

**DONALD J. TRUMP**  
**Tony Schwartz**

# TRUMP

**El arte  
de la negociación**



**ECONOMÍA y EMPRESA**

**Lectulandia**

«El arte de la negociación» proporciona una serie de consejos y estrategias empresariales, los cuales se basan en los negocios y proyectos realizados por el magnate Donald Trump. Como director de la Organización Trump se enfrenta a semanas llenas de trabajo o a la implementación de proyectos fuera de lo común. Sus días laborales están llenos de llamadas, interacciones comerciales e inversiones, las cuales derivan en grandes ingresos. Este libro contiene las memorias y las estrategias de Donald Trump, y gracias a sus anécdotas, podemos tener un mayor conocimiento sobre su filosofía y las anécdotas que vivió durante el desarrollo de la Organización Trump. Además también podremos conocer sus opiniones sobre diferentes negocios y temas controvertidos. Aunque hoy en día la Organización Trump es un emporio industrial de gran magnitud, Trump relata los detalles y los éxitos que lo ayudaron a desarrollar su compañía. Toda esta experiencia le permitió convertirse en uno de los empresarios más reconocidos de Estados Unidos. Esta obra ofrece a los lectores lecciones sobre inversión, desarrollo, psicología y relaciones comerciales.

Donald J. Trump & Tony Schwartz

# **El arte de la negociación**

ePub r1.0

Titivillus 26-10-2019

Título original: *The art of the deal*  
Donald J. Trump & Tony Schwartz, 1987  
Traducción: J. A. Bravo

Editor digital: Titivillus  
ePub base r2.1

A mis padres, Fred y Mary Trump

## Agradecimientos

Debo especial gratitud a una serie de personas cuya ayuda me permitió terminar este libro sin descuidar mis demás responsabilidades. A Ivana Trump, mi excelente esposa, y a mis tres hijos, por la comprensión demostrada durante los muchos fines de semana que dediqué a trabajar en él. A Si Newhouse, la primera persona que me persuadió, cuando yo no andaba muy convencido. Y a Howard Kaminsky, Peter Osnos y otros muchos de la editorial Random House, que se han mostrado partidarios enérgicos y entusiastas de la obra.

Tony Schwartz desea manifestar su gratitud a las numerosas personas que le concedieron generosamente su tiempo, en especial a Robert Trump, Der Scutt, Nick Ribis, Blanche Sprague, Norman Levine, Harvey Freeman, Tony Gliedman, Al Glasgow, John Barry y Dan Cooper. Gracias a Ruth Mullen, Gail Olsen, Adina Weinstein, Deborah Immergut y Nancy Palmer, por mecanografiar, fotocopiar, corregir, localizar datos y verificar hechos. Sin Norma Foerderer, la dulce Norma que se encargó de todos los recados, nunca habría tenido el tiempo ni los medios que necesitaba. A mi agente Kathy Robbins, que además de ser la mejor en su oficio, es muchas cosas más: lectora, auxilio moral, confesora. A Ed Kosner, el extraordinario redactor del New York, tradicional fuente de ideas, inspiración y sabios consejos. A mis hijas Kate y Emily porque son alegría, inspiración y desafío. Y a mi esposa Deborah, la mejor ayuda que he conocido, mi primera correctora, mi mejor amiga y, todavía después de diez años, el amor de mi vida.

# 1. Negociación: una semana de mi vida

No lo hago por dinero. Tengo mucho, más del que necesitaré nunca. Lo hago por amor al arte. La negociación, yo la entiendo como un arte. Que otros pinten magníficas telas o escriban poesías maravillosas. A mí me gusta hacer negocios, preferiblemente grandes negocios. Ésa es mi vocación.

Mi estilo de trabajo sorprende a muchos. Lo llevo con soltura. No uso portafolios. Procuro no programar demasiadas reuniones. Dejo abierta la puerta del despacho. Quien acarrea demasiada «estructura» no puede ser imaginativo ni emprendedor. Prefiero acudir a la oficina todos los días, a ver qué pasa.

En mi vida no hay ninguna semana típica. Casi todas las mañanas me levanto muy temprano, hacia las seis, y dedico una hora, poco más o menos, a leer los periódicos. Por lo general, me presento en la oficina a las nueve y me cuelgo del teléfono. Casi ninguna jornada supone menos de cincuenta llamadas, y muchas veces pasan de cien. Al mismo tiempo, tengo como una docena de reuniones, o más, la mayoría improvisadas, y pocas de más de quince minutos de duración. Casi nunca hago un alto para almorzar. Salgo de mi despacho a las seis y media, pero con frecuencia sigo telefoneando desde mi casa hasta medianoche, y durante los fines de semana.

No paro, y no me gustaría que fuese de otro modo. Intento aprender del pasado, pero preveo el futuro basándome exclusivamente en el presente. Es más divertido. Y si no lo fuese, ¿de qué serviría todo lo demás?

## LUNES

9:00. Mi primera llamada es para Alan Greenberg (apodado el As) y de la división comercial de Bear Stearns, una importante banca de inversiones de Wall Street. El director ejecutivo de Bear Stearns es Alan, mi banquero de negocios desde hace cinco años, el mejor que hay. Hace dos semanas empezamos a comprar acciones de Holiday Inn. Estaban a cincuenta y pico. Esta mañana, Alan me ha dicho que tengo poco más de un millón de acciones,

o sea algo más del 4 por ciento de la compañía. El viernes cerraron a sesenta y cinco dólares, principalmente, según dice Alan, porque la gente se ha enterado de que estoy comprando fuerte, y se especula que pienso hacerme con la empresa.

En realidad, mantengo abiertas mis opciones. Es posible que quiera hacerme con el control de Holiday, que en mi opinión se encuentra algo infravalorada. A la cotización actual me costaría algo menos de 2000 millones controlarla. Los tres hoteles-casino que tiene Holiday los valen, y además la compañía tiene otras 300 000 plazas de hotel.

Una segunda opción, si la cotización sube bastante, sería vender mi parte y embolsarse un bonito beneficio. Si lo hiciese hoy mismo, habría ganado ya unos siete millones. La tercera posibilidad sería que la Holiday me ofreciese recomprar mis acciones, pagando además una prima para librarse de mí, sencillamente. Si la prima es lo bastante grande, venderé.

En cualquier caso, es gracioso ver a qué extremos son capaces de llegar los malos administradores para defender lo que ellos llaman su independencia..., con lo que quieren decir la «poltrona».

9:30. Abraham Hirschfeld me llama para pedirme consejo. Es un próspero promotor inmobiliario, pero quiere dedicarse a la política. Pero Abe, para desgracia suya, vale mucho más como promotor que como político.

El otoño pasado Abe se presentó para vicegobernador contra Stan Lundine, el candidato señalado a dedo por el gobernador Mario Cuomo, quien hizo impugnar la candidatura de Hirschfeld alegando un defecto de forma. Y, cómo no, mediada la campaña los tribunales fallaron en contra de Hirschfeld. Abe no ignora que soy amigo del gobernador, y ahora me pregunta si debe respaldar a Cuomo o cambiar de bando y respaldar al adversario de Cuomo. Le digo que el asunto no tiene vuelta de hoja: hay que estar al lado del ganador, que en este caso además es una bellísima persona.

Quedamos para reunirnos el jueves.

10:00. Llamo a Don Imus para darle las gracias. Tiene uno de los programas de radio más escuchados de los Estados Unidos en la cadena WNBC, y se ha embarcado en la campaña de recogida de fondos para Annabel Hill.

Ese asunto ha crecido como una bola de nieve gracias a los medios de comunicación. Empezó la semana pasada, cuando salió en el noticiario nacional de la televisión un reportaje de Tom Brokaw sobre esa adorable

mujercita de Georgia, la señora Hill, en lucha por evitar el embargo de su granja. Su marido acababa de suicidarse hacía un par de semanas, a los sesenta y siete años de edad, creyendo que su seguro de vida serviría para salvar la que había sido propiedad de la familia durante muchas generaciones. Pero la aseguradora demoraba el pago. Era una situación muy triste y a mí me conmovió. Hete aquí a una buena gente que habían trabajado como negros durante toda su vida, sólo para ver cómo se derrumbaba todo ante sus ojos. No me pareció justo.

Por mediación de la cadena NBC me puse en contacto con un chico estupendo de Georgia que se llama Frank Argenbright y que estaba tratando por todos los medios de ayudar a la señora Hill. Frank me dio la dirección del banco que tenía la hipoteca de la señora Hill. La mañana siguiente llamé y se puso un vicepresidente de no sé qué. Le dije que yo era un hombre de negocios de Nueva York y que deseaba hacer algo en favor de la señora Hill. Él dijo que lo sentía, pero que ya era tarde. Que la granja pasaría a subasta y que «nada ni nadie podría impedirlo».

Eso me molestó de veras, así que le contesté:

—Escuche, si embargan la casa yo personalmente pondré una demanda por homicidio contra usted y su banco. Ustedes solicitaron una persecución contra el señor Hill y lo acosaron hasta la muerte.

De pronto el funcionario del banco se puso a tartamudear y dijo que me llamaría luego.

A veces conviene cabrearse. Una hora más tarde recibí la llamada del banquero, y dijo:

—Creo que se va a arreglar, señor Trump. No se preocupe.

La señora Hill y Frank Argenbright hablaron con los periodistas, y la siguiente cosa que supe fue que la historia salía en primera plana de todos los periódicos.

Al terminar la semana habíamos reunido 40 000 dólares; Imus recogió casi 20 000 él solo, apelando a sus oyentes. Como regalo de Navidad de la señora Hill y familia tengo prevista para la víspera una ceremonia pública de quema de la escritura de hipoteca en el vestíbulo del edificio Trump Tower (la Torre), en la Quinta Avenida. Estoy seguro de que habremos reunido la cantidad, y además le prometí a la señora Hill que, si no alcanzaba, yo pondría la diferencia.

Le he dicho a Imus que es el más grande y le he invitado a un partido del campeonato open de los Estados Unidos, la semana próxima. Tengo una

tribuna reservada, y en otros tiempos solía asistir casi todos los días. Ahora estoy tan ocupado que sólo me sirve para cedérsela a los amigos.

11:15. Me llama Harry Usher, el director de la liga estadounidense de *rugby* (USFL: United States Football League). El mes pasado, en la demanda antitrust presentada por nosotros contra la National Football League (NFL), el jurado falló que esa NFL era un monopolio, pero sólo se nos concedió una indemnización simbólica de un dólar. He permitido que los mejores jugadores de mi equipo, el New Jersey Generáís, firmaran con la NFL. Pero la sentencia es ridícula.

Discutimos acerca de cuál sería el planteamiento correcto. Yo me inclinaría por atacar más.

—Lo que me preocupa —le he dicho a Harry— es que nadie parece muy interesado en presentar un recurso.

12:00. Gerry Schoenfeld, director de la Shubert Organization, la mayor cadena propietaria de teatros de Broadway, llama para recomendarme a una mujer para una plaza de administrativa. Cuenta que la mujer le dijo expresamente que deseaba trabajar para Donald Trump. Yo le digo que debe estar loca, pero que no tengo inconveniente en concederle una entrevista.

Hablamos un rato del negocio teatral y le explico a Gerry que pienso ir con mis chicos a ver *Catsy* uno de sus espectáculos, por segunda vez. Cuando me pregunta si he solicitado pases a su oficina, le contesto que yo no hago esas cosas.

—No seas tonto —me contesta—. Aquí pagamos un sueldo a una señora para que se ocupe de las entradas para los amigos. Voy a darte el teléfono, y no te olvides de llamar.

Bonito gesto de un buen amigo.

13:15. Anthony Gliedman ha pasado por el despacho para discutir el proyecto Wollman Rink. Gliedman fue concejal de Vivienda en tiempos del alcalde Ed Koch. Por aquel entonces no las tuvimos él y yo, y aunque yo le gané ante los tribunales siempre le he tenido por un tipo brillante. No guardo rencor a los que se han enfrentado conmigo. A mí sólo me preocupa el contratar a los mejores talentos, dondequiera que se encuentren.

Tony ha intervenido en coordinar la reconstrucción de la pista de patinaje sobre hielo Wollman Rink, de Central Park, un proyecto en el que durante años fracasó rotundamente el ayuntamiento. En junio propuse que yo mismo

me encargaría de ese trabajo. Ahora vamos adelantados con respecto al programa, y Tony me informa de que ha organizado una conferencia de prensa para el jueves, a fin de celebrar la fase más importante de la construcción, el relleno de los encofrados.

A mí no me parece que sea tan gran noticia, y le pregunto quién asistirá. Dice que han enviado confirmaciones una docena de agencias de noticias por lo menos. ¡Vaya con mi olfato periodístico!

14:00. Estoy citado para declarar en un juicio que hemos puesto contra uno de los contratistas del edificio Trump Tower. Mediada la construcción tuvimos que despedir a la empresa por su absoluta incompetencia, y la hemos demandado por daños y perjuicios. Aborrezco los procedimientos legales y las declaraciones, pero la realidad es que cuando tienes razón debes procurar que te la den; de lo contrario, acabarían pisoteándote. Además, en mi caso no hay manera de evitar esas comparencias, aunque yo no pusiera ningún pleito. En los tiempos que corren, cuando uno se llama Donald Trump todo el mundo quiere demandarte.

15:00. Le pido a Norma Foerderer, mi adjunta y la persona que me ayuda a organizar mi vida, que me traiga el almuerzo: una lata de jugo de tomate. Casi nunca salgo, porque suele ser una pérdida de tiempo.

15:15. Llamo a *sir* Charles Goldstein. Ha salido, y le dejo un recado. Es un próspero abogado especialista en asuntos inmobiliarios, aunque no uno de mis favoritos.

Estoy bastante seguro de que Charlie Goldstein nació en el barrio del Bronx, pero como se trata de un tipo muy pomposo y amigo de darse importancia le llamo *sir* Charles. Este fin de semana me enteré de que Lee Iacocca había contratado a ese bufete para que representara sus intereses en un negocio de Palm Beach en el que Lee y yo vamos a ser socios. Y es que Lee no conoce mi pasada experiencia con *sir* Charles. Hace algún tiempo andaba yo en tratos con un tipo que necesitaba un abogado, y le recomendé a *sir* Charles. La próxima cosa que supe fue que *sir* Charles ¡le había recomendado a su cliente que no cerrase el trato conmigo! ¡Increíble!

Ahora se trata de dos edificios de apartamentos en propiedad, situados en la zona de Palm Beach. Tengo una casa en Palm Beach; es una residencia espectacular llamada Mar-a-Lago. El invierno pasado fui a pasar allí un fin de semana, y salí a almorzar con unos amigos. Por el camino, una pareja de

bloques blancos, deslumbrantes, me llamó la atención. Hice un par de llamadas, y así supe que su construcción había costado 120 millones de dólares y que un gran banco neoyorquino acababa de embargar a los promotores. En seguida entré en una negociación para comprar todo el proyecto por 40 millones.

Un amigo común, William Fugazy, fue el primero en sugerir que Lee y yo emprendiéramos juntos un negocio inmobiliario. Opino que Lee Iacocca es un hombre de negocios extraordinario y que hizo maravillas para levantar la Chrysler; además, le aprecio mucho personalmente. Así que una cosa llevó a la otra y empezamos a hablar de aquellos bloques. La inversión es fuerte y no tengo la certeza de que Lee esté seguro de querer continuar, en cuyo caso me figuro que ha acertado al elegir a un abogado que me desagrade. Y eso es precisamente lo que voy a decirle a *sir* Charles cuando llame.

15:30. Llamo a mi hermana Maryanne Barry para comentar un fallo reciente sobre una apelación que teníamos planteada en Atlantic City. Maryanne es juez federal en Nueva Jersey, y su marido John es un abogado de gran talento, cuyos servicios he utilizado en muchas ocasiones.

—No lo creerás, pero han fallado en contra de nosotros —le he dicho.

Maryanne es muy inteligente, y ni que decir tiene que saber de leyes mucho más que yo, pero se muestra tan sorprendida como yo mismo. Le cuento que he dado orden de que se enviase a John sin demora toda la documentación del caso, pues pienso recurrir y que sea él quien se encargue del asunto.

16:00. En nuestra sala de conferencias. Pase de diapositivas de posibles decoraciones de Navidad para el vestíbulo del Trump Tower. Es un espectacular atrio de mármol, de seis pisos de altura, que se ha convertido en una de las principales atracciones turísticas de Nueva York. Todas las semanas desfilan por allí para verlo más de 100 000 personas de todo el mundo. Ahora es el símbolo de la Organización Trump. Por eso todavía me ocupo de detalles como la decoración que debe exhibir en Navidad.

No me gusta casi nada de lo que me enseñan. Finalmente reparo en una magnífica guirnalda dorada de gran tamaño para la entrada del edificio, y decido poner eso y nada más. Algunas veces (no todas, pero algunas) vale más quedarse corto que pasarse.

16:30. Nicholas Ribis, un abogado de Nueva Jersey que gestionó las licencias de mis dos casinos de Atlantic City, me comunica que se dispone a salir hacia Sidney (Australia) para estudiar un negocio que estoy considerando. Cuenta que es un vuelo de veinticuatro horas, y le digo que me alegro de que sea él quien viaja y no yo.

Sin embargo, puede que el viaje valga la pena. El gobierno de Nueva Gales del Sur se dispone a adjudicar la construcción y la explotación del que, según ellos, va a ser el casino más grande del mundo. Estamos en primera línea para conseguir la contrata, y Nick quiere visitar a los cargos clave. Promete llamar desde Australia tan pronto como haya novedades.

