primeras líneas de calzado la han convertido en la indiscutida estrella en ascenso del mercado deportivo mundial.

En el noveno lugar del ranking internacional de marcas deportivas, y con una facturación anual de

1.400 millones de dólares, nos topamos con un crédito del Lejano Oriente: la china Li-Ning. La marca fue fundada en el año 1989 por el gimnasta chino que le dio su nombre, ganador de seis medallas olímpicas en los Juegos de Los Ángeles 1984. Podría decirse que la existencia misma de una marca como Li-Ning se debe mayormente al proceso de cambio del sistema colectivista maoísta imperante en China hasta la llegada al poder del premier Deng Xiaoping, en 1978, por un modelo de capitalismo estatal que favoreció la liberalización de la economía y la apertura a los mercados mundiales a la vez que retenía un férreo control de la vida política interna. El explosivo crecimiento económico que vivió el país a partir de los años 80 generó un colosal desarrollo de la infraestructura fabril que, en un principio, fue aprovechado por las grandes corporaciones occidentales que buscaban una producción de calidad con bajos costos laborales, pero luego, desde al menos la segunda mitad de los años 90 hasta el presente, posibilitó la aparición de una nueva y cada vez más multitudinaria clase media urbana deseosa de equiparar sus estándares de vida y de consumo a los de las naciones más avanzadas. Li-Ning, al igual que otras marcas deportivas chinas como Xtep, 361°, Peak, Anta o Kangwei, fue el resultado directo del conocimiento adquirido por la industria china en su rol inicial de proveedora de las empresas occidentales, conocimiento que luego se utilizó en el desarrollo de marcas propias con capacidad de colocar en el mercado productos de calidad similar a los de las marcas internacionales pero a un precio más accesible. De este modo, en 1999 la facturación anual de Li-Ning en China llegó a los 700 millones de yuanes, más del doble de los 300 millones de Nike y siete veces más que los 100 millones de Adidas. Envalentonada por estas cifras, con el nuevo siglo Li-Ning inició un paulatino cambio de perfil con el objeto de dejar de ser percibida en su país como una marca popular y económica. Sus precios comenzaron a subir de la mano de la sofisticación de sus nuevas líneas de calzado deportivo, específicamente pensadas para competir mano a mano con los productos occidentales. Li-Ning hasta se dio el lujo de firmar en 2006 un contrato de patrocinio con Shaquille O'Neal por los cinco últimos años de su carrera, contrato que se fue ampliando hasta alcanzar pagos totales por 10 millones de dólares. Sin embargo, esto no fue suficiente para detener el avance de Nike y Adidas, que gracias a su prestigio y al carácter aspiracional de sus marcas no tuvieron inconvenientes en adueñarse de los segmentos de consumidores de mayores ingresos en Pekín y en Shanghái, las dos ciudades más desarrolladas y cosmopolitas. Por más que para la celebración de los Juegos Olímpicos de Pekín en 2008 Li-Ning había logrado quintuplicar el volumen de su negocio en el lustro precedente y que la cantidad de tiendas propias en China había pasado de 3.373 a 6.245, la marca encontraba cada vez mayores dificultades para captar la atención de los consumidores más jóvenes y avezados. Estos percibían que el logo de Li-Ning se asemejaba a un Swoosh apenas adaptado, y que el slogan "Anything Is Possible" remitía inequívocamente al "Impossible Is Nothing" de Adidas. El menor precio de sus productos dejaba de ser un atractivo suficiente frente a las opciones de las marcas consideradas como "originales" y "auténticas". La renovación de la imagen de Li-Ning, que incluyó la estilización de su logo y el lanzamiento del slogan "Make The Change" en 2010, tampoco tuvo el efecto esperado entre los más jóvenes, e incluso llegó a confundir a la base de clientes más fieles que vieron cómo "su" marca, generalmente asociada a la gimnasia y a los deportes más populares entre los chinos, en unos pocos años se propuso volverse *cool* y competir en el lucrativo segmento de las zapatillas de básquetbol de alta tecnología. Tampoco resultó de mucha utilidad la agresiva entrada de Li-Ning al mercado del fútbol internacional a través de una subsidiaria española, ya que los resultados obtenidos fueron por demás magros y la filial terminó en convocatoria de acreedores. De este modo, en los últimos dos años Li-Ning ha sufrido un notorio estancamiento en las ventas en su propio país y ha encontrado mayores dificultades a las esperadas para hacer pie fuera de Asia. La propia dinámica del