17:15. Llamo a Henry Kanegsberg, el ejecutivo de la NBC encargado de elegir un nuevo emplazamiento para las oficinas centrales de esta cadena. Hemos cortejado a la NBC desde hace más de un año para convencerles de que se instalen en nuestro complejo del West Side, treinta hectáreas a orillas del río Hudson que compré hace un año y donde pienso levantar el edificio más grande del mundo, según tengo anunciado.

Como sé que Henry acaba de ver nuestros planos más recientes, voy directo al grano sin dejar de mencionar que los almacenes Bloomingdale's han anunciado su intención de convertirse en el establecimiento más importante de nuestro centro comercial, lo cual le dará a éste un auténtico prestigio. También le digo que el ayuntamiento parece muy entusiasmado con nuestros últimos proyectos. Luego le explico que esperamos recibir la licencia provisional de obras dentro de pocos meses.

Kanegsberg se ha mostrado muy interesado. Antes de dar por terminada la conversación le hago ver cómo la NBC podría beneficiarse de tener sus oficinas en el edificio más grande del mundo:

—Es el símbolo definitivo, él no va más —le digo.

17:45. Mi hijo Donny, que tiene nueve años, me llama para preguntarme a qué hora estaré de vuelta en casa. He dado orden de que me pasen siempre las llamadas de mis hijos, sin importar en qué me encuentre ocupado. Tengo dos más. Ivanka, de seis, y Eric, de tres. A medida que crecen va siendo más fácil eso de ser padre, pues, si bien los adoro a los tres, nunca se me ha dado bien eso de jugar con muñecas y camiones en miniatura. Pero ahora Donny ya presta atención a las construcciones, los terrenos y los deportes, y se ha convertido en un gran conversador.

Le digo que regresaré a casa tan pronto como pueda, pero él no se conforma con esto y me solicita la hora exacta. Es posible que haya heredado ese rasgo de carácter, nunca admite un «no» como respuesta definitiva.

18:30. Después de hacer varias llamadas más, salgo de mi oficina y subo en ascensor a mi apartamento, en la zona de viviendas del Trump Tower. Como es natural, una vez en casa me veo en la necesidad de hacer un par de llamadas más.

## **MARTES**

9:00. Llamo a Ivan Boesky. Es un corredor de bolsa, pero su mujer y él son también los accionistas mayoritarios del hotel Beverly Hills, y acabo de leer que piensan venderlo. En el momento de llamar no tengo ni idea de que, dentro de dos semanas, Boesky va a confesarse culpable de haberse lucrado ilícitamente gracias a las informaciones confidenciales en su poder, y de que el verdadero motivo de las prisas en vender el hotel ha sido la necesidad de reunir dinero rápidamente.

Mi idea consiste en contratar a Steve Rubell y a Ian Schrager, los creadores de la discoteca Studio 54 y del Palladium, como gerentes del Beverly Hills una vez sea mío. Steve es un promotor magnífico, y sabrá ponerlo de moda. Cuando se pone Boesky le anuncio que estoy muy interesado, y él me remite a la Morgan Stanley and Company, diciendo que no tardarán en llamarme.

Me gusta Los Ángeles. Durante los años setenta pasé allí algunos fines de semana y siempre me alojaba en el Beverly Hills. Pero no voy a permitir que mis preferencias personales afecten a mi criterio en los negocios. Aunque me agrada mucho ese hotel, me interesa sólo si puedo conseguirlo a un precio mucho más favorable que el que han citado de momento.

9:30. Llamada de Alan Greenberg. Hemos comprado otras 100 000 acciones de Holiday y la cotización ha subido un punto y medio más. Se registra mucha actividad con este valor. Le cuento a Alan que, según he sabido, se ha declarado el pánico entre los capitostes de la Holiday y son continuas las reuniones de urgencia para discutir cómo librarse de mí. Alan cree que Holiday nos va a salir con alguna «píldora envenenada» para evitar cualquier intento mío de presentar una operación hostil.

10:00. Me reúno con los contratistas que se encargan de construir mi aparcamiento de 2700 plazas y centro de transportes entre el Trump Plaza y el Paseo Marítimo de Atlantic City. Es una obra de 30 millones de dólares y han venido a exponerme el informe de situación. Dicen que están dentro del calendario y del presupuesto.

Deben terminar el garaje a tiempo para la fiesta nacional del 30 de mayo de 1987, el fin de semana más importante del año en Atlantic City, y mejorará sobremanera mi facturación, teniendo en cuenta que ahora mismo, y pese a encontrarnos prácticamente sin aparcamiento, nos defendemos bastante bien. El solar se encuentra al final de la calle principal que da al Paseo Marítimo y quedará unido con nuestro casino mediante un paso subterráneo. Todos los usuarios de nuestro garaje tendrán que pasar por el edificio.

11:00. Me reúno en mi despacho con un importante banquero de Nueva York. Es él quien ha venido a solicitar negocio y la conversación gira en general sobre asuntos que tengo en cartera. Es curioso lo que ocurre: ahora los banqueros vienen a verme para preguntar si me interesaría tomar dinero prestado de ellos. Son gente que huele dónde hay una jugada segura.

12:15. Entra Norma para decirme que hay que adelantar del jueves al miércoles la conferencia de prensa sobre la pista de patinaje sobre hielo Wollman Rink. Henry Stem, el concejal de Parques de Nueva York, tiene un conflicto: el jueves debe inaugurar una nueva zona infantil de Central Park por la zona del Upper West Side, que ha patrocinado la cantante Diana Ross.

La dificultad estriba en que no podemos adelantar el relleno de los encofrados, que era el pretexto de la conferencia de prensa. Pero ¡qué diablos! Doy orden de proseguir y lo otro ya se arreglará. No me agrada desairar a Henry. La última vez los vigilantes de la obra le negaron la entrada a la Wollman sin un pase mío por escrito. En esa ocasión los de seguridad se pasaron un pelo. Como es fácil imaginar, Henry no quedó nada complacido.

12:45. Mi contable Jack Mitnik me llama para comentar las consecuencias fiscales de un negocio que tenemos entre manos. Le pregunto si cree que la nueva ley tributaria federal será muy mala para las inmobiliarias, visto que elimina un buen número de desgravaciones sobre la propiedad.

Con no poca sorpresa por mi parte, Mitnik asegura que en conjunto saldré ganando, ya que buena parte de mis ingresos procede de los casinos y los edificios de apartamentos, y los tipos máximos para estas rentas bajan del 50

al 32 por ciento. De todas maneras, yo sigo convencido de que la ley será un desastre para el país, porque elimina los incentivos para invertir y para construir, sobre todo en lugares de inferior categoría, donde no se construye nada si no es bajo subvenciones.

13:30. Le pido a Norma que llame a John Danforth, el senador republicano por Misuri. No le conozco personalmente, pero es uno de los pocos que se atrevieron a combatir la nueva ley tributaria. Sin duda es ya demasiado tarde, pero de todos modos quiero expresarle mi felicitación por haber sabido defender sus convicciones, aunque ello pudiera perjudicarlo políticamente.

Danforth no está, pero su secretaria ha dicho que devolverá la llamada.

13:45. Norma aprovecha un remanso entre llamadas para consultarme acerca de una serie de invitaciones. Dave Winfield, del equipo de béisbol de los Yankees de Nueva York, me solicita que presida un banquete benéfico en favor de una fundación suya para la lucha contra la toxicomanía. Este mes ya me ha tocado presidir otras dos cenas, una en favor de la Asociación contra la Parálisis Cerebral y otra del grupo deportivo de la policía.

No se me ocurre engañarme a mí mismo acerca de por qué se me invita a conferenciar o a presidir tantos actos sociales. No es que yo sea un chico tan simpático, sino que, como los organizadores de las instituciones benéficas saben muy bien, tengo muchos amigos ricos y puedo persuadirlos de que asistan y paguen el cubierto. Comprendo el juego, y aunque no me hace gracia, no veo la manera de salirme elegantemente. Pero este mes ya he dado dos sablazos a las amistades, y como las veces que uno puede invitar a desembolsar 10 000 dólares por cubierto es limitado, le digo a Norma que me disculpe con Winfield, sintiéndolo mucho.

La otra invitación es de la organización de jóvenes empresarios Young Presidenta Organizaron (YPO), y me piden que hable en una cena. La YPO sólo admite a empresarios de menos de cuarenta años que sean directores ejecutivos de sus compañías. Como cumplí los cuarenta hace dos meses, supongo que entro en la categoría de los veteranos a ojos de esa gente.

Norma también me pregunta acerca de mi asistencia a media docena de recepciones. Acepto dos de éstas: una, la de Alice Masón, agente inmobiliaria que ha logrado convertirse en estrella de la sociedad haciendo que acudan a sus fiestas los personajes de moda; la otra, por celebrarse en honor de dos personas maravillosas, Barbara Walters de la ABC y Merv Adeson, el jefe de

la productora Lorimar-Telepictures, que se casaron hace pocos meses en California.

Francamente, no soy muy amigo de recepciones, porque no valgo para la conversación frívola. Por desgracia, son parte de la vida de los negocios y resulta que asisto a muchas más de las que me gustaría..., aunque procuro abandonarlas lo más temprano que puedo. A veces, si hay suerte, lo paso bien. A menudo lo que sucede es que acepto las invitaciones con muchos meses de antelación, creyendo que todavía queda por delante mucho tiempo y que a lo mejor la recepción no se celebra. Luego, cuando resulta que sí, me enfado conmigo mismo. Pero entonces, naturalmente, suele ser demasiado tarde para excusarme.

14:00. Se me ocurre una idea y llamo otra vez a Alan Greenberg. Mi idea se basa en el hecho de que, si presento una operación hostil contra Holiday y la gano, tendré que solicitar una licencia de explotación del juego en Nevada, donde la Holiday tiene dos casinos.

—¿Y si vendiéramos nuestras acciones de la Holiday ahora mismo, para realizar el beneficio, y dejáramos lo de tratar de controlar la compañía para cuando estemos en posesión de la licencia? ¿Qué te parece? —le pregunto.

Alan se manifiesta partidario de aquello de que más vale pájaro en mano... Le doy la razón, por ahora. Me gusta mantener abiertas mis opciones hasta donde sea posible.

14:15. John Danforth devuelve mi llamada, tenemos una conversación llena de mutuos cumplidos y finalmente le animo a perseverar en su buena obra.

14:30. Devuelvo una llamada de los propietarios del hotel Dunes de Las Vegas, que además son dueños del mejor solar por construir en lo más céntrico de la ciudad. Si el precio fuese ajustado, podría pensar en comprarlo.

Me gusta el negocio de los casinos, por su escala, que es grande, por el brillo que los acompaña y, sobre todo, por el dinero contante y sonante. Se sabe que medianamente bien llevados producen un bonito beneficio, pero que en caso de verdadero acierto puede uno ganar una tonelada de oro.

14:45. Mi hermano Robert y Harvey Freeman, ambos vicepresidentes ejecutivos de mi compañía, pasan por mi oficina para informar sobre una reunión que han tenido ese mismo día con los de la Consolidated Edison (Con

Ed) y unos ejecutivos de la NBC, en relación con el proyecto de los solares del West Side. La Con Ed tiene una chimenea de gran tamaño lindante por el sur, y el objeto de la reunión era discutir si los humos de la chimenea se disiparían con la misma eficacia una vez se alzase cerca de ella un gran edificio...

Robert, que es dos años más joven que yo, habla con tranquilidad y simpatía, pero tiene mucho talento y es eficaz. Creo que tenerme como hermano mayor ha debido ser duro para él, pero nunca se ha quejado, y estamos muy unidos. Por cierto, es el único hombre a quien he llamado «querido» en toda mi vida.

Robert se lleva bien con casi todo el mundo, lo que me conviene, puesto que a veces me toca el papel de malo. Harvey es de otro talante muy distinto, poco dado a bromas, pero dotado de una mente analítica brillantísima.

Celebro enterarme de que los de la Consolidated les prometieron a los ejecutivos de la NBC que la presencia del edificio de ésta no afectaría en nada al comportamiento de la chimenea. Pero, por desgracia, no va a bastar con la palabra de la Con Ed. Antes de solicitar nuestra licencia de obras tendremos que pedir un estudio independiente a cargo de técnicos en medio ambiente.

15:15. Llamo a Herbert Sturz, de la Comisión de Urbanismo, que será el primer organismo municipal que debe aprobar o rechazar nuestro último proyecto con los solares del West Side. Sturz y su gente tienen prevista para el viernes una primera inspección.

No está en su despacho, conque le dejo el recado a la secretaria. Me limito a decir que el viernes espero hablar con él.

15:20. Me llama Gerald Schrager. Es uno de los principales del servicio jurídico de la Dreyer & Draub, unas de las mejores agencias de la propiedad del país, y ha gestionado casi todos mis negocios importantes desde que compré el hotel Commodore, allá por 1974. Jerry es mucho más que un abogado. Es una verdadera máquina para los negocios, y sabe distinguir lo esencial de un contrato con más rapidez que ninguna otra persona de las que conozco.

Hablamos de la situación de Holiday Inn y de otras varias operaciones que se encuentran en diferentes fases. Lo mismo que Alan Greenberg, Schrager no pierde el tiempo en charlas. Hemos despachado media docena de asuntos en menos de diez minutos.

15:30. Mi esposa Ivana ha pasado por aquí para despedirse. Sale en helicóptero con rumbo hacia Atlantic City. Muchas veces le repito, en broma, que trabaja más que yo. El año pasado, cuando compré a la Hilton Corporation el segundo casino y lo rebauticé Trump's Castle, decidí nombrar gerente a Ivana. Siempre se ha mostrado tremendamente capaz para todo lo que hace y como una mujer de empresa por vocación natural.

Ivana es oriunda de Checoslovaquia e hija única. Su padre era perito electricista y un gran atleta, que muy pronto le enseñó a Ivana la práctica del esquí. A los seis años ganó sus primeros trofeos, y en 1972 estuvo como suplente en el equipo olímpico que envió Checoslovaquia a las Olimpiadas de invierno en Sapporo. Un año después, y ya licenciada por la Universidad de Praga, se mudó al Canadá y muy pronto llegó a ser una de las modelos más cotizadas del país.

Nos conocimos en las Olimpiadas de Montreal, en agosto de 1976. Yo había salido con muchas mujeres por aquel entonces, pero nunca me comprometí en serio. Con Ivana, sin embargo, no se podía salir si no era en serio. Diez meses después, en abril de 1977, contraíamos matrimonio. Casi en seguida le asigné responsabilidades como decoradora de interiores de los proyectos que entonces tenía entre manos, y ella se desarrolló magníficamente.

Ivana debe ser la persona más organizada que conozco. Además de criar a tres hijos se ocupa de tres casas: nuestro apartamento en el Trump Tower, la casa de Mar-a-Lago y la vivienda de Greenwich, Connecticut; ahora dirige además el Trump Castle (el Castillo) con una plantilla de unos 4000 empleados.

El Castillo va estupendamente, pero yo me dedico a chingar a Ivana por el hecho de que todavía no es el número uno. Le digo que, puesto que tiene el establecimiento más grande de la ciudad, no se entiende por qué no habría de ser también el más rentable. Ivana tiene casi tanto espíritu competitivo como yo y me replica que el Castillo tiene una desventaja, y es que necesita más *suites*. No le preocupan los 40 millones que costaría el construirlas, únicamente que el no tenerlas perjudica a su negocio y no le permite alcanzar el primer lugar. A decir verdad, no me gustaría tenerla como rival.

15:45. El vicepresidente comercial ejecutivo de la división Cadillac de General Motors está el teléfono. Llama a sugerencia de su jefe John Gretenberger, presidente de la Cadillac Motors División, conocido mío de Palm Beach. Resulta que Cadillac tiene interés de intervenir en la fabricación

de un nuevo modelo de súperlujo que se llamaría Serie Oro Trump. Me gusta la idea. Quedamos en reunirnos y comentarlo dentro de dos semanas.

16:00. Daniel Lee, analista de Drexel Burnham Lambert especializado en casinos, ha venido con varios colegas para ofrecer sus servicios como banqueros de negocios en una operación mía de compra de una compañía hotelera.

Michael Milken, el tipo que inventó la financiación con valores artificialmente hinchados en la Drexel, me ha llamado a menudo durante los últimos años, sin intención de captar mis cuentas para su banco. En ese momento no puedo prever que la Drexel va a quedar atrapada en el escándalo del tráfico de informaciones reservadas que no tardará en sacudir Wall Street. Sea como fuere Mike me parece un tipo brillante, pero resulta que también Alan Greenberg es excepcional y prefiero mantener la lealtad con quienes han cooperado conmigo.

Escucho a Lee y a sus chicos mientras me exponen el negocio, pero, la verdad, no me entusiasman demasiado. Quedamos en que les llamaré para decirles algo.

17:00. Llamo a Larry Csonka. Antiguo defensa lateral de los Miami Dolphins. Dice que se le ha ocurrido una idea para revitalizar la US Football League (USFL), y consistiría en la unificación con la liga canadiense. Larry es inteligente y buen chico, y está muy entusiasmado, pero no me convence. Si la USFL no consigue despegar teniendo jugadores como Herschel Walker y Jim Kelly, ¿qué ayuda puede prestarle el *rugby* canadiense, lleno de jugadores a los que nadie conoce? Primero hay que vencer ante los tribunales para romper el monopolio de la National.

17:30. Llamo al diseñador Calvin Klein para felicitarle. Cuando inauguramos el edificio Trump Tower, Klein se quedó con toda una planta de oficinas para su nueva línea de perfumes, «Obsession». Le fueron bien las cosas, y al cabo de un año se quedó con otra planta. Ahora le va mejor que nunca y quiere quedarse otro piso más.

Admiro mucho a Calvin, y así se lo he manifestado. No sólo es un genio del diseño, sino además un magnífico vendedor y hombre de negocios. Es la combinación de todas esas cualidades lo que explica su éxito.

18:00. Escribo el borrador de una carta a Paul Goldberger el crítico de arquitectura del New York Times. Hace una semana, en un artículo de la sección dominical, Goldberger publicó una gran alabanza del proyecto Battery Park City, la nueva urbanización prevista para el barrio del Bajo Manhattan. Y también escribió que estaba en «asombroso contraste» con lo que, según él, hacemos nosotros con nuestro proyecto de la Ciudad de la Televisión en los solares del West Side. En pocas palabras, «se cargaba» nuestra labor.

Se le olvidó un pequeño detalle, y es que estamos rehaciendo el proyecto con nuevos arquitectos y nuevas ideas, y nadie, tampoco Goldberger, ha visto aún los nuevos planos. Ha criticado un proyecto del que ni siquiera existe una maqueta.

«Estimado Paul —le escribo—. Tu reciente artículo es evidentemente un “anticipo” de la crítica negativa que piensas publicar sobre Televisión City tanto si sale bien como si sale mal. Sólo te pido que consideres que bastará con mostrarte lo bastante negativo (que sin duda es lo tuyo) para conseguir que la NBC se vaya con sus oficinas a Nueva Jersey».

Mis colaboradores me aconsejan que no escriba cartas así a los críticos. A mi modo de ver, si ellos son dueños de decir lo que quieran acerca de mi trabajo, ¿por qué no voy a tener derecho a opinar sobre el de ellos?

## **MIÉRCOLES**

9:00. Salgo con Ivana en busca de un colegio particular para nuestra hija. Si hace cinco años me hubieran dicho que iba a perder más de una mañana visitando guarderías, me habría reído.

10:00. Se celebra la conferencia de prensa por lo de la pista Wollman. Al llegar recibo una gran sorpresa: no menos de veinte periodistas y camarógrafos pululan por ahí.

Henry Stern, el concejal de Parques y Jardines, es el primero en tomar el micrófono. Me dirige grandes cumplidos, diciendo que si el ayuntamiento se hubiera encargado de la restauración por sí mismo «aún estaríamos esperando el dictamen de la Junta Calificadora para la aprobación de la parte que Donald Trump ya tiene terminada».

Cuando me toca el turno explico que hemos instalado 35 kilómetros de tubería, que se ha ensayado exhaustivamente y que no tiene ni una sola fuga, que vamos adelantados un mes con respecto al calendario de la obra y unos 400 000 dólares por debajo del presupuesto. Acto seguido anuncio la

inauguración oficial para el 13 de noviembre, y que para ese día hemos programado un espectáculo en el que tomarán parte algunos de los mejores patinadores del mundo.

Al final, los periodistas me bombardean con un millón de preguntas. Por último, Henry y yo bajamos a la pista; no siendo posible inaugurar el verdadero relleno de los encofrados, decidimos echar una palada de cemento simbólica. Un par de obreros trae una carretilla llena de cemento fresco, y Henry y yo echamos un poco de cemento sobre las tuberías mientras los fotógrafos disparan sus cámaras.

Aunque esto lo he hecho muchas veces, he de confesar que siempre me he sentido un poco ridículo. Hay que ver: dos fulanos trajeados y encorbatados echando paladas de cemento. Pero mientras ellos quieran retratarme, yo no tendré inconveniente en agarrar la pala.

12:45. Tan pronto como regreso a mi despacho me pongo a devolver llamadas. He de adelantar trabajo porque necesito salir cuanto antes en dirección a Trenton, para asistir al banquete de despedida de un miembro de la Comisión Reguladora del Juego de Nueva Jersey que se jubila.

En primer lugar llamo a Arthur Barron, presidente del grupo de espectáculos de la Gulf & Western, en el que se incluye la Paramount Pictures. Martin Davis, el presidente del Consejo de Administración de la Gulf, es íntimo amigo mío, y por lo visto la llamada de Barron es la reacción a la carta que escribí a Martin hará unos dos meses. En ésta le explicaba a Martin que acababa de comprar un solar estupendo y que estábamos proyectando un gran edificio con ocho minicines en la planta baja. Le preguntaba si les interesaría presentar una oferta sobre ellos.

«Te aseguro que preferiría cerrar el trato con Martin Davis antes que con ningún otro», le escribía.

Lo cual era verdad, porque considero a Martin Davis un hombre de verdadero talento. Pero sin olvidar que hay una docena de compañías que se matarían por tener ocho salas en un emplazamiento tan céntrico. Dicho de otro modo, que si no llegamos a un acuerdo con Marty dispongo de muchas más opciones para sopesar.

Como había previsto, tan pronto logro comunicar con Art Barron éste me solicita una entrevista para discutir lo de los cines. Quedamos para la semana próxima.

13:30. Devuelvo una llamada de Arthur Sonnenblick, uno de los agentes inmobiliarios más importantes de la ciudad. Hace tres semanas, Arthur llamó para decirme que tenía unos clientes extranjeros muy interesados en comprar los terrenos del West Side. No quiso decirme quiénes eran, pero me aseguró que se trataba de gente seria y que estaba dispuesta a presentar una oferta muy sustanciosa, muy por encima de los 100 millones de dólares que pagué hace un año.

No me impresionó demasiado. Así que le dije a Arthur:

La oferta me parece demasiado baja. Podría interesarme, pero sólo si consigue que suban.

En ese momento, Arthur llama para ponerme al corriente de la situación.

La verdad es que no deseo vender esos terrenos a ningún precio. Para mí, esa treintena de hectáreas sobre el río Hudson son el mejor solar sin edificar que existe en el mundo, pero, por otra parte, no quiero excluir ninguna posibilidad. Arthur me cuenta que sus clientes todavía están muy interesados, que quizá mejoren un poco la oferta, pero que no cree que suban mucho más.

—Siga insistiendo —le digo.

14:00. Llama el contratista que construye mi piscina en Mar-a-Lago.

Aunque estoy ocupado, me pongo. Estamos haciendo un gran esfuerzo por construir una piscina que respete la estética original de la casa, y quiero estar seguro de que todos los detalles sean correctos.

La compra de Mar-a-Lago fue una operación magnífica, aunque la compré para vivir en ella y no como inversión. Fue construida a comienzos de los años veinte por Marjorie Merriweather Post, la heredera del rey de los cereales Post y entonces esposa de Edward F. Hutton, en una finca de ocho hectáreas orientada al Atlántico y al lago Worth. Costó cuatro años construirla casa, que tiene 118 habitaciones. De Italia trajeron tres barcos cargados de mármol dórico para la fachada, y de España 36 000 azulejos originales del siglo xv que se usaron tanto en el exterior como en el interior.

A su muerte, la señora Post legó la residencia al gobierno federal como casa de recreo para los presidentes. Andando el tiempo, la administración devolvió la casa a la Fundación Post, y ésta la puso en venta pidiendo 25 millones por ella. La primera vez que vi Mar-a-Lago fue en 1982, durante unas vacaciones en Palm Beach.

Casi en seguida presenté una oferta de 15 millones, que fue prontamente rechazada. Durante los años siguientes la fundación firmó contratos con varios compradores a precios más altos que el mío, pero que por una u otra

razón no acabaron de formalizarse. Y cada vez que esto ocurría, yo presentaba otra oferta, siempre más baja que la anterior.

Por último, a finales de 1985 ofrecí pagar 5 millones al contado, más otros 3 millones por los muebles. Evidentemente, la fundación estaba harta de compromisos rotos. Aceptaron mi oferta y cerramos el trato un mes más tarde. El día que se anunció la operación, el Daily News de Palm Beach publicó una crónica en primera plana bajo este titular: «Tormenta en el ayuntamiento por el expolio de Mar-a-Lago».

A no tardar, residencias mucho más modestas y sitas en terrenos que apenas tenían una fracción de la superficie ocupada por Mar-a-Lago se vendían por más de 18 millones. Me han dicho que sólo los muebles de Mar-a-Lago valen más de lo que pagué por la casa, lo cual no demuestra sino que siempre conviene actuar con rapidez y decisión en el momento justo. El mantenimiento de esa residencia, naturalmente, no es barato. Por lo que me cuesta todos los años se podría comprar una bonita vivienda en casi cualquier otro lugar de los Estados Unidos.

Sirva esta larga explicación para entender por qué me puse al teléfono cuando llamó el contratista de la piscina. Tenía que consultarme sobre el tipo de piedra que usamos para el revestimiento, y cuando se trata de que todo vaya a juego en Mar-a-Lago prefiero atender todos los detalles. La llamada me ha robado dos minutos, pero seguramente gano dos días de trabajo... y la seguridad de no tener que arrancar la obra más tarde para rehacerla otra vez.

14:30. Un destacado hombre de negocios que trabaja mucho con la Unión Soviética me llama para ponerme al corriente sobre un proyecto de construcción en Moscú que me interesa. La idea nació en un almuerzo celebrado por Leonard Lauder, hijo de Este Lauder y gran hombre de negocios, y estando yo sentado junto a Yuri Dubinin, el embajador soviético. Resultó que la hija de Dubinin lo había leído todo y lo sabía todo sobre el edificio Trump Tower. Una cosa llevó a la otra, y ahora se habla de construir un gran hotel de lujo delante del Kremlin, en una operación mixta con el gobierno soviético. Me piden que vaya a Moscú en junio.

15:00. Entra Robert y habíamos de varios asuntos relacionados con la NBC y con los solares del West Side.

15:30. Llama un amigo de Texas para hablarme de un negocio que se trae entre manos. Es un fulano muy simpático: magnifico aspecto, magnificas

ropas, y un acento de Texas tan campechano que da gusto hablar con él. Me llama Donny, diminutivo que siempre he odiado, y sin embargo, cuando lo dice él me parece bien, no sé por qué.

Hace dos años este mismo amigo me habló de otro negocio. Estaba reuniendo a un grupo de gente adinerada para tratar de apoderarse de una pequeña compañía petrolera.

—Me gustaría que invirtieses cincuenta millones, Donny —me dijo—. Es una oportunidad única. Vas a duplicar o triplicar tu dinero en cuestión de meses.

Tras lo cual me explicó todos los detalles, y la operación parecía muy prometedora. Yo ya estaba convencido y los contratos casi a punto de firma, cuando una mañana me levanté con una vaga inquietud. Llamé a mi amigo y le dije:

—Escucha, hay una cosa que me tiene preocupado. Será que el petróleo está bajo tierra y no puedo verlo, o que no hay ninguna faceta creativa en esta clase de negocio, pero no me gusta y no deseo seguir adelante.

Y él contestó:

—Muy bien, Donny, como quieras, pero te has perdido una gran ocasión.

Lo demás pertenece a la historia, por supuesto, porque pocos meses después el mercado petrolero se hundió por completo, la compañía adquirida por aquel grupo quebró y los inversionistas perdieron hasta el último centavo del dinero colocado en aquel negocio.

De esta experiencia aprendí algunas cosas. La primera, que hay que escuchar a la propia intuición, por bonito que lo pinten sobre el papel; la segunda, que por lo general es mejor no salirse del ramo que uno entiende; y la tercera, que a veces las inversiones más afortunadas son las que no hemos hecho. Al no entrar en ésta, ahorré cincuenta millones de dólares y conservé al amigo. En consecuencia, no quiero decirle que no, así de entrada, a su nueva propuesta. Le pido que me envíe la documentación. En realidad, no creo que vaya a embarcarme.

16:00. Llamo a Judith Krantz. Esto hay que concedérselo: ¿cuántos autores han escrito tres supervenías seguidos que hayan sido números Uno de la lista de éxitos? Resulta que además es una mujer muy agradable. Mi Trump Tower es el escenario donde ha ambientado su última novela, *Vil Take Manhattan*, y yo soy uno de los personajes del libro. A petición de Judy, acepté representarme a mí mismo en una escena de la serie corta para la televisión que han sacado de la novela y se ha rodado en el Trump Tower.

Ahora Judy me llama para decirme que la escena, en la que daba la réplica a Valerie Bertinelli, ha quedado bien. Lo celebro, aunque por ahora no creo que vaya a cambiar de profesión. Pero de todos modos creo que puede ser una buena promoción para el Trump Tower: es un programa de difusión nacional, una serie que estará en pantalla durante varias semanas y tiene asegurada una puntuación máxima de audiencia.

16:30. Mi última llamada es para Paul Hallingby, uno de los socios de Bear Stearn que se ocupó de la emisión de obligaciones por un total de 550 millones de dólares que con tanto éxito lanzamos en 1985 para nuestros dos casinos de Atlantic City.

Ahora hablamos de establecer lo que llamaríamos el Fondo Trump, que nos serviría para comprar fincas ¡desatendidas o embargadas, sobre todo en el sudoeste del país, a precios de ganga!

Hallingby explica que va a lanzar un folleto informativo y que cree que una suscripción pública reuniría fácilmente 500 millones de dólares. Lo que me gusta de la operación es que mantengo una participación fuerte en cualquier compra que hagamos, pero sin ningún riesgo personal en caso de que alguna de las transacciones fracase. Lo único que no me agrada es la idea de competir contra mí mismo. Supongamos, por ejemplo, que descubro un solar bien situado y deseo comprarlo para mí, pero ¿y si también pudiera resultar interesante para el fondo?

En todo caso, ya veremos el prospecto.

17:00. El chófer me conduce al helipuerto de la calle 60, justo a tiempo de tomar el helicóptero y presentarme en Trenton a las 5:30, hora del cóctel.

## **JUEVES**

9:00. Me reúno con Abe Hirschfeld. En el fondo, lo que le duele a Abe es que el gobernador Cuomo se ocupase personalmente de la impugnación contra su candidatura. Le digo a Abe que me hago cargo de sus sentimientos, pero que el gobernador es muy buen muchacho, y que en cualquier caso sería ridículo que Abe, demócrata de toda la vida, cambiase súbitamente de opinión para apoyar una candidatura republicana. También le presento el asunto como una consideración práctica, ya que Cuomo va a ganar por mayoría abrumadora y entonces los que hayan estado de parte del ganador tendrán más razones para estar contentos que los partidarios del perdedor.

Abe es un individuo bastante tozudo, pero al final cede y dice:

—Oye, ¿y no podrías conseguir que el gobernador me llame?

Le prometo hacer cuanto esté en mi mano. Todo el mundo le considera de carácter difícil, pero yo le tengo gran aprecio a él y a su familia.

10:15. Me llama Alan Greenberg. El mercado está bajando y se encuentra a 25 puntos por debajo del índice de apertura. Alan dice que todo el mundo vende y casi todos los valores bajan, pero que Holiday resiste bien. No sé si reír o llorar; en parte me gustaría que Holiday bajase mucho, para poder comprar más a mejor precio, y en parte preferiría que subiese, porque en la situación actual, cada vez que la cotización sube un punto, yo gano un montón de dinero.

10:30. Harvey Myerson, el abogado que llevó nuestro pleito antimonopolio contra la USFL, ha venido para asistir a una reunión. Es un excelente especialista. Se hizo cargo de un caso desesperado y ha conseguido ganar, aunque la indemnización conseguida no ha pasado de ser simbólica.

De todos modos, después de este juicio me pregunto si Harvey no parecería demasiado teatral a algunos de los jurados. Siempre se presenta con sus magníficos trajes a rayas y con un pañuelito en el bolsillo de la americana; a punto fijo no sé qué impresión habrá causado.

En líneas generales, creo que lo hizo tan bien como el mejor y todavía confío en que sea capaz de ganar el recurso. Una cosa que me agrada de Harvey es su entusiasmo. Está totalmente convencido de que va a ganar en última instancia.

11:30. Llamada de Stephen Hyde. Después de adquirir las participaciones de la Holiday Inn en el actual hotel y casino Trump Plaza de Atlantic City, contraté a Steve como gerente del establecimiento. Steve había trabajado en el Golden Nugget como vicepresidente a las órdenes de Stephen A. Wynn, que es uno de los peces gordos en esto del juego. Mi filosofía consiste en contratar siempre lo mejor de lo mejor. Después de una negociación bastante prolongada, ofrecí a Hyde un cargo más importante y mejor sueldo, y aceptó. Me parece que además le agradaba la idea de trabajar para mí, y que por eso no le importó nada dejar a Steve Wynn.

Wynn es muy astuto y zalamero, pero es también un tipo algo rarillo. Hace un par de semanas me llamó y dijo:

—Donald, pongo en tu conocimiento que mi mujer y yo vamos a divorciarnos.

—Pues sí que lo siento, Steve —le contesté, y él dijo:

—¡Bah! ¡No lo sientas, porque es magnífico! Seguimos tan enamorados como antes; lo que pasa es que no queremos seguir casados. Ella está aquí ahora, a mi lado, ¿quieres saludarla?

Decliné la invitación procurando no parecer demasiado descortés.