crecimiento económico chino parece jugarle ahora en contra: los consumidores locales encuentran más atractivas a las marcas como Nike, Adidas y Puma y se muestran hasta gustosos de pagar precios más altos por sus productos. Tanto Li-Ning como el resto de las marcas chinas deberán buscar necesariamente nuevas estrategias para recuperar algo del protagonismo perdido en su país y además continuar captando el interés de los consumidores occidentales.

El último puesto del *top ten* de las marcas deportivas internacionales lo ocupa la italiana Fila, una marca que lleva el nombre de los hermanos que la fundaron en 1911. Fila se dedicó por largos años a la producción de ropa interior y otras prendas genéricas pero, al igual que otras marcas italianas como Diadora, Ellesse, o Sergio Tacchini, Fila conoció un período de esplendor a partir de 1973 al convertirse en una glamorosa marca deportiva volcada principalmente al tenis. Este período coincide con la fortaleza de Diadora y Ellesse en un deporte caro como el esquí y con la expansión de la también italiana Kappa en el fútbol europeo. Luego de un suave declive en la segunda mitad de los 80, en la década siguiente Fila intentó una agresiva entrada en el mercado estadounidense y llegó incluso a plantear una competencia mano a mano con Nike en el segmento de las zapatillas de básquetbol de mayor precio. Por supuesto, luego de un breve período de auge, la lucha contra el gigante terminó con una derrota categórica. Acosada por los problemas financieros, en 2003 la familia Fila le vendió la empresa al fondo de inversiones estadounidense Cerberus, el cual a su vez le transfirió la propiedad de la marca en 2007 al grupo coreano GLBH Holding. Desde entonces, con el establecimiento de Fila Korea como una empresa con un porcentaje de sus acciones flotando en la Bolsa, la marca ha recuperado cierto prestigio gracias al rescate y actualización de sus viejas colecciones de los 70 y con el patrocinio de tenistas de primer nivel como Kim Clijters y Svetlana Kusnetzova. Su facturación de 2011 ascendió a los 680 millones de dólares.

Otras marcas tradicionales, con mucha historia y prestigio, consiguen destacarse todavía hoy luego de superar grandes crisis, si bien ahora se manejan dentro de un segmento notoriamente inferior por niveles de facturación. Estas marcas están ahora mucho más enfocadas en la moda informal y ya no tanto en los productos pensados para la práctica activa del deporte. La francesa Le Coq Sportif, por ejemplo, sufrió un brusco declive a partir del desmoronamiento del imperio oculto de Horst Dassler y de las sucesivas luchas por el control de Adidas. Su declive se acentuó todavía más cuando el grupo estadounidense Brown Shoe Company adquirió la marca en 1995. Tras volver a manos francesas en 1999 gracias a la iniciativa de un grupo de inversores, la marca del gallito se ha visto revitalizada con la entrada del fondo de inversión suizo Airesis en 2005, y desde entonces ha sabido posicionarse como una exclusiva marca de moda deportiva, apoyada desde luego en el peso de su riquísima historia.

Un caso similar es el de la danesa Hummel, una empresa fundada originalmente en 1923 en la ciudad alemana de Hamburgo pero identificada como la marca nacional de Dinamarca desde su traslado a este país durante los años 70. Hummel fue desde sus comienzos una marca especializada en fútbol y handball, y gracias a una serie de exitosos patrocinios a importantes clubes de Europa (como el Real Madrid, el Tottenham Hotspur o el Feyenoord, de Holanda) se volvió una marca muy popular en los años 80. Su fama internacional llegó a exceder en mucho sus posibilidades reales de expansión gracias al audaz uniforme que la marca le diseñó al seleccionado de Dinamarca para el mundial de México 86. Pero luego se convirtió en otra de las tantas víctimas de la entrada de Nike en el fútbol y de la brutal escalada en los contratos de patrocinio. Con la firma casi al borde de la quiebra, el inversor danés Thor Stadil entró en escena y se quedó con la marca en 1996. Christian Stadil, su hijo, comenzó a trabajar en el área de marketing al año siguiente y poco a poco fue sumando responsabilidades hasta asumir el control total y la propiedad de la marca. Gracias a su gestión,