Hyde llama para informar sobre los resultados del Plaza para el mes de agosto, que acabo de recibir. Me dice que el beneficio bruto de explotación ha sido de 9 038 000 dólares en números redondos, en comparación con los 3 438 000 de igual periodo del año pasado, cuando aún íbamos a medias con Holiday Inn y ellos dirigían el establecimiento.

—No está mal, teniendo en cuenta que aún no tenemos el aparcamiento —le digo a Steve, pero luego no resisto la tentación de pincharle— ahora sólo os falta barrer un poco los rincones.

Soy un fanático de la limpieza, y la última vez que visité el hotel no quedé completamente satisfecho.

—Estamos en ello, Donald, y últimamente ha mejorado —contesta Steve, conciliador.

12:00. Salgo a ver la pista Wollman y el llenado de los encofrados. Esta mañana las crónicas de la conferencia de prensa han salido en todos los periódicos.

Cuando llego a la obra la hallo rodeada de una caravana de hormigoneras. Parecen camiones de unas maniobras militares. La HRH, la constructora que se adjudicó el proyecto, ha hecho maravillas de organización, pero quedaba por ver lo más grande: toneladas de hormigón fresco vertidas una tras otra sobre este ruedo enorme. Es como si unos pasteleros recubrieran la tarta más colosal del mundo.

Aunque la conferencia de prensa fue ayer, observo fotógrafos y camarógrafos por todas partes. Éste era el acontecimiento esperado.

13:30. Me reúno con un periodista de *Fortune* que va a escribir un trabajo sobre la propiedad inmobiliaria y las nuevas leyes impositivas... y con mi foto en cubierta. En contra de lo que muchos creen, no me gusta salir en los periódicos. Me han preguntado las mismas cosas millones de veces, y no soy muy partidario de hablar de mi vida privada. No obstante, me doy cuenta de que tener cobertura por parte de los medios puede ser muy útil en los negocios; de éstos no me importa hablar. Solamente procuro ser muy selectivo. Todas las semanas Norma rechaza una veintena de peticiones

procedentes de todo el mundo. Además, cuando concedo una entrevista intento que sea breve. Este periodista ha entrado y salido en menos de veinte minutos. Si no me impusiera límites, me pasaría la vida hablando con la prensa.

14:45. Un amigo mío, pintor de mucho éxito y muy conocido, llama para saludarme y para invitarme a una inauguración. Ese chico me cae muy bien porque, a diferencia de otros artistas que conozco, carece por completo de pretensiones.

Hace algunos meses me invitó a visitar su estudio. Estábamos allí de pie, charlando, cuando me dijo de improviso:

—¿Quieres ver cómo gano veinticinco mil dólares antes de almorzar?

—Cómo no —contesté, aunque no tenía ni la menor idea de lo que había querido decir.

Tomó un bote grande de pintura que estaba destapado y vertió un poco sobre una tela puesta horizontal sobre el suelo. Luego tomó otro bote de un color distinto y echó también unas cuantas manchas. Tras repetir la operación cuatro veces más, lo que le llevaría unos dos minutos en total, se volvió hacia mí y me dijo:

—¿Lo ves? Acabo de ganar veinticinco mil dólares. Ya podemos irnos a almorzar.

Sonreía, pero al mismo tiempo lo decía totalmente en serio. Quería decir que muchos coleccionistas no sabrían conocer la diferencia entre aquella pintura hecha en dos minutos y los cuadros a los que él realmente atribuye importancia. Lo único que les interesaba era comprar la firma.

Siempre me ha parecido que buena parte del arte contemporáneo es una tomadura de pelo, y que los pintores de más éxito suelen valer más como vendedores y promotores que como artistas. A veces me pregunto qué dirían los coleccionistas si supieran lo que hizo mi amigo aquel día. Pero el mundo del arte es tan ridículo, ¡que a lo mejor la revelación serviría para que sus pinturas se cotizasen todavía más! Aunque no creo que mi amigo se arriesgue a tratar de averiguarlo.

16:00. Reunión del grupo en nuestra sala de conferencias para pasar revista a los últimos planes del proyecto del West Side, que se tendrán que presentar al municipio mañana. Resulta que Herb Sturz, el de la Comisión de Planificación, no podrá asistir, pero sus principales colaboradores sí estarán allí.

Seríamos unos quince los reunidos, con Robert y Harvey Freeman, además de Alexander Cooper y sus ayudantes. Alex es el arquitecto y urbanista contratado por mi hace dos meses para que se encargase de rediseñar el proyecto, una vez quedó claro que el arquitecto designado en principio, Helmut Jahn, no congeniaba con los del ayuntamiento. No sé si será debido a su carácter germánico, o al hecho de tener su estudio en Chicago y no en Nueva York, o porque es un punto demasiado hábil. El caso es que me enteré de que no caía bien en la Comisión Municipal de Planificación.

Alex, en cambio, fue urbanista municipal en otros tiempos y se ganó una reputación casi legendaria en ese cargo. Además, ha sido el realizador del proyecto de Battery Park City, que ha tenido muy buena prensa. Políticamente es una elección mucho mejor que Helmut Jahn, y yo soy un tipo práctico por encima de todo.

Hace un par de meses que venimos reuniéndonos de esta manera para elaborar una perspectiva general con la ubicación de las viviendas, las calles, los parques y el centro comercial. Hoy Alex ha presentado el anteproyecto con lo que habíamos acordado. En el extremo sur se hallan los futuros estudios de la NBC, junto al edificio más grande del mundo; hacia el norte, la zona residencial, mirando a una avenida hacia el este, y al gran centro, comercial con ochocientos metros de fachada cara al río. Todos los apartamentos tienen una vista magnífica, cosa que me parece indispensable.

El nuevo proyecto me gusta, y Alex también se muestra satisfecho. En mi opinión es el tamaño de los edificios lo que hace que este proyecto se salga de lo común, pero no me hago ilusiones en cuanto a la zonificación. Con el tiempo tendremos que admitir algunas concesiones. Aunque, por otra parte, si el municipio no quiere autorizar una cosa que a mí me parezca económicamente razonable, esperaré al próximo relevo de la administración para volver a intentarlo. Mientras tanto, aumentará el valor de los terrenos.

18:00. Me excuso, porque estoy invitado a una cena que empieza pronto y el anfitrión no es de los que consienten un retraso. Ivana y yo estamos invitados a cenar en la catedral de San Patricio con el cardenal John O'Connor.

19:00. Por mucha gente importante que uno haya conocido durante estos años, no deja de causar impresión eso de cenar con el cardenal y media docena de sus principales obispos y canónigos en la mismísima catedral. Incluso confieso que me intimida un poco.

Hablamos de política, del ayuntamiento, de terrenos y locales y de otros muchos temas. La velada es fascinante y, al salir, le confío a Ivana la impresión que me ha causado el cardenal. No sólo es un hombre de gran cordialidad humana, sino además un hombre de negocios y una extraordinaria cabeza política.

## **VIERNES**

6:30. Hojeo el New York Times y me tropiezo con una foto a gran tamaño del hormigonado de la pista Wollman. Está en primera plana del segundo cuadernillo. Es una historia de nunca acabar.

9:15. Reunión con los del ayuntamiento sobre el proyecto de rehabilitación del West Side. Están casi todos los de la reunión de ayer más cuatro de los de Urbanismo, entre ellos Rebecca Robinson y Con Howe, que son los que han de dictaminar nuestro proyecto.

La presentación corre a cargo de Alex, que lo hace muy bien. Ha destacado las cosas que sabe gustarán a los municipales: los parques públicos, la comodidad de los accesos a la orilla del río, las soluciones que hemos hallado para las entradas y salidas de la circulación. En la única alusión que se ha hecho al asunto de la densidad de edificación (es decir, de cuál va a ser el volumen de los edificios), Alex ha dicho que lo teníamos en estudio.

Pasado el trago, estamos de acuerdo en que ha quedado muy bien.

10:30. Regreso a mi despacho para estar presente en una reunión sobre la marcha de las obras del Trump Parc, el edificio de apartamentos que se construye sobre la estructura de acero del antiguo hotel Barbizon-Plaza en Central Park South. El sitio es magnífico y la rehabilitación, tal como la hemos planteado, será un gran éxito.

Asisten a la reunión Frank Williams, mi arquitecto para esa obra, Andrew Weiss, el director del proyecto, y Blanche Sprague, vicepresidenta ejecutiva y responsable de ventas. Frank se expresa con discreción y es un gran arquitecto. Blanche, como yo la llamo, es la típica ejecutiva. Su boca no descansa; seguramente por eso debe ser tan buena vendedora. Le digo que debe ser muy difícil convivir con ella, pero la realidad es que me parece una persona muy divertida.

Para empezar, discutimos el color que habrán de tener los marcos de las ventanas. Detalles así son de primera importancia en cuanto al aspecto y estética general de un edificio. Después de perorar durante casi media hora se

acepta un *beige* claro, a tono con el color de la piedra. La verdad es que a mí me gustan los ocres y los tierras más que los colores primarios; son más elegantes y fatigan menos.

11:00. Frank Williams abandona la reunión y nos ponemos a discutir los trabajos de derribo en Trump Pare. Andy me cuenta que no han terminado y que el contratista acaba de pasarnos una factura de 175 000 dólares por «extras». Esos extras son los costes que el contratista añade a su presupuesto inicial cada vez que solicitamos un cambio en el proyecto aprobado. Hay que estar ojo avizor y ser muy duro con la mayoría de los contratistas, ya que de lo contrario te roban hasta la camisa.

Descuelgo el teléfono y marco el número del fulano que se dedica a los derribos de Trump Pare. Cuando se pone le anuncio:

—¿Steve? Aquí Donald Trump. ¿Sabes una cosa? Te vas a poner en movimiento ahora mismo y vas a terminar de una vez. Tú eres el jefe. Te hago personalmente responsable —empieza a darme explicaciones, pero yo le corto— no quiero saber nada. Sólo que se haga el trabajo en seguida y que os larguéis de ahí. Y otra cosa, Steve. No fastidies más con esos extras. En adelante, Andy no te atenderá, y si tienes algo que reclamar, dirígete a mí personalmente. Si intentas jugármela en esa obra me encargaré de que no tengas otra oportunidad. No volverás a recibir una contrata mía.

La segunda preocupación es la colocación del firme. Le pido a Andy el número del contratista.

—Voy a jugarme la vida ahora —digo, medio en serio.

A veces los encargados de las hormigoneras son tipos bastante duros. Cuando se pone el fulano le espeto:

—Tu jefe nos asedió mucho para conseguir esa obra. Yo pensaba dársela a otro, pero él me prometió que se haría un trabajo de primera. Ayer me pasé por allí, y los parches que estáis poniendo ahora quedan fuera de nivel en muchos sitios en más de un centímetro.

El otro no sabe qué decir, así que continúo:

—En adelante, nadie tendrá tantos medios para daros trabajo como Trump. Cuando todos los demás hayan cerrado, yo seguiré edificando. Así que recuérdalo. Y hazme un favor: acabad bien ese trabajo.

Ahora el tipo encuentra contestación:

—Todos los hombres que tenemos aquí son profesionales. Hemos traído a los mejores, señor Trump.

—Pues que se vea. Llámame más tarde y dime cómo tenéis la obra.

12:00. Alan Greenberg me llama para contarme que los de Holiday Inn han puesto ya en circulación la «píldora envenenada», que consiste en una serie de disposiciones encaminadas a incrementar el endeudamiento de la compañía de manera que la misma resulte menos atractiva como blanco de una operación hostil. Pero no me preocupa. Ninguna píldora envenenada evitará que me haga con el control de Holiday Inn, si me lo propongo.

Continúa el vapuleo en la bolsa; ayer la baja fue de 80 puntos y hoy ha bajado ya 25 más. Pero Holiday sólo ha cedido un punto. Alan me asegura que tenemos casi un 5 por ciento de la compañía.

12:15. Mientras Andy sale, Blanche se queda para darme a elegir un anuncio de Trump Pare destinado a los periódicos. Me enseña media docena de originales, de los cuales no me gusta ninguno. Está furiosa.

Blanche quería usar un dibujo a pluma que muestra el edificio y su vista sobre Central Park.

—Me agrada la idea del dibujo a pluma, pero éstos no me gustan —le digo—. Además, quiero que el edificio se vea mejor en el dibujo. Central Park está muy bien, pero a fin de cuentas yo no vendo el parque sino un edificio y unos apartamentos.

12:30. Entra Norma con un montón de formularios que debo firmar, como parte de los que se necesitan a fin de solicitar una licencia para la explotación del juego en el estado de Nevada. Mientras firmo, Norma me pregunta a quiénes quiero citar como avalistas de mi seriedad personal. Lo pienso un minuto y luego le digo que ponga al general Pete Dawkins, gran estrella deportiva en el ejército, gran persona y gran amigo, hoy banquero de inversiones en la Shearson; a Benjamín Hollaway, presidente y director general de la Equitable Real Estate Group; y a Conrad Stephenson, del Chase Manhattan Bank.

—¡Ah! Y pon también al cardenal John O'Connor —le digo.

12:45. Me llama Ivana. Ha venido al despacho y quiere que salga con ella a inspeccionar otro colegio que quizá pudiera ser adecuado para matricular a nuestra hija el próximo otoño.

—Vamos, Donald, ¡pero si apenas tienes nada que hacer! —dice.

—En realidad, estoy bastante ocupado ahora, cariño —le contesto, pero no sirve de nada. A los tres minutos se me presenta en la oficina y me tira de

la manga. Termino de rellenar los formularios y nos vamos.

14:30. Bill Fugazy al teléfono. A mí me gusta llamarle Willie the Fug (el Viciado), por más que a él no le hace gracia la broma. Fugazy está en el negocio del automóvil, aunque en realidad parece nacido para comisionista. Conoce a todo el mundo. Es uno de los íntimos amigos de Lee Iacocca, y es la persona que le recomendó al cardenal una entrevista conmigo para hablar de fincas y para que nos conociéramos mejor.

Fugazy me pregunta cómo ha ido la cena de ayer en San Patricio y le digo que fue magnífica. Antes de colgar quedamos para una partida de golf el próximo fin de semana.

14:15. Entrevista con John D'Alessio, el aparejador que se encarga de las reformas de mi tríplice del Trump Tower, para ponerme al corriente. Ha traído los planos. Excepto la tercera planta, donde están las habitaciones de los chicos, y la terraza (situada a sesenta y ocho pisos de altura, donde algún día pienso construir un jardín colgante), hemos destripado todo el apartamento. En realidad, he echado la casa por la ventana. Para empezar, multiplico casi por dos la superficie de mi propiedad, puesto que me he quedado con el apartamento vecino. Lo que hacemos es lo más parecido a un Versalles que se puede conseguir en este siglo veinte. Se construye todo de encargo. Por ejemplo, hemos pedido a los mejores canteros de Italia veintisiete columnas de mármol labrado a mano para la sala. Se recibieron ayer y son muy hermosas. Artesanía de la mejor, puesto que puedo permitírmela, y ya que se trata de mi vivienda, digo yo, ¿a qué reparar en gastos? Quiero lo mejor, cueste lo que cueste.

Paso revista a los planos con John y señalo algunas modificaciones. Luego le pregunto cómo van las obras.

—No del todo mal. Terminaremos dentro del plazo —me promete.

—No lo dejes de la mano, por favor, John. Confió en ti —insisto.

15:30. Tengo en línea a un magnate naviero griego.

—¿Cómo va el negocio de los barcos? —le pregunto.

Dice que tiene un asunto que comentar conmigo. No quiere adelantarme de qué se trata, pero con ciertas personas vale más no insistir. Si no fuese algo grande, seguro que no me haría perder el tiempo. Acordamos una fecha para la entrevista.

16:00. Me llama un tipo que se dedica a vender y alquilar aviones a las empresas. Hace tiempo pensaba comprar un G-4, el reactor que usan la mayoría de las grandes compañías. Le digo que continúo interesado en adquirir un avión, pero que me gustaría más un 727. Que lo busque.

16:30. Conferencia de Nick Ribis desde Australia. Dice que nuestra negociación para adjudicamos la construcción y la explotación del casino más grande del mundo está bien encarrilada. Me pone al corriente de los detalles y promete que sabrá algo más concreto el lunes próximo.

—Estupendo —le digo— llámame antes de tu vuelo de regreso.

16:45. Norma me avisa de que está David Letterman en el vestíbulo del Trump Tower. Es un presentador de la televisión que está rodando un día en la vida de una pareja de turistas que visita Nueva York por primera vez. Pregunta si pueden subir a saludarme.

Aunque casi siempre me acuesto demasiado temprano para ver el programa de Letterman, sé que está de moda. Cinco minutos más tarde entra Letterman con un camarógrafo, un par de ayudantes y un matrimonio joven de Louisville, de aspecto muy simpático. Charlamos un rato y les digo que Louisville es una ciudad que me gusta mucho, y que a lo mejor pronto podríamos hacer negocios allí. Letterman me pregunta cuánto cuesta una vivienda en el Trump Tower. Le informo de que por un millón de dólares puede elegir un apartamento de un dormitorio.

Tras divagar un poco más, Letterman me pregunta:

—Estamos a viernes por la tarde, nos dejamos caer por aquí sin previo aviso y tú nos recibes y nos das conversación. Dime la verdad: ¿a que no tienes mucho que hacer?

—No, la verdad, David —le contesto—. Tienes razón. Absolutamente nada que hacer.

## **2. Trump es triunfo: los elementos de la negociación**

Mi estilo en la negociación es bastante sencillo y llano. Apunto muy alto, y a partir de ahí todo es tirar y tirar hasta que consigo lo que quiero. A veces me conformo con menos, pero en muchos casos, al final y pese a todo, logro lo que me había propuesto.

En primer lugar, opino que la de la negociación es una facultad innata. Está en los genes. No lo digo por soberbia. No es cuestión de intelecto. Algo de inteligencia sí se necesita, pero lo más importante es el instinto. Tomen ustedes al discípulo más brillante del Wharton College, el que saca todas las matrículas de honor y tiene un cociente intelectual de 170: si no tiene el instinto necesario, nunca será un promotor con éxito.

Por otra parte, muchos de los que tienen esos instintos no lo sabrán nunca, porque les falta el valor o la suerte para descubrir sus posibilidades. Por ahí hay gente que tiene más talento innato para el golf que Jack Nicklaus, o mujeres más idóneas para el tenis que Chris Evert o Natalia Navratilova, pero nunca habrán tomado en sus manos un palo o una raqueta y por eso no llegarán a saber que podían figurar entre los grandes. Se conformarán con sentarse en un sillón y ver por la televisión las actuaciones de los ases.

Cuando miro retrospectivamente los negocios que hice (y también los que me perdí o dejé pasar), advierto algunos elementos comunes. Pero, a diferencia de los apóstoles de la inversión inmobiliaria que uno puede ver en la televisión estos días, yo no prometo hacerle millonario de la noche a la mañana si se atiene usted a mis preceptos. La realidad de la vida pocas veces funciona de esa manera, por desgracia, y la mayoría de los que pretenden hacerse ricos pronto terminan en la ruina. En cuanto a aquellos de mis lectores que tengan los genes, que tengan los instintos y que tengan las condiciones para ello..., pues bien, espero que no sigan mis consejos. Porque si lo hicieran, a mí se me complicaría bastante la vida.

**PENSAR A LO GRANDE**

Me gusta pensar a lo grande. Siempre lo hago. Para mí es muy fácil: puesto que hay que pensar de todas maneras, mejor que sea a lo grande. Muchos piensan en pequeño, porque son muchos los que temen el éxito, temen tomar decisiones, temen ganar. Lo cual concede una gran ventaja a los que son como yo.

Mi padre era constructor de edificios de categoría económica y mediana en Brooklyn y Queens; incluso entonces, yo tendía a mejores barrios. Mientras trabajaba en Queens miraba hacia Forest Hills. Y cuando crecí en edad, y tal vez en sabiduría, comprendí que Forest Hills estaba bien, pero no era la Quinta Avenida. De manera que empecé a mirar hacia Manhattan, pues desde muy pronto supe con claridad a qué deseaba dedicarme.

Yo no me contentaba con ganarme bien la vida. Deseaba hacer una proclama, construir algo monumental, algo digno de un gran esfuerzo. Para comprar y vender chalecitos o construir pisitos no se necesitaba gran cosa: muchos lo hacían. Lo que a mí me atraía era la perspectiva de levantar un complejo espectacular de cuatro hectáreas junto al río, en el lado oeste de Manhattan, o crear un nuevo gran hotel cerca de la estación central (Grand Central Station) en Park Avenue esquina con la calle 42.

Un reto parecido fue lo que me llevó a Atlantic City. Construir un hotel que luego prospere no está mal, pero es mucho mejor construir un hotel junto a un gran casino capaz de ganar cincuenta veces lo que se ganaría alquilando habitaciones. Se trata de un orden de magnitud muy diferente.

Una de las claves para pensar a lo grande es la concentración total. Creo que es casi una neurosis controlada, y vengo observándola en muchos de los promotores más afortunados. Tienen una obsesión, no descansan, no piensan en otra cosa, y se comportan a veces como maníacos, pero todo eso lo canalizan hacia su trabajo. A otros la neurosis les paraliza, a ellos en cambio les favorece y les ayuda.

No digo que sea un rasgo de carácter susceptible de asegurar una vida feliz, pero resulta magnifico cuando se trata de conseguir lo que uno quiere. Lo dicho se aplica especialmente a los negocios inmobiliarios neoyorquinos, donde hay que tratar con algunos de los individuos más astutos, más inflexibles y peor intencionados del mundo. Casualmente a mí me gusta enfrentarme a gente de esa especie, y adoro ganarles en su propio terreno.

**ALTIBAJOS: ATIENDA A LOS BAJOS, QUE LOS ALTOS SE ATENDERÁN A SÍ MISMOS**

La gente cree que soy un jugador. Nada más lejos de eso. Para mí, un jugador es el que mete monedas en las máquinas tragaperras. Yo prefiero ser dueño de las máquinas. La banca siempre gana.

Dicen que creo en el poder del optimismo o pensamiento positivo. La verdad es que creo en el poder del pensamiento negativo. Es decir, que en los negocios soy muy conservador. Siempre entro en la negociación previendo lo peor. Cuando uno es capaz de prever lo peor (y admitirlo), lo mejor siempre cuida de sí mismo. Sólo una vez en mi vida no tuve en cuenta esa regla, y fue en el asunto de la liga estadounidense (USFL), cuando adquirí un equipo perdedor en una liga perdedora creyendo que ya se arreglaría. Y casi se arregló en un juicio antimonopolios, pero cuando resultó que la cosa no tenía remedio, me hallé desprovisto de una solución de recambio. La moraleja es que no se puede ser demasiado ansioso. El que quiere marcar un jonrón (home run) en cada entrada se expone a echar muchas bolas fuera. Yo siempre procuro no exponerme demasiado, aunque ello suponga conformarse muchas veces con un triple, un doble o incluso —aunque en raras ocasiones— un sencillo.

Uno de los mejores ejemplos de lo dicho que puedo citar es mi experiencia en Atlantic City. Hace algunos años conseguí hacerme con un solar increíble en el Paseo Marítimo. Los contratos con los propietarios de los terrenos estaban condicionados a mi posibilidad de hacerme con la zona en su totalidad; hasta que conseguí eso, apenas tuve que anticipar ningún dinero.

Una vez reunido el solar, no me di ninguna prisa en iniciar la construcción; es evidente que ello supuso el tener que pagar los arbitrios durante más tiempo. Pero antes de invertir cientos de miles de dólares, así como varios años en la construcción, yo quería estar seguro de obtener la licencia de explotación del juego. Perdí algún tiempo, pero reduje mis riesgos al mínimo.

Cuando tuve la licencia para aquel emplazamiento, se presentó la Holiday Inn y ofreció asociarse conmigo. Algunos decían: «No los necesitas. ¿Por qué has de cederles el cincuenta por ciento de tus beneficios?». Pero Holiday Inn no sólo ofrecía devolverme el dinero que había invertido hasta ese momento en el negocio, sino que además financiaba toda la construcción y me garantizaba frente a cualquier pérdida durante los primeros cinco años. Así que mi elección era ésta: o correr yo sólo con todo el riesgo y ser dueño del casino en su totalidad o aceptar una participación del 50 por ciento sin exponer ni un centavo. La decisión fue fácil.

En cambio, Barron Hilton eligió un planteamiento mucho más audaz cuando construyó su casino en Atlantic City. A fin de poder inaugurar cuanto antes, solicitó la licencia y empezó a construir en seguida un establecimiento de 400 millones de dólares. Pero cuando faltaban dos meses para la inauguración del hotel, resultó que le denegaron la licencia a Hilton. Eso le obligó a vender en el último minuto, con prisas y sin muchos compradores entre quienes elegir. Cuando adquirí el establecimiento lo rebauticé con el nombre de Trump's Castle, y ahora es uno de los hoteles-casino más prósperos del mundo.

## **MAXIMICE SUS OPCIONES**

Me protejo a mí mismo procurando permanecer flexible. Nunca me ato demasiado a un solo negocio o un solo planteamiento. En mis malabarismos mantengo muchas bolas en el aire al mismo tiempo, porque muchos negocios fracasan por muy prometedores que hayan parecido al principio. Además, y una vez cerrado un trato, presento siempre al menos media docena de planteamientos para que funcione, porque hasta los mejores proyectos tropiezan con algún imponderable.

Por ejemplo, si no me hubieran concedido la licencia de obras para el Trump Tower tal como yo quería, siempre habría podido construir un rascacielos para oficinas y sacar algún beneficio. Si no hubiera conseguido la licencia de juego en Atlantic City, habría vendido el solar a otro promotor de casinos que si la tuviera.

Posiblemente el mejor ejemplo que pudiera citar ahora es el de la primera operación que hice en Manhattan. Conseguí una opción de compra sobre la antigua terminal del ferrocarril Penn Central en la calle 34 Oeste. Mi propuesta inicial era construir allí viviendas de renta mediana, con financiación pública. Por desgracia, el municipio empezó a sufrir dificultades financieras y las fuentes de dinero para viviendas subvencionadas quedaron secas. No perdí mucho tiempo en compadecerme a mí mismo, sino que me pasé a la segunda opción y me puse a promover aquellos solares como lugar ideal para un centro de convenciones. Costó dos años de gestiones y de promoción, pero al fin el municipio eligió mi solar para su centro de convenciones... y allí fue donde se construyó.

Por supuesto, aunque no hubieran elegido mis terrenos, yo habría encontrado una tercera opción para ellos.

## **CONOZCA EL MERCADO**

Algunas personas tienen el sentido del mercado y otras no. Lo tiene Steven Spielberg. Lo tiene Lee Iacocca, el de la Chrysler, y también, a su modo, la novelista Judith Krantz. Lo tiene Woody Allen, para el tipo de público que a él le interesa, y también Sylvester Stallone, al otro extremo del espectro. Algunos critican a Stallone, pero yo creo que se le debe conceder su mérito a un actor que apenas cumplidos los cuarenta y dos años ha creado ya dos personajes duraderos, Rocky y Rambo. Para mí, es un diamante en bruto, un genio que actúa puramente por instinto. Sabe lo que quiere su público y se lo da.

A mí me gusta creer que yo también tengo instinto. Por eso no contrato legiones de economistas ni me fío mucho de los estudios de mercado. Yo hago mis propios estudios y extraigo mis propias conclusiones. Creo firmemente en recabar la opinión de muchos antes de decidir. Es un reflejo natural. Cuando tengo intención de adquirir una propiedad, me gusta consultar a los que residen en los alrededores: les pregunto qué opinan de las escuelas del barrio, de la criminalidad, de la calidad de los comercios. Si estoy en otra ciudad y he de tomar un taxi, hablo con los taxistas. Pregunto y pregunto, hasta que mi olfato me dice algo. Entonces, y sólo entonces, tomo una decisión.

En estas encuestas al azar he aprendido más de lo que podría haberme enseñado la mejor firma asesora. Éstas envían un equipo de gente desde Boston, por ejemplo, alquilan un despacho en Nueva York y le cobran a uno 100 000 dólares por un análisis de muchas páginas, que a fin de cuentas no contiene ninguna conclusión; y además, tardan tanto en terminarlo, que si la oportunidad que uno estaba considerando era realmente buena, seguramente habrá sido cazada al vuelo por otro.

Tampoco hago mucho caso de los críticos, excepto cuando amenazan constituirse en obstáculo para mis proyectos. En mi opinión, casi todos escriben sólo para leerse y causarse impresión los unos a los otros, y además se dejan influir por las modas como cualquier hijo de vecino. Un día son los rascacielos con la fachada recubierta de cristales, y los elogios llegan hasta las nubes; otro día redescubren lo antiguo y todas las alabanzas van a favor del detalle y de la ornamentación de las fachadas. Lo que casi ninguno de ellos tiene es el instinto de saber lo que quiere el público. Razón por la cual, si esos críticos quisieran establecerse por su cuenta como promotores, cosecharían fracasos tremendos.

El Trump Tower, por ejemplo, es un edificio que mereció el escepticismo de los críticos antes de ser construido, y sin embargo es evidente que al

público le gusta. No hablo de la clase de personas cuya familia hizo fortuna hace 175 años y que viven entre la calle 84 y Park Avenue. Hablo del italiano nuevo rico que tiene una mujer guapa y un Ferrari rojo delante de su puerta. Esas personas, el público de quien hablo, vienen al Trump Tower en bandadas.

Lo más curioso del Trump Tower es que finalmente empezó a recibir críticas favorables. Los críticos no querían admitirlo porque simbolizaba muchas de las cosas que por aquel entonces les parecían mal. Pero al fin ha quedado un edificio tan magnifico, que no han tenido más remedio que reconocerlo. Yo siempre hago caso de mi propio instinto, pero no quiero engañar a nadie: también me gusta recibir críticas favorables.

## **UTILICE SUS VENTAJAS**

Lo peor que puede pasarle a uno en un negocio es tener una necesidad desesperada de hacerlo. Cuando esto ocurre, el oponente olfatea la sangre, y puedes darte por muerto. Lo mejor es negociar desde una posición de fuerza, y la posición más fuerte es la que encierra una ventaja. En los negocios, la ventaja se define como tener algo que el otro quiere, o mejor dicho, necesita; o mejor aún, que no pueda pasar sin lo que uno tiene.

Por desgracia, esto no siempre viene dado desde el principio, por lo que muchas veces la ventaja demanda imaginación y labia vendedora. Dicho de otra manera: hemos de convencer a nuestro oponente de que su propio interés está en cerrar el trato.

En 1974, y para convencer al municipio de la conveniencia de autorizar mi acuerdo de compra del hotel Commodore de la calle 42 Este, persuadí a los propietarios de que anunciaran públicamente la intención de cerrar el establecimiento. Una vez hecho este anuncio público, no tuve reparos en señalar a todos los del concejo municipal la catástrofe que supondría el cierre de un hotel para la zona de la estación Grand Central y para toda la ciudad.

Cuando el Consejo de Administración de Holiday Inn consideraba su asociación conmigo en Atlantic City, mi promoción les interesó porque creyeron que llevaba las obras más adelantadas que ningún otro posible candidato a socio en dicha ciudad. En realidad, no se hallaban tan adelantadas, pero excepto ponerme el casco yo mismo y trabajar en la obra, hice cuanto pude para que lo pensaran así. En este caso la ventaja estribaba en confirmar una impresión en la que ellos estaban dispuestos a creer.

Cuando adquirí los antiguos solares del ferrocarril en el West Side no fue casual que mencionara el proyecto de la Ciudad de la Televisión, y tampoco

elegí ese nombre por considerarlo el más bonito, sino que deseaba marcar un punto. El municipio tenía grandes deseos de evitar que las cadenas de la televisión (y en particular la NBC) abandonasen Nueva York; la mudanza de una cadena a Nueva Jersey habría significado un revés psicológico y económico.

¡Ventaja! No se meta en un negocio si no puede contar con ella.

## MEJORE SU SITUACIÓN

Posiblemente el concepto peor entendido del negocio inmobiliario es el de la situación, la situación por encima de todo, como si el estar un terreno favorablemente situado fuese toda la clave del éxito. Por lo general, quienes así hablan son personas que no saben lo que dicen. En primer lugar, no es que sea imprescindible contar con la mejor localización; lo imprescindible es saber negociar un buen acuerdo. Lo mismo que se puede crear una ventaja, también es posible mejorar una situación mediante el uso de una buena promoción y de la psicología.

Desde luego, si la situación es la de la calle 57 con la Quinta Avenida, como en el caso del Trump Tower, no se necesita mucha promoción. Pero aun así, era preciso adelantar un paso más y promocionar el Trump Tower como algo absolutamente fuera de serie. En cambio, el Museum Tower, situado a dos calles de distancia y construido sobre el Museo de Arte Moderno (más conocido como MoMA: *Museum of Modern Art*), no tuvo una buena comercialización, no logró alcanzar un «aura de prestigio» y jamás se alcanzaron los precios que se consiguen en el Trump Tower.

Que la situación sea buena o mala es algo que también tiene mucho que ver con las modas. Hágase con un emplazamiento mediocre, y puede mejorarlo bastante si consigue a la gente idónea. Después del Trump Tower construí el Trump Plaza sobre un solar situado en la Tercera Avenida con la calle 61 que pude adquirir en muy buenas condiciones. A decir verdad, la Tercera Avenida no puede rivalizar con la Quinta como situación. Pero el Trump Tower había revalorizado el nombre de Trump y, además, con el de la Tercera Avenida conseguimos realizar un edificio muy notable.

De tal modo que nos vimos en condiciones de fijar precios de primera categoría para un público rico que tal vez habría elegido el Trump Tower a no ser porque los mejores apartamentos de éste ya estaban vendidos. Hoy día la Tercera Avenida es un lugar muy prestigioso donde vivir, y el Trump Plaza ha tenido un gran éxito.

Lo que vengo a decir es que la manera de ganar dinero en el negocio inmobiliario no consiste en pagar el precio máximo por la mejor situación. Uno puede arruinarse haciendo eso, como también puede arruinarse si compra terrenos mal situados, por baratos que sean. Lo que no se debe hacer nunca es pagar demasiado, aunque ello signifique, a veces, el tener que renunciar a una situación muy buena. Dicho de otro modo: la situación sí es importante, pero debe contemplarse de una manera un poco más diferenciada.

## **ANÚNCIESE**

Podrá tener usted el producto más estupendo del mundo, pero no valdrá mucho si la gente no se entera. Existen por ahí cantantes con tan buena voz como la de Frank Sinatra, pero no cantan a no ser que lo hagan en el garaje de su casa, porque nadie los ha oído nunca. Hay que generar interés, y hay que generar expectación. Está el sistema que consiste en contratar una agencia de relaciones públicas y pagarles mucho dinero para que le ayuden a vender lo que uno tiene. Pero, en mi opinión, eso viene a ser lo mismo que pagar a unos analistas para que estudien un mercado. Nadie le sirve a uno tan bien como uno mismo.