Hummel logró reposicionarse como una marca especializada en tres áreas: cuenta con una importante presencia en el handball internacional como auspiciante de varios clubes y seleccionados de primer orden; en el ámbito del fútbol, su campo de acción se limita a varios de los principales equipos escandinavos, a algunos pocos clubes europeos de segunda línea y a un variopinto conjunto de equipos de mayor valor testimonial y político que deportivo: los seleccionados de Sierra Leona, Afganistán, el Tibet y Zanzíbar; por último, Hummel ha logrado un interesante posicionamiento en el campo del calzado y la indumentaria informal, apoyada sobre todo en un público nostálgico muy proclive a comprar las mil y una variantes de las clásicas prendas con los chevrons –o galones– que identifican a la marca. Este clasicismo retro ha sido sabiamente combinado con un toque vanguardista por los diseñadores de Hummel, quienes han sido premiados por su labor en repetidas oportunidades por la industria de la moda.

Es más que probable que a los casos de Le Coq Sportif y Hummel se les agregue muy pronto el de la inglesa Umbro. Tras su traumática venta por parte de Nike al Iconix Group, una empresa propietaria de un vasto conglomerado de marcas de moda, no pocos analistas del mercado suponen que el logo del diamante será muy difícil de encontrar en los grandes estadios del fútbol internacional. Pero no todo es moda e historia en el mundo de las marcas deportivas menores. Existen infinidad de marcas, algunas con una larga trayectoria y otras mucho más jóvenes, que desarrollan una interesante actividad y muchas veces se destacan por su alto grado de innovación al especializarse en un reducido grupo de disciplinas –en ocasiones, en una sola–: las italianas Lotto, Kappa; Macron y Erreá; las estadounidenses Wilson, Spalding y Head; las alemanas Erima, Uhlsport y Jako; la inglesa Mitre; la neocelandesa Canterbury; las españolas Joma y Kelme; la japonesa Mizuno; la francesa Babolat; la angloaustraliana KooGa; las brasileñas Olympikus y Penalty; la mexicana Atlética; la argentina Topper (absorbida en 2007 por su propia filial brasileña y unificada en 2009) y muchísimas más.

Resultaría por demás aventurado intentar imaginar hasta dónde llegará la influencia de las marcas deportivas, si el duelo entre Nike y Adidas se resolverá en favor de alguno de los contrincantes, si alguna otra marca será capaz de terciar seriamente en la lucha o si finalmente los dos gigantes se quedarán con absolutamente todo. Para el corto y mediano plazo no faltan indicios de lo que se viene: calzados cada vez más livianos y adaptados a las necesidades del pie humano; nuevas telas de componentes ultraligeros, casi imposibles de romper, mojar o manchar; un avance sobre la moda deportiva de las tiendas de fast fashion como Zara y H&M, que ya comenzó con la contratación por parte de la japonesa Uniqlo de la figura del tenis mundial, Novak Djokovic; y quizás, por qué no, dentro de no mucho tendremos zapatillas y prendas que se ajustarán y se secarán solas, tal y como imaginó la película *Volver al futuro 2* que sucederá en el año 2015. Lo cierto es que difícilmente podrían haber imaginado los fundadores y los protagonistas de esta sorprendente historia de las marcas deportivas que hemos narrado en este libro un futuro tan brillante y poderoso para sus –alguna vez– modestísimos emprendimientos.

Agradecimientos

A Evangelina, mi mujer. Sin su amor, confianza y paciencia infinita este libro jamás podría haber sido ni siquiera escrito.

A mi familia por todo el apoyo y los buenos deseos, especialmente a mi hermano Fabio por la atenta lectura y sus consejos.

A los amigos por el interés y el apoyo, especialmente a Gustavo Dutto por las primeras lecturas, sus gestiones y contactos.

A Mariano Blatt y Damián Ríos, los editores, por la confianza inicial y la excelente disposición para trabajar en este libro.

A Martín Tibabuzo, por su generosidad y la invaluable ayuda bibliográfica.

A la Biblioteca Pueyrredon Sud, por su persistente tarea comunitaria y el ambiente de trabajo reposado.