Una cosa que he aprendido acerca de los periódicos es que andan siempre ansiosos de un buen tema, cuanto más sensacional, mejor. Lo cual está en la naturaleza de su trabajo, y lo comprendo. La cuestión es que si usted es un poco diferente de los demás, o un poco escandaloso, o si hace cosas atrevidas o controvertidas, entonces los periódicos escribirán sobre usted. Yo siempre he hecho las cosas de manera algo distinta, no me espantan las controversias, y mis negocios tienden a ser un poco ambiciosos; además, he conocido el éxito desde joven y he elegido vivir con un cierto estilo. Todo ello explica que la prensa esté siempre deseando escribir sobre mí.

Con esto no quiero decir que necesariamente me aprecien. Unas veces escriben cosas positivas y otras todo lo contrario. Ahora bien, desde un punto de vista estrictamente comercial, los beneficios de esta notoriedad han resultado muy superiores a sus inconvenientes. En realidad, es bastante sencillo. Si compro una página entera del New York Times para anunciar un proyecto mío, puede costarme 40 000 dólares, y en cualquier caso el público desconfía de los anuncios actualmente. Pero si el New York Times escribe un artículo de una columna sobre uno de mis negocios, aunque no sea demasiado laudatorio, no me cuesta nada y puede suponerme bastante más de 40 000 dólares.

Pero lo más notable es que incluso un artículo crítico puede ser valioso para los negocios, aunque duela en lo personal. Un ejemplo perfecto de ello es el caso de Televisión City. En 1985, cuando compramos los terrenos, muchas personas, incluso las residentes en el West Side, ni siquiera se acordaban de que existieran aquellas cuarenta hectáreas. Entonces anuncié que iba a construir allí el edificio más grande del mundo. Al instante la polémica saltó a los medios de comunicación: el New York Times lo anunció en primera plana, Dan Rather lo anunció en el telediario de la noche, y George Will escribió un artículo de opinión sobre el tema para Newsweek. La idea del edificio más grande del mundo no agradó a todos. Pero la cuestión era que habíamos llamado la atención, y eso vale algo.

Otra cosa que hago en presencia de periodistas es hablar siempre con toda franqueza. Procuro no mentirles ni ponerme a la defensiva, porque así es como se crea una dificultad con la prensa, según ha demostrado la experiencia. En vez de eso, cuando un periodista me formula una pregunta difícil procuro encuadrar el asunto de manera positiva, aunque para ello haya que mudar el tema. Por ejemplo, si alguien me preguntase qué repercusiones negativas puede suponerle al barrio de West Side la presencia del edificio más grande del mundo, yo hablaría de cómo Nueva York merece poseer tal monumento y de cómo el poder ufanarse nuevamente de ello será una promoción magnífica para la ciudad. Cuando un periodista me pregunta por qué construyo sólo para los millonarios, yo hago observar que los ricos no son los únicos en beneficiarse de mis construcciones. Explico que doy trabajo a miles de personas que de otro modo quizás estarían en la cola del paro, y que la recaudación del municipio aumenta cada vez que yo realizo otro proyecto. Y no olvido señalar que edificios como el Trump Tower han ayudado a impulsar el resurgimiento de Nueva York.

La clave última de mi estilo de promoción es la osadía. Juego con las fantasías de la gente. Muchos, aunque no sepan pensar a lo grande, si pueden emocionarse con las grandes ideas de otros. Por eso, nunca está de más un poco de hipérbole. A la gente le gusta creer que tal o cual cosa es la más grande, la más atrevida o la más espectacular.

He dicho hipérbole, que es exagerar sin mentir, es decir, la exageración en su variedad inocente, que es además una forma de promoción muy eficaz.

## **DEVUELVA LOS GOLPES**

Aunque siempre conviene destacar lo positivo, hay ocasiones en que la única opción es el enfrentamiento. Mi carácter es muy llevadero, y me porto

bien con los que se portan bien conmigo. Pero cuando alguien me trata mal, o injustamente, o pretende aprovecharse de mí, entonces mi postura, desde siempre, ha sido la de pelear con la máxima dureza. Con esto, si la situación era mala se arriesga uno a empeorarla, y desde luego no recomiendo ese género de reacción a todo el mundo. Pero según mi experiencia, cuando uno lucha por algo en lo que cree, las cosas siempre acaban por arreglarse para bien (aunque en el camino haya perdido uno a algunos de los que suponía amigos).

Cuando el ayuntamiento me negó injustamente, en relación con el Trump Tower, el estímulo fiscal corriente que se concedía a cualquier promotor, yo luché ante seis instancias diferentes. Lo cual me costó mucho dinero, mientras todos consideraban muy poco probable que ganase y me advertían que estaba poniéndome en una situación políticamente insostenible. Pero yo considero que el esfuerzo valía la pena, fuese cual fuese el resultado. En este caso, además, gané, lo que desde luego no deja de ser satisfactorio.

Cuando la Holiday Inn, mi exasociada en el hotel-casino Trump Plaza de Atlantic City, empezó a presentar con regularidad unos resultados tales que situaban al casino en el grupo de los peor administrados del país, no quise admitirlo y la combatí hasta forzarlo a venderme su participación. Fue entonces cuando empecé a pensar en la posibilidad de hacerme con el control de toda la compañía.

Aunque yo nunca salgo dispuesto a atacar, ahora son muchos los que tiran contra mí. Uno de los inconvenientes del éxito es el de los celos y envidias que suscita inevitablemente. Hay personas (a las que yo clasifico entre las perdedoras de la vida) que sólo se sienten realizadas cuando consiguen frenar la labor de los demás. Por lo que a mí respecta, creo que si valieran para algo no se dedicarían a atacarme, sino que preferirían consagrar su tiempo a menesteres más constructivos.

## **ENTREGUE LA MERCANCÍA**

No se puede engañar a todo el mundo durante todo el tiempo. Puede usted crear expectación, montar una promoción estupenda y conseguir que los periódicos publiquen sus declaraciones, que usted no habrá dejado de sazonar con una buena dosis de hipérbole. Pero al final, debe servir la mercancía, o la gente se llamará a engaño.

Esto me recuerda a Jimmy Cáster. Después de perder en las elecciones frente a Ronald Reagan, Cáster me visitó en mi despacho y me anunció que

buscaba socios protectores para la biblioteca Jimmy Cárter. Le pregunté qué cantidad estimaría adecuada y él contestó:

—Te quedaría muy agradecido, Donald, si pudieras contribuir con cinco millones de dólares.

Quedé tan asombrado que ni siquiera supe qué contestar.

Pero esa experiencia también me enseñó algo. Hasta entonces, no había entendido cómo Cárter pudo llegar a ser presidente. La respuesta es que, por más que no reuniese las condiciones para el cargo, Jimmy Cárter si poseía la decisión, el atrevimiento y los redaños para osar algo extraordinario. Esa cualidad, por encima de todas las demás, le ayudó a llegar hasta donde llegó. Pero luego, como es natural, el pueblo norteamericano no tardó en darse cuenta de que Cárter no estaba capacitado para la primera magistratura del país, y por eso fue derrotado por amplia mayoría cuando aspiró a la reelección.

Ronald Reagan es otro ejemplo de lo dicho. Es un actor tan hábil y tan eficaz, que supo conquistar por completo al pueblo estadounidense. Sólo ahora, cuando han pasado casi siete años, empieza a preguntarse el pueblo si hay algo detrás de esa sonrisa.

Lo mismo pasa en mi oficio, donde abundan los que hablan mucho pero no entregan lo prometido. Después del éxito del Trump Tower, a muchos promotores se les ocurrió imitar nuestro vestíbulo o patio central, y cursaron órdenes a sus arquitectos para que les sometieran un proyecto. Y cuando recibieron los planos se pusieron a valorar el presupuesto.

Cuando lo hicieron descubrieron que las escaleras mecánicas de bronce iban a costar un millón de dólares más, y que la cascada artificial costaba dos millones de dólares y el mármol otro montón de millones. Y entonces cayeron en la cuenta de que todo aquello sumaba muchísimos millones, y de pronto, aquellos ambiciosos decidieron que era mejor dejarlo correr y prefirieron olvidar el atrio.

El dólar siempre tiene la última palabra. Considero que he tenido suerte porque explotó una sección muy especial del mercado, la de la máxima categoría, y por eso no reparo en gastos para construir lo mejor. El edificio Trump Tower me costó mucho en promoción, pero la realidad era que tenía un magnífico producto para promover.

## **CONTROLE LOS COSTES**

Aunque opino que no hay por qué dejar de gastar lo necesario, también creo que no se debe gastar más que eso. Cuando me dedicaba a los

apartamentos de renta económica, lo principal era construir con rapidez, barato y dentro de unas normas, con el fin de llenarlos en seguida de inquilinos y ganar unos pavos. Eso me enseñó a vigilar los costes. Yo jamás he despilfarrado el dinero. Mi padre me enseñó que cada centavo cuenta, porque los centavos no tardan en redondearse a dólares.

Hasta hoy mismo, cuando me parece que un contratista se pasa conmigo agarro el teléfono, aunque sólo sea por 5000 o 10 000 dólares, y protesto. Algunos me dicen que es una pérdida de tiempo el reclamar por una fruslería, pero yo les contesto que el día que no esté dispuesto a gastar veinticinco centavos en una llamada para ahorrar diez mil dólares, ya puedo ir echando el cierre.

La conclusión es que nadie le impide a uno tener grandes sueños, pero eso carecerá de trascendencia si no logra convertirlos en realidad a un coste razonable. En la época en que construíamos el Trump Plaza en Atlantic City, los bancos eran poco partidarios de conceder financiación a ninguna promotora, porque casi todos los casinos construidos hasta entonces habían costado decenas de millones por encima de lo presupuestado. Pero nosotros realizamos el Trump Plaza dentro del presupuesto, y dentro del plazo, lo que nos permitió inaugurar el establecimiento coincidiendo con el fin de semana del 30 de mayo, fiesta nacional de los caídos y comienzo de la temporada alta. En cambio, Bob Guccione, el de *Penthouse*, lleva siete años intentando construir un casino en el Paseo Marítimo, al lado del nuestro. A cambio de sus esfuerzos no puede mostrar otra cosa que una armazón a medio levantar y ya oxidada, y decenas de millones de dólares en ingresos no obtenidos y en gastos generales derrochados.

Hasta una obra pequeña puede ser gravosa si no le presta uno atención. Durante casi siete años he podido contemplar desde la ventana de mi despacho los esfuerzos del ayuntamiento por rehabilitar la pista de patinaje sobre hielo Wollman Rink de Central Park.

Transcurrido ese tiempo, se habían despilfarrado millones de dólares y las obras estaban más lejos de su conclusión que el día que comenzaron. Estaban a punto de reventar otra vez el hormigón para volver a empezar, cuando me ofrecí a hacerlo yo mismo. La obra quedó acabada en cuatro meses y costó una fracción de lo desembolsado por el municipio hasta entonces.

## **DIVIÉRTASE**

Yo no me engaño a mí mismo. La vida es muy frágil y eso el éxito no puede remediarlo; si acaso, sirve para que sea más frágil todavía. Todo puede

cambiar sin previo aviso, y por eso procuro no tomarme demasiado en serio nada de lo ocurrido hasta la fecha. El dinero nunca ha representado un móvil demasiado importante para mí, a no ser como estímulo. La verdadera emoción consiste en jugar la partida. No pierdo mucho el tiempo en meditar si debería haber obrado de otra manera o sobre lo que va a pasar después. Si usted me pregunta qué es lo que saco en limpio de todos los negocios que voy a describir en las páginas siguientes, no estoy seguro de que pudiera darle una contestación muy convincente. Excepto que me divertí mucho mientras los hacía.

### **3. Años de aprendizaje**

La influencia más importante para mí durante mis llamémosles años de aprendizaje fue la de mi padre, Fred Trump. En efecto, aprendí mucho de él. Supe de la dureza en un oficio muy duro; supe de cómo motivar a las personas y de cómo juzgar la competencia y la eficacia; de cómo poner manos a la obra, hacerla bien hecha y cobrarla.

Al mismo tiempo, supe muy pronto lo que no quería llegar a ser, dentro del negocio de mi padre. Éste se ganaba bien la vida construyendo viviendas protegidas, de renta limitada, por Queens y Brooklyn, pero aquélla era una manera muy dura de ganársela. Yo deseaba intentar algo más grandioso, más prestigioso y emocionante. Además, me daba cuenta de que si algún día quería ser algo más que el hijo de Fred Trump, tendría que emprender algo por mi cuenta y dejar huella en alguna parte. Por fortuna, mi padre se conformaba con seguir en la actividad que conocía bien y desempeñaba mejor que nadie; eso me dejó las manos libres para poner mi huella en Manhattan. Pero no por eso he olvidado las lecciones que recibí de él.

Su historia es como la del proverbial Horado Alger o la de cualquiera que se ha hecho a sí mismo. Fred Trump nació en Nueva Jersey en 1905. Su padre, emigrado de Suecia siendo niño, era propietario de un modesto restaurante, pero también hombre muy juerguista y bebedor, que falleció cuando su hijo tenía once años de edad. La abuela Elizabeth se puso a trabajar de costurera para alimentar a sus tres hijos. La mayor, llamada también Elizabeth, tenía entonces dieciséis años y el benjamín John, nueve. Así que mi padre, como varón de más edad de la casa, se veía cabeza de familia; en seguida se puso a trabajar en los más variados empleos, desde chico de los recados en una frutería del barrio hasta limpiabotas y peón en una obra. Como siempre le interesó la construcción, al mismo tiempo que asistía al instituto aprendió albañilería, dibujo técnico y cálculo de presupuestos en una academia nocturna, convencido de que si poseía un oficio siempre estaría en condiciones de ganarse la vida. A los dieciséis años realizó su primera obra, un garaje con capacidad para dos coches en casa de un vecino. En aquel

entonces la gente de clase media empezaba a comprar automóviles; pocas casas tenían garaje incorporado, y mi padre no tardó en poner en marcha un excelente negocio de garajes prefabricados, a cincuenta dólares la unidad.

En 1922 terminó sus estudios secundarios, pero como tenía una familia a su cargo ni siquiera se le ocurrió pensar en la universidad. En vez de eso, se fue a trabajar como ayudante de albañil en una constructora del barrio de Queens. Tenía buenas manos como el que más, pero también tenía otras ventajas. Para empezar, era un tipo muy inteligente. Todavía hoy es capaz de sumar de memoria cinco columnas de números y cuadrarlas. Entre sus clases nocturnas y su sentido común, incluso llegó a enseñar a los demás albañiles, en su mayoría gente sin formación alguna, trucos del oficio (como la manera de nivelar las vigas de un tejado con la escuadra).

Además, mi padre fue siempre un ambicioso que sabía bien lo que deseaba.

Mientras muchos de sus compañeros se juzgaban afortunados con tener trabajo, él no se conformaba con trabajar sino que quería prosperar y salir adelante; además, le gustaba el oficio. Recuerdo que desde que tengo uso de razón mi padre me decía:

—En la vida lo más importante es trabajar en algo que te guste, porque será la única manera de que lo hagas verdaderamente bien.

Un año después de dejar los estudios construyó su primera casa, una vivienda unifamiliar en Woodhaven, en el barrio de Queens. El coste de la obra fue de poco menos de 5000 dólares y la vendió por 7500. Su empresa se llamaba Elizabeth Trump e Hijo porque en aquel entonces él aún no tenía la mayoría de edad, y su madre tenía que firmar todos los documentos legales y los cheques. Tan pronto como vendió esta primera casa, invirtió los beneficios en la construcción de otra, y luego de otra y otra, en urbanizaciones de clase obrera de Queens como Woodhaven, Hollis y Queens Village. A unos trabajadores que habían pasado toda la vida en pisos minúsculos y oscuros, mi padre les ofrecía un estilo de vida totalmente nuevo: casitas de ladrillo en barrios del extrarradio, a precios económicos. Apenas las terminaba se las quitaban de las manos.

Instintivamente, mi padre aprendía a pensar a lo grande. En 1929 apuntó hacia mercados más solventes y se puso a construir viviendas de más categoría, no ya casas de ladrillo sino chalés de estilo colonial, Tudor o reina Victoria en una zona de Queens que acabó llamándose Jamaica Estates (donde también levantó una casa para nuestra familia). Cuando se declaró la Gran Depresión y el mercado de la construcción quedó colapsado, él volvió

su atención hacia otros negocios. Compró una financiera en quiebra y la revendió con beneficios un año más tarde. Luego construyó un supermercado de autoservicio en Woodhaven, que fue uno de los primeros en su género. Todos los comerciantes de la localidad (el carnicero, el sastre, el zapatero) alquilaron concesiones en ese establecimiento, y la comodidad de hallar todas las tiendas en un mismo lugar hizo que la operación conociera un éxito inmediato. Antes del año, sin embargo, e impaciente por retomar a la construcción, lo vendió a la cadena King Kullen realizando un bonito negocio.

Hacia 1934 la Depresión empezó a remitir por fin, pero el dinero aún escaseaba, por lo que mi padre decidió volver a la construcción de casas baratas. Esta vez eligió Flatbush, una zona deprimida de Brooklyn donde los terrenos eran baratos y él intuyó que podía haber campo para prosperar. Una vez más su olfato se evidenció acertado. En el plazo de tres semanas vendió setenta y ocho casas, y durante los doce años siguientes llegó a vender dos mil quinientas más por todo Queens y Brooklyn. Empezaba a conocer de verdad el triunfo.

En 1936 contrajo matrimonio con una mujer maravillosa, Mary Mac Leod, mi madre. Además de fundar una familia, y gracias a su éxito, mi padre pudo darle a su hermano menor algo que él nunca tuvo: una carrera superior. Con la ayuda de mi padre, mi tío John Trump fue a la universidad, se graduó en ciencias exactas por el Instituto Tecnológico de Massachusetts y más tarde llegó a ser catedrático de física y uno de los principales científicos del país. Seguramente por no haber podido estudiar una carrera él mismo, mi padre siempre tuvo para con los universitarios un respeto rayano en la veneración (inmerecido en muchos casos, ya que era más listo que muchos académicos y habría desempeñado un papel excelente en los estudios, si hubiera tenido la ocasión).

Nuestra familia era de estilo muy tradicional. Mi padre era la autoridad y el sustento de la familia, y mi madre la perfecta ama de casa. Lo que no significa que se dedicase a jugar al *bridge* y a charlar por teléfono. Éramos cinco hijos en total, y además de cuidar de nosotros cocinaba, lavaba, remendaba calcetines y trabajaba como voluntaria en el hospital del barrio. Vivíamos en una casa grande, pero nunca creímos ser unos hijos de papá. Se nos educaba para que supiéramos el valor del dinero y apreciáramos la importancia de la laboriosidad. Nuestra familia estuvo siempre muy unida, y hasta la fecha siguen siendo mis amigos más íntimos. Mis progenitores vivían sin pretensiones; mi padre sigue trabajando en un modesto despacho interior

de la Avenida Z, en la zona de Sheepshead Bay de Brooklyn. Pertenece a un edificio que él mismo construyó en 1948 y nunca se le ha ocurrido mudarse.

Mi hermana Maryanne, la primogénita, estudió en el Mount Holyoke College, y al principio siguió el ejemplo de mi madre, contrajo matrimonio y se quedó en casa para cuidar de su hijo. Pero había heredado buena parte de la energía y la ambición de nuestro padre, así que cuando su hijo David tuvo edad suficiente, ella retornó a los estudios para seguir la carrera de derecho. Tras licenciarse con matrícula de honor empezó en un bufete privado, luego ejerció durante cinco años en la Fiscalía federal y hace cuatro años se pasó a la judicatura. Maryanne es extraordinaria, desde luego. Mi hermana menor Elizabeth, aunque cordial e inteligente, no es tan ambiciosa y trabaja en el Chase Manhattan Bank de Manhattan.

Mi hermano Freddy, el mayor de los varones, fue quizás el que tuvo más mala suerte con la familia. Nuestro padre es un hombre estupendo, pero volcado exclusivamente hacia los negocios y extraordinariamente duro. Mi hermano era todo lo contrario. Bien parecido, amante de la diversión y dotado de una gran simpatía y cordialidad así como de un inmenso amor a la vida, jamás tuvo un solo enemigo. Naturalmente, nuestro padre quería que su hijo mayor entrase en sus negocios, pero por desgracia los negocios no interesaban a Freddy. Se puso a trabajar con nuestro padre a regañadientes, y nunca le interesaron los terrenos ni las propiedades. Además, no era la clase de hombre capaz de enfrentarse a un contratista empedernido ni de negociar duramente con un proveedor. Como nuestro padre tenía un carácter tan fuerte, el choque entre los dos fue inevitable, y Freddy salió perdiendo.

Por fin, todo el mundo se dio cuenta de que la cosa no funcionaba, y Freddy nos dejó para dedicarse a lo que más le gustaba: pilotar aviones. Se mudó a Florida, obtuvo la licencia profesional y trabajó como piloto para la TWA. También le gustaba la pesca y la náutica. Aquélla fue probablemente la época más feliz de su vida, y sin embargo recuerdo que yo le reconvenía (y eso que era ocho años más joven que él): «Pero vamos, Freddy, ¿a qué te dedicas? Estás perdiendo el tiempo». Ahora me arrepiento de haberle hablado así.

Quizá yo era demasiado joven para comprender que ni nuestro padre ni yo teníamos por qué opinar sobre lo que hiciera Freddy, siempre que fuese lo que él hubiera preferido. Creo que con el tiempo Freddy acabó por desmoralizarse, pues empezó a beber, y ello le arrastró en una espiral descendente. Murió a los cuarenta y tres años, lo cual es muy triste, pues era un muchacho estupendo que nunca tuvo la oportunidad de encontrarse a sí

mismo. Tenía todas las condiciones, pero no pudo soportar la presión familiar. Ojalá lo hubiera comprendido yo antes.

A mí, en cambio, y por fortuna, los negocios me atrajeron en seguida, y nunca me dejé intimidar por mi padre, al contrario que la mayoría de las personas que trataban con él. Yo le hablaba de igual a igual, y él respetaba esto. Nos tratábamos casi como socios. A veces me pregunto cómo habrían terminado nuestras relaciones si yo no hubiera sido tan inclinado a los negocios como él mismo.

Ya de niño, en la escuela primaria, me mostré muy activo y agresivo. Incluso le puse el ojo a la funerala a un maestro: le pegué al profesor de música porque me pareció que no entendía nada de la materia, y casi conseguí que me expulsaran. No lo cuento porque esté orgulloso de lo que hice, sino como demostración de que siempre he tendido a propugnar mis opiniones de manera más bien contundente. Sólo que hoy prefiero emplear el cerebro en vez de los puños.

En el vecindario fui una especie de caudillo. Como sigue ocurriendo actualmente, concitaba adhesiones incondicionales o antipatías no menos incondicionales. Era muy apreciado en nuestra pandilla, de la que tendía a convertirme en jefe. Durante la adolescencia fui muy bullicioso; por algún motivo, me gustaba crear agitación y poner a prueba a los demás. Yo era de esos que arrojan bolsas llenas de agua al patio y bombas fétidas en clase, y que arman follón en las fiestas del colegio y en los cumpleaños. No era cosa de malicia sino más bien de agresividad. A mi hermano Robert le gusta repetir la anécdota de la primera vez que él se dio cuenta de cuál iba a ser mi porvenir. Robert tiene dos años menos que yo, y hemos estado siempre muy unidos, aunque él es mucho más tranquilo y tratable que yo. Cierta día estábamos en casa, jugando con unos bloques de madera, y a mí se me antojó construir una casa muy grande. Pero resultó que no tenía bloques suficientes y le pedí a Robert que me prestara los suyos. Él aceptó, con tal que se los devolviera cuando hubiera terminado. Así que usé todos los bloques, los míos y los suyos; pero cuando hube terminado la casa me pareció tan estupenda que no quise desmontarla y pegué todos los bloques con cola, por lo que Robert se quedó sin bloques.

Cuando cumplí los trece años mi padre decidió enviarme a una academia militar, considerando que un poco de instrucción castrense podría serme beneficioso. A mí no me entusiasmó la idea, aunque luego se evidenció que él tenía razón. Empecé a cursar el octavo curso de la enseñanza básica en la Academia Militar de Nueva York, y allí continué hasta el último año. De esta

manera, aprendí bastante disciplina y de cómo canalizar mi agresividad hacia finalidades útiles. Durante el último año me gradué como capitán de cadetes.

Uno de nuestros profesores, en especial, ejerció gran influencia sobre mí. Theodore Dobias había sido sargento instructor en la infantería de Marina; físicamente era hombre muy fuerte y muy duro, de esos que cuando chocan con el casco de *rugby* contra el poste de la portería rompen el poste en vez de romperse la cabeza. No permitía que nadie le replicase, y menos que nadie los que él consideraba unos niños de casa bien. Al que se salía de la formación le cascaba duro. Pronto me di cuenta de que con aquel fulano era imposible luchar en el plano del enfrentamiento físico. Algunos de los cadetes lo intentaron por ese camino y sólo consiguieron llevarse duras palizas. La mayoría de mis compañeros de clase eligieron la táctica opuesta y adoptaron una actitud servil; jamás se atrevían a desafiar a Dobias en ningún sentido.

Yo emprendí la tercera vía, consistente en usar la inteligencia para ganarme a aquel tipo. Pronto descubrí cómo conseguir que estuviera de mi parte. En cierto modo le gané por astucia. Mis buenas condiciones atléticas me fueron de gran ayuda para ello, ya que él era el entrenador de béisbol y yo el capitán del equipo. Pero también aprendí a jugar con él.

Lo que hice, en principio, fue darle a entender que yo respetaba su autoridad pero no le temía. Era cuestión de mantener un delicado equilibrio. Como tantos otros individuos naturalmente fuertes, por instinto Dobias iba derecho a la yugular tan pronto como olfateaba una debilidad. Por otra parte, si advertía que el oponente era fuerte, pero no pretendía amenazar su autoridad, le trataba como a un hombre. Tan pronto como lo comprendí (y fue cosa de intuición más que de reflexión consciente), nos llevamos la mar de bien.

En la academia fui un estudiante pasable, aunque no puedo decir que me esforzase demasiado. Por suerte, se me daba con relativa facilidad, ya que nunca puse verdadero interés en los estudios. Desde el primer momento comprendí que el ritual académico no era más que el preámbulo de la cuestión principal, la de decidir lo que haría tan pronto como me licenciase.

Empecé a visitar obras casi desde que aprendí a andar, en compañía de mi padre. Robert y yo vagabundeábamos por ahí, y nos dedicábamos a recoger cascos vacíos de bebidas para cobrar su importe en la tienda. En mi adolescencia aprovechaba las vacaciones de la academia para acompañar a mi padre y enterarme de la mecánica del negocio; asistía a las discusiones con los contratistas, a las inspecciones de edificios y a las negociaciones de nuevas obras.

En el negocio de mi padre, el de las viviendas protegidas de renta limitada, era preciso ser muy duro y tenerlo todo muy controlado. No se podía conseguir un beneficio sin prestar una atención muy estrecha a los costes. Mi padre vigilaba de cerca los precios y ponía en la negociación con el proveedor de abrillantadores de suelos la misma intransigencia que si estuviera discutiendo con el contratista general de un gran proyecto. Una de las ventajas a favor de mi padre era que siempre se sabía al dedillo los precios de todo; en esto nadie pudo engañarle jamás. Si a uno le consta, por ejemplo, que la fontanería de una obra le cuesta 400 000 dólares al contratista, queda claro hasta dónde puede uno apretarle. Ni se debe tratar de reventar el precio hasta 300 000, con lo que sólo conseguiríamos arruinar a un colaborador, ni tampoco tolerar que pretenda facturamos 600 000.

Otra táctica de mi padre para conseguir buenos precios de sus contratistas consistía en ofrecerles seguridad. Cuando escatimaba el precio de una obra, solía añadir:

—Conmigo, usted sabe que va a cobrar, y además va a cobrar en la fecha prometida. Con otros, a lo peor podría ir despidiéndose de su dinero.

Además, insistía en que trabajar con él era terminar una obra y comenzar otra. Lo cual era verdad, porque a partir de cierta época nunca le faltó trabajo y pudo hacer honor a este género de promesa. Estos argumentos casi nunca fallaban. Como director de obra, mi padre era terriblemente exigente todas las mañanas, a las seis en punto, se presentaba en la obra y empezaba a exigir más y más. Era casi un espectáculo verle, porque cuando un tipo no hacía la faena como él consideraba que debía hacerse (y quiero decir cualquier género de faena, porque los conocía todos), no era raro que lo apartase de un empujón y se pusiera a demostrar él mismo cómo se hacía.

Siempre es divertido contemplar cómo se repite invariablemente una determinada rutina. Pongamos que mi padre comenzaba una obra en Flatbush, por ejemplo, al mismo tiempo que otros dos competidores suyos empezaban en solares contiguos. De manera infalible, la obra de mi padre quedaba terminada tres o cuatro meses antes que las de sus rivales. Además, cuando habían acabado finos, el edificio de mi padre presentaba mejor aspecto, la entrada era más bonita y más grande, y las habitaciones de las viviendas más espaciaosas y mejor acabadas, con lo que no tardaba en llenarlas de inquilinos, y eso en una época en que no era fácil alquilar una vivienda. De vez en cuando, uno de los competidores quebraba, o ambos, y entonces mi padre intervenía y adquiría lo construido a precio de ganga. Fui testigo de esto una y otra vez.

En 1949, cuando yo apenas tenía tres años de edad, mi padre abordó la construcción de Shore Haven Apartments, el primero de varios grandes bloques de viviendas que hicieron de él uno de los caseros más importantes del extrarradio neoyorquino. Logró realizar estos proyectos muy eficientemente, por lo que obtuvo de ellos una rentabilidad extraordinaria. En aquella época la administración se dedicaba todavía a financiar las viviendas de renta baja y media. Para la construcción de Shore Haven, por ejemplo, mi padre obtuvo de la FHA (*Federal Housing Administration: Administración Federal de la Vivienda*) un préstamo de 10,3 millones de dólares, basado en lo que dicho organismo consideró un presupuesto ajustado que incluía un beneficio industrial del 7,5 por ciento.

Mediante durísimas negociaciones con los contratistas y los proveedores, mi padre logró terminar el proyecto antes de la fecha prevista y casi un millón de dólares por debajo de lo presupuestado. Andando el tiempo se acuñaría el término de «ganancias al margen» (*marginal profits*) para describir este tipo de operación, que mi padre y otros realizaban gracias a una laboriosidad y un sentido de la economía fuera de lo común, hasta que se juzgó inadmisibles dicha práctica.

En el ínterin, sin embargo, mi padre había edificado miles de viviendas de renta baja o mediana, pero de una calidad tal que hoy día ya nadie es capaz de conseguir, pues al haberse cancelado las subvenciones no resulta rentable. Hasta la fecha, los edificios Trump de Queens y Brooklyn siguen figurando entre los lugares más económicos donde se puede vivir en Nueva York.

En 1964, después de mi graduación en la Academia Militar de Nueva York, jugué durante algún tiempo con la idea de asistir a la escuela de cinematografía de la Universidad del Sur de California, ya que me atraía el brillo del mundo del cine y admiraba a figuras como Sam Goldwyn, Darryl Zanuck y, por encima de todos, Louis B. Mayer, que me parecían grandes personajes del espectáculo. Pero luego juzgué mucho más prometedora la actividad de la construcción.

Me matriculé en la Universidad Fordham, del Bronx, principalmente porque deseaba estar cerca de nuestra casa. Me llevaba bien con los jesuitas, rectores de dicho establecimiento, pero al cabo de dos años decidí que, si era forzoso seguir estudios universitarios, bien podía tratar de medirme con los mejores, por lo que solicité el ingreso, que me fue aceptado, en la Escuela Wharton de Altos Estudios Mercantiles, adscrita a la Universidad de Pennsylvania. Era, en aquel entonces, lugar de paso obligado para todo el que pretendiese hacer carrera en los negocios. Es cierto que de la Harvard

Business School salen muchos presidentes, directores generales (los que dirigen las grandes sociedades anónimas); en cambio, los verdaderos empresarios procedían todos de Wharton, por lo visto: Saúl Steinberg, Leonard Lauder, Ron Perelman... y muchos más que podríamos citar.

De todo cuanto aprendí en Wharton, quizá lo más importante fue que no debe hacerse demasiado caso de las credenciales académicas. No tardé mucho en darme cuenta de que no había nada de particular ni de impresionante en mis condiscípulos y de que podía compararme perfectamente con cualquiera de ellos. Otra cosa importante que saqué de Wharton fue el título: aunque, en mi opinión, ese título no significa mucho, he podido advertir que muchos de los que tratan conmigo en los negocios se lo toman muy en serio y le atribuyen mucho prestigio. Así que, al fin y al cabo, me alegro de haber ido a Wharton.

Por aquel entonces, lo que más me alegró fue el poder terminar de una vez. En seguida regresé a casa y me puse a trabajar con mi padre, a dedicación completa. Seguí aprendiendo mucho, pero al mismo tiempo empecé a considerar otras alternativas.

Para empezar, el ambiente en que se desarrollaba la actividad de mi padre era demasiado fuerte para mi gusto (y con esto quiero decir físicamente, fuerte). Recuerdo, por ejemplo, las veces en que acompañábamos a los cobradores de alquileres que se usaban entonces. Para este trabajo era indispensable contar con un físico imponente, porque desde el momento en que se trataba de cobrar el alquiler a los inquilinos que no querían pagar, la envergadura importaba mucho más que la inteligencia.

Uno de los primeros trucos que aprendí fue que no debe uno quedarse jamás delante de la puerta para llamar. Lo que hay que hacer es pegarse a la pared y sacar la mano para tocar el timbre. La primera vez que recibí de un cobrador esta explicación, no entendí nada.

—¿Por qué dice usted eso? —le pregunté.

Él se quedó mirándome como el que acaba de escuchar a un insensato.

—Porque cuando estás pegado a la pared, la única parte de tu cuerpo que expones es la mano.

Yo seguía sin entender.

—En este oficio, el que llama en mal sitio y en mal momento se expone a que le peguen un tiro —aclaró.