A la Mesa de Angelito, por los incomparables off the records del deporte y alrededores. Especialmente a Diego Silber, por su ayuda constante.

A don Eduardo Bakchellian, por su ineludible labor como industrial, por su contribución al desarrollo del mercado deportivo argentino y por la generosidad en los encuentros.

A Peter Moore, por su valioso testimonio.

A Matías Luque y Juan Terranova, por sus consejos y palabras de aliento.

A Paulo Ibarra, por su opinión autorizada siempre a mano.

A Claudio Destéfano, por la buena onda de siempre.

A Marcelo Campos, webmaster y principal sostén espiritual de arteysport.com, el sitio sobre marcas deportivas que edito y que derivó en la larga investigación que culmina con este libro.

A todos los lectores de arteysport.com, especialmente a los que lo siguen fielmente desde hace años, a los que comentan, participan y contribuyen día a día con su aporte.

Bibliografía

ACERCA DE ADIDAS Y PUMA

- Cooper, Keith. *Adidas. The Story As Told By Those Who Have Lived and Are Living It*. Herzogenaurach, Adidas, 2011.
- Peng, Yangjun y Jiaojiao Chen. *Marcas de la “a” a la “z”: Adidas*. Barcelona, Maomao Publications, 2007.
- Peters, Rolf-Herbert. *The Puma Story*. Londres, Marshall Cavendish, 2008.
- Smit, Barbara. *Sneaker Wars. The Enemy Brothers Who Founded Adidas and Puma*. Nueva York, Ecco, 2008.

ACERCA DE NIKE

- Goldman, Robert y Stephen Papon. *Cultura Nike. El signo del Swoosh*. Barcelona, Ediciones Deusto, 2007.
- Hollister, Geoff. *Out of Nowhere. The Inside Story of How Nike Marketed the Culture of Running*. Meyer & Meyer Sports, 2008.
- Katz, Donald. *Just Do It. The Nike Spirit in the Corporate World*. Holbrook, Adams Publishing, 1994.
- Strasser, J. B. y Laurie Becklund. *Swoosh. The Unauthorized Story of Nike and the Men Who Played There*. Nueva York, HarperCollins, 1993.

ACERCA DE ONITSUKA TIGER / ASICS

- Tanaka, Hiroshi. *The Human Side of Japanese Enterprise*. Filadelfia, University of Pennsylvania Press, 1988.

ACERCA DE LE COQ SPORTIF

- Camuset, Roland. *Histoire du Coq Sportif. La marque des tricolores*. Romilly-sur-Seine, edición de autor, 1989.

ACERCA DE ADIDAS Y OTRAS MARCAS DEPORTIVAS EN ARGENTINA

- Bakchellian, Eduardo. *El error de ser argentino. Vida, pasión y desventuras de un industrial. La historia de Gatic SA. La historia de un país*. Buenos Aires, Galerna, 2000.
- *Así se destroza un país. El error de ser argentino 2*. Buenos Aires, Galerna, 2004.

BIBLIOGRAFÍA GENERAL

- Aaker, David A. y Erich Joachimsthaler. *Liderazgo de marca*. Buenos Aires, Deusto - La Nación, 2006.

- Destéfano, Claudio. *Saberlo es negocio. Pequeñas historias de gente que hace*. Buenos Aires, Aguilar, 2006.
- García, Bobbito. *Where'd you Get Those? New York City's Sneaker Culture 1960-1987. Tenth Anniversary Edition*. Nueva York, Testify Books, 2013.
- Hang, Klaus N. (editor). *The Sports Bible by Sportswear International. Encyclopedia for Activewear, Outerwear, Streetwear & Sports Fashion*. Sportswear International, 2008.
- Heard, Neal. *The Sneaker Hall of Fame. All-time favorite footwear brands*, Londres, Carlton Books, 2003.
- Jennings, Andrew. *Foul! The Secret World of FIFA: Bribes, Vote Rigging and Ticket Scandals*. Londres, HarperSport, 2007.
- *The Great Olympic Swindle. When the World Wanted Its Games Back*. Londres, Simon & Shuster, 2000.
- Klein, Naomi. *No logo. El poder de las marcas*. Buenos Aires, Paidós, 2009.
- McDonald, Mark A. y George R. Milne. *Cases in Sport Marketing*. Sudbury, MA., Jones and Bartlett Publishers, 1999.
- Molina, Gerardo y Francisco Aguiar. *Marketing deportivo. El negocio del deporte y sus claves*. Buenos Aires, Grupo Editorial Norma, 2003.
- Thornton, Phil. *Casuals. Football, Fighting and Fashion. The Story of a Terrace Cult*. Wrea Green, Milo Books, 2003.

Para la investigación de este libro se consultaron asimismo los sitios web corporativos de todas las marcas deportivas aquí analizadas. Toda la información publicada fue corroborada en cientos de artículos de diarios y revistas nacionales e internacionales en versión digital, así también como en numerosos sitios web dedicados al culto por las zapatillas, la indumentaria deportiva y las marcas.

Sobre la historia de la marca Pony y de su fundador Roberto Muller resultó de mucha utilidad el original impreso del número 24 de la revista australiana *Sneaker Freaker* (mayo de 2012).

Igualmente iluminador resultó el original del número 10 del volumen 30 de la revista *Sports Illustrated* (marzo de 1969), el cual contiene una extensa nota de tapa dedicada a la rivalidad entre Adidas y Puma y los escándalos generados por estas marcas en los Juegos Olímpicos de México 1968.

Finalmente, los testimonios personales de Eduardo Bakchellian y Peter Moore, quienes participaron activamente de la historia de marcas deportivas muy relevantes y conocieron personalmente a muchas de las personas mencionadas en este libro, constituyen un verdadero privilegio.

Eugenio Palopoli (Buenos Aires, 1973). Periodista, escritor e investigador especializado en marcas deportivas. Desde 2007 dirige el sitio arteysport.com. Colaboró con una columna sobre marketing deportivo en el sitio MuyFutbol.com. Junto a Diego Silber, fue editor de MarcaDeDeporte.com. Colabora en *Marca de Gol*.

Palopoli, Eugenio

Los hombres que hicieron la historia de las marcas deportivas. - 1a ed. - Buenos Aires : Blatt & Ríos, 2013.
Ebook

ISBN 978-987-3616-09-9

1. Historia del Deporte. I. Título
CDD 796.09

© 2014 Eugenio Palopoli
© 2014 de esta edición, Blatt & Ríos

Diseño de cubierta: Nacho Jankowski | www.jjj.com.ar

Producción de eBook: Recursos Editoriales

Blatt & Ríos es un sello de Recursos Editoriales

facebook.com/BlattRios

www.recursoseditoriales.com

RECURSOS EDITORIALES

eISBN: 978-987-3616-09-9

Este archivo es una corrección, a partir de otro encontrado en la red, para compartirlo con un grupo reducido de amigos, por medios privados. Si llega a tus manos debes saber que no deberás colgarlo en webs o redes públicas, ni hacer uso comercial del mismo. Que una vez leído debe ser archivado o destruido. En caso de incumplimiento de dicha advertencia, derivamos cualquier responsabilidad o acción legal a quienes la incumplieran.

Los sueños no tienen copyright

Cecilia Pavón

Yo era una mujer casada

César Aira

Gracias

Pablo Katchadjian

Cuaderno nuevo

AA. VV. (Hebe Uhart comp.)

Un año sin amor

Pablo Pérez

Lo que la gente hace

Marina Yuszczuk

Se conoce que sí

Leticia Obeid

La cadena del desánimo

Pablo Katchadjian

Vikinga criolla

Lila Siegrist

Frío de Rusia

Ricardo Strafacce

Exposiciones

Daniel Link

Intercambio sobre una organización

Violeta Kesselman

Lobo rojo

Majo Moirón

Desierto dividido en centímetros por piedras

Cuqui

Más nunca
Adela Pantin

Taller Literario
Facundo R. Soto

Once Sur
Cecilia Pavón

Brandsen
Marcel Pla

A rebato
Emilio Jurado Naón

Crónicas Canallas
Santiago Llach

Nuevas crónicas
AA. VV. (Hebe Uhart comp.)

El gato tuvo la culpa
Hebe Uhart

blatt-rios.com.ar

Los hombres que hicieron

la historia de las marcas deportivas

Eugenio Palopoli

blatt & rios