Aunque yo no fuese precisamente un niño mimado, no era aquél un mundo que pudiera parecerme atractivo. No acababa de licenciarme en Wharton para meterme en aquellos fregados, que podían ser peligrosos en el

peor de los casos y que incluso, yendo las cosas bien, nunca dejaban de ser desagradables. Algunos inquilinos, por ejemplo, echaban la basura por la ventana por juzgarlo más cómodo que usar los incineradores. En un momento dado, establecí un cursillo para enseñarles a usarlos. La mayoría de los inquilinos eran buenas personas, pero por lo que se refiere a los malos, había que tener cuidado con ellos, y a mí me pareció que, simplemente, no valía la pena.

Otra cosa que no me gustó fueron los márgenes de beneficios, demasiado escasos a mi entender. Esto obligaba a vivir pendiente del centavo, y no daba cabida al más mínimo lujo. Allí no se miraba el diseño arquitectónico para nada, porque cada construcción venía a ser lo mismo que las anteriores: cuatro paredes, fachadas de ladrillo común y plomada. Y si se usaba ladrillo rojo, no era necesariamente porque lo considerásemos más bonito, sino porque cada pieza costaba un centavo menos que la de ladrillo marrón.

Toda la vida recordaré la vez que mi padre visitó las obras del Trump Tower, mediada la construcción. Nuestra fachada era de vidrio, infinitamente más caro que el ladrillo, y lo que es más, vidrio metalizado antirreflejos, que es el más caro que hay. Mi padre le echó una breve ojeada, sólo una, y me dijo:

—¿Por qué no dejas correr ese condenado vidrio? Cubre hasta cuatro o cinco plantas con eso, si quieres, y sigue luego con ladrillo común. ¡A nadie se le ocurre mirar más arriba!

¡Genio y figura! Fred Trump, en la esquina de la calle 57 con la Quinta Avenida, tratando de ahorrar unos pavos. Eso me conmovió, y naturalmente lo comprendí teniendo en cuenta sus orígenes, precisamente los mismos que yo había decidido dejar atrás.

El verdadero motivo de querer dejar el negocio de mi padre, y más importante que la dureza física y el apuro financiero, fue que yo albergaba sueños y visiones más arrogantes. Que, desde luego, no se realizarían nunca construyendo viviendas en los barrios alejados.

Cuando lo miro retrospectivamente se me ocurre que mi afición al gran espectáculo quizá sea herencia de mi madre, que siempre tuvo sentido de lo teatral y lo grandioso. Aunque fuese un ama de casa de lo más tradicional, no vivía del todo ajena al mundo exterior. La recuerdo perfectamente, sentada delante del televisor, mientras se retransmitía la coronación de la reina Isabel de Inglaterra (mi madre es oriunda de Escocia). No se movió en todo el día; estaba fascinada por la pompa y el boato, por la grandeza y el esplendor de

aquellos fastos monárquicos. Y recuerdo también que mi padre, paseando con impaciencia por la habitación, le decía:

—¡Por el amor de Dios, Maiy, apaga ya de una vez! ¿No ves que no son más que una pandilla de comediantes?

Pero ella ni siquiera se volvió a mirarle. En esto son completamente opuestos; a mi madre le gusta el lujo y la magnificencia, mientras que a mi padre, hombre eminentemente práctico, sólo le seduce la competencia y la eficacia.

## **4. El chico de Cincinnati: hay que ser prudente**

En la universidad, mientras mis amigos se dedicaban a leer las (tiras cómicas del periódico y las páginas deportivas, yo leía las listas de hipotecas a extinguir que publicaba la Administración Federal de la Vivienda: FHA). Podrá parecer un poco raro eso de estudiar las listas de las iniciativas financiadas con dinero público y que, fallidas, iban a caer bajo el martillo del subastador. Pero eso era lo que yo hacía, y así descubrí lo de Swifton Village, operación que adquirí cuando todavía era estudiante, con ayuda de mi padre, y que fue mi primer gran negocio.

Swifton Village era una urbanización de 1200 apartamentos en Cincinnati, Ohio, una zona con muchos problemas. Ochocientos de aquellos apartamentos estaban vacíos, la promotora se había esfumado, el gobierno denunció las hipotecas y toda la iniciativa había acabado en desastre. Lo cual, desde nuestro punto de vista, era estupendo, porque nos suministraba una oportunidad fuera de lo corriente.

En la mayoría de los casos, cuando uno pretende comprar una hipoteca vencida a un organismo público, ellos procuran quitársela de encima cuanto antes porque no están preparados para administrar asuntos así. En este caso la situación estaba tan deteriorada que ni siquiera había otros licitadores.

Hoy día puede uno hallar situaciones parecidas en el Sun Belt o cinturón del sol (los estados del Sur), donde tanto se construyó durante los años del alza del petróleo. Ahora se encuentran allí grandes urbanizaciones, vacías en un 30 o un 40 por ciento; las promotoras están dispuestas a suicidarse, amenazadas por los servicios jurídicos de los bancos. Gran oportunidad para un tipo listo, porque se consiguen negocios increíbles.

Mi padre y yo presentamos una oferta realmente mínima por Swifton, y fue aceptada. A fin de cuentas, pagábamos menos de 6 millones de dólares por una propiedad cuya construcción había costado por lo menos el doble, sólo dos años antes. Casi en seguida logramos hipotecarla por lo mismo que habíamos pagado, y aún nos sobraron unos 100 000 dólares, que gastamos en acondicionar el lugar. Dicho de otro modo: hicimos nuestro el proyecto sin

exponer dinero de nuestro bolsillo. Sólo se necesitaba ir allí y administrarlo. Y bastaba con que hiciéramos nuestro trabajo medianamente bien para que las rentas cubrieran los pagos de la hipoteca.

Las grandes dimensiones de la urbanización fueron lo que más nos convenció a mi padre y a mí, porque eran la garantía de que el esfuerzo valía la pena. Cuesta casi el mismo esfuerzo administrar 50 viviendas que 1200, con la diferencia de que 1200 viviendas producen una rentabilidad muy diferente.

Una vez cerrado el trato, el éxito sólo fue cosa de administración y de comercialización. El reto estaba en conseguir que se alquilaran las viviendas, y no a cualquiera, sino a inquilinos solventes y dispuestos a quedarse. Los inquilinos que la urbanización tenía en aquellos momentos habían destrozado el lugar. La mayoría eran oriundos de allá abajo, de las colinas de Kentucky, gente generalmente muy pobre y cargada de siete u ocho hijos los que menos, sin apenas pertenencias ni experiencia previa de haber vivido en bloques de apartamentos. Aquellas tribus se apretujaron en apartamentos de una o dos habitaciones, y los críos se volvieron locos. Todo lo destrozaban, y en consecuencia la propiedad estaba muy devaluada.

A los inquilinos no sólo no les importaba, sino que muchos de ellos ni siquiera juzgaban necesario pagar el alquiler. Cuando se les reclamaba con mucha insistencia tendían a largarse. Descubrimos que aquellas personas, con objeto de ahorrarse los alquileres atrasados, contrataban un camión de mudanzas, lo estacionaban delante de la puerta a la una o a las dos de la madrugada, y desaparecían en la oscuridad con todo su equipaje. A mí no me importaba que se fueran, siempre y cuando pagasen antes lo que debían. Nuestra solución consistió en implantar una vigilancia «anticamiones» que patrullaba la urbanización día y noche.

Después de librarnos de los malos inquilinos, emprendimos el acondicionamiento del lugar, a fin de atraer elementos de mejor calidad. Para ello se necesitó una inversión sustancial, casi 800 000 dólares cuando todo quedó terminado, lo que era mucho dinero en aquellos tiempos. Pero valía la pena, y mucho. En Nueva York, las leyes de arrendamiento no permiten repercutir las mejoras en los alquileres; pero sí en Cincinnati, donde pudimos fijar inmediatamente unas rentas mucho más elevadas para los apartamentos de Swifton Village.

Lo primero que hicimos fue invertir en la compra de unas magníficas persianas blancas para las ventanas. Podrá parecer que esto no era gran cosa, pero aquellas persianas daban otro aire totalmente diferente a aquellos

bloques fríos de ladrillo rojo, una nota de calor y de confort; además, no fue una medida nada barata: recuérdese que estamos hablando de 1200 viviendas, cada una de las cuales tendría entre ocho y diez ventanas. El paso siguiente fue desmontar las horribles y vulgarísimas puertas principales de aluminio de los apartamentos e instalar puertas blancas de madera, de estilo colonial.

Exigí que toda la urbanización estuviese bien limpia y cuidada. Como he mencionado anteriormente, soy un fanático de la limpieza, pero además opino que es una buena inversión. Por ejemplo, si usted quiere vender su coche y se gasta cinco dólares en un lavado de carrocería y tapicería, y luego le da un buen repaso a la chapa, a lo mejor descubre que puede pedir y conseguir 400 dólares más por el vehículo. Siempre se conoce a un perdedor cuando vemos que pretende poner en venta un coche sucio y desaliñado, ¡con lo poco que cuesta darle un aspecto más atractivo!

Lo mismo pasa con las fincas. Indudablemente, una propiedad bien conservada se vende mucho mejor que otra descuidada. Esto ha sido menos cierto en Nueva York durante los últimos años, porque la fiebre compradora era tal que el público se quedaba con cualquier cosa. Pero sería un error apoltronarse en los hábitos de las épocas de alza. El mercado siempre cambia, y tan pronto como se inicia la baja, el buen mantenimiento de las fincas vuelve a ser un valor cotizabile.

Pintamos las entradas, pulimos y barrimos los suelos, mantuvimos una limpieza regular de los apartamentos vacantes y repoblamos los espacios ajardinados. Al mismo tiempo, publicamos en los periódicos anuncios bien diseñados, en una época en que casi ningún promotor de Cincinnati se anunciaba en la prensa. Empezamos a recibir visitas y se corrió la voz. Al cabo de un año teníamos los bloques alquilados al completo.

En este lapso de tiempo tuvimos como media docena de administradores distintos, hasta encontrar el que nos convenía. Tuvimos administradores honrados pero tontos, y otros listos pero que no conocían el ramo. Por fortuna, no me duraban mucho, ya que no tardaba en tomarles la medida.

Por último, dimos con un hombre fabuloso, al que aquí llamaré Irving. Tenía sesenta y cinco años de edad y era verdaderamente original. Tratábase de uno de los mayores embusteros que haya conocido yo nunca, magnífico vendedor y dotado de una labia tremenda; además, era un administrador extraordinario. Irving era de esa clase de individuos que a lo mejor sólo trabajan una hora al día, pero consiguen más durante esa hora que otros administradores en doce horas de presencia en el despacho. Esto me enseñó

que no importan las horas que uno dedique al trabajo, sino la eficacia que aporte durante el rato que trabaja.

El problema con Irving era que no se trataba precisamente de lo que llamaríamos un hombre de confianza. Esto lo sospeché desde el primer día, pero mi intuición no se vio confirmada. Hasta que intenté formalizar una alianza (como es mi costumbre con todo empleado que maneje sumas importantes de dinero); después de hacer sus averiguaciones, mi agente de seguros me llamó para decirme:

—Eso de la fianza lo habrás dicho en broma, ¿no, Donald? Ese tipo es un estafador.

Resultó que Irving tenía antecedentes por estafas y timos de todas clases, y que había tropezado más de una vez con la ley.

Según mis principios, cuando atrapas a uno robando debes caer sobre él con todo el peso, aunque te vaya a costar diez veces más de lo robado. El latrocinio es inadmisibile. Pero en el caso de Irving, se me planteaba un dilema, porque era más capaz, y con mucho, que cualquier administrador honrado de los que había conseguido encontrar; y mientras él fuese el encargado, nadie de los que estuvieran a sus órdenes se atrevería a robar. Tocábame a mí por consiguiente, el evitar que lo hiciese él. Yo solía bromear con Irving, y le decía:

—Le pagamos cincuenta mil dólares, más todo lo que consiga robar.

Él se hacía el ofendido. Si alguna vez hubiese logrado atraparlo in fraganti, le habría despedido en el acto. Pero nunca ocurrió. De todos modos me figuro que robaría por lo menos otros 50 000 dólares al año, pero aun así me resultaba rentable.

Un día, al entrar en la oficina de la urbanización, hallé a una de las empleadas hecha un mar de lágrimas. Resultó que las chicas reunían dinero para un funeral, quiero decir que habían organizado una colecta para comprar una corona con motivo de no sé qué fallecimiento. Habían reunido unos 80 dólares. Cuando le pregunté a la chica por qué lloraba, ella dijo:

—¡Oooh! ¡Ese Irving nos ha robado el dinero de la colecta! Entre en el despacho de Irving y vociferé:

—Irving, ¡mal rayo te parta! ¿Has robado el dinero de las chicas?

Naturalmente, lo negó todo, y juró que ya les enseñaría él a aquellas chicas, y así estuvo despotricando más de media hora. Yo supuse que las empleadas habían dicho la verdad. Irving tenía genio y figura. Lo que no dejaba de crearle algunos problemas, pero lo tenía.

Voy a citar otro ejemplo de su manera de ser. Para mejor entendimiento del mismo hay que hacer constar que estamos hablando de un individuo bajito, gordinflón, calvo, de gruesos lentes y manos gelatinosas, que no habría levantado en su vida más carga que el bolígrafo y que no poseía ninguna habilidad física. Lo que sí tenía, en cambio, era una caradura increíble.

Como ya he tenido oportunidad de mencionar, al principio muchos inquilinos no eran partidarios de pagar el alquiler. A veces, el propio Irving salía a cobrar. Llamaba a la puerta, y cuando alguien salía a abrir, Irving se transformaba en un dragón. Se ponía colorado, vomitaba palabrotas y profería unas amenazas espantosas. Era comedia, pero solía darle resultado: muchos, intimidados, pagaban en el acto.

Un día Irving salió a hacer su ronda, llamó a una puerta y salió una niña de diez años. Irvin dijo:

—Dile al cabrón de tu padre que salga a pagar el alquiler, o le abriré la cabeza.

Y en este tono prosiguió hasta que salió la madre de la criatura, a ver qué pasaba. Por una de estas casualidades resultó ser una mujer guapísima.

Ahora bien, Irving tenía debilidad por las mujeres de todas clases. Aquélla era realmente excepcional, e Irving emprendió el asedio inmediatamente. La invitó a cenar. La mujer, cuyo esposo sería un obrero de la construcción o un camionero, no había conocido jamás a un fulano como Irving y, evidentemente, no sabía cómo quitárselo de encima. Por fin, el mismo Irving se dio cuenta de que no le haría caso de ninguna manera y desistió.

Como una hora después, Irving y yo estábamos sentados en el despacho cuando apareció por la puerta aquel gigante, un monstruo de más de cien kilos. Estaba indignado porque Irving había empleado palabrotas delante de su hija, y dispuesto a estrangularlo por liarse con su mujer. Traía intenciones asesinas en los ojos.

Yo me figuré que Irving echaría a correr para salvar la vida, si le quedaba un poco de sentido común. Pero en vez de eso, empezó a atacar de palabra a su contrincante, y al mismo tiempo hacía aspavientos y daba tajadas en el aire con las manos.

¡Salga de este despacho! —chillaba—. Puedo matarle. Puedo destrozarle. Estas manos son armas mortales, están registradas en la comisaría de policía.

No olvidaré nunca cómo el tipo miró a Irving y le dijo:

—Sal a la calle, gusano, que voy a barrer el suelo contigo.

Siempre me gustó esa expresión de «barrer el suelo» con un enemigo. Y me dije: «Irving está en un serio apuro». Pero Irving no parecía de la misma

opinión.

—Pelearía contigo donde quieras pero me prohibieron hacerlo.

Bastaba con echarle una ojeada a Irving para comprender que aquellas manos no podían ser, en ningún caso, armas mortales. Pero Irving venía a ser como un domador de leones. Era como un de esos tipos de 70 kilos de peso, digamos, que se atreven a entrar en una jaula donde da vueltas un magnífico león de 350 kilos. Si el animal intuyese la menor debilidad o el menor asomo de miedo, se merendaría al domador en un segundo. Mas no sucede así, sino que el domador hace restallar el látigo, se pasea con autoridad y, sorprendentemente, el león obedece. Pues lo mismo hizo Irving con aquel mastodonte; el látigo era su lengua.

El desenlace fue que el inquilino abandonó la oficina. Estaba furioso todavía, pero salió. Irving seguramente salvó la vida al no demostrar ningún temor, y a mí el episodio me causó una gran impresión. No hay que dejarse intimidar. Uno hace lo que debe, se mantiene en su lugar, permanece firme, y venga lo que venga.

En cuanto a Swifton Village, una vez Irving hubo encarrilado la administración dejé de visitarlo tan a menudo. En realidad, mi presencia en Cincinnati ya no era necesaria. Así que reduje mis visitas a una vez por semana, y luego a una mensual.

Antes de esto, yo había trabado amistad con uno de los nuevos inquilinos de Swifton. Era judío, un hombre de bastante edad y que había estado internado en un campo de concentración en Polonia. Una vez en Estados Unidos se metió a trabajar de carnicero, luego compró la tienda, y para la época en que yo le conocí era propietario de unas catorce carnicerías. Él y su mujer alquilaron dos apartamentos en Swifton, los unieron y así tenían una vivienda magnífica, donde vivían muy felices. Yo sentía mucho respeto hacia ese hombre, porque tenía la experiencia de la calle, había visto mucho mundo y, a todas luces, era un auténtico sobreviviente.

Cierto día, bastantes años después de haber adquirido el lugar, andaba yo de visita por allí cuando me salió al encuentro mi amigo.

—¿Qué tal, cómo está usted? —le saludé.

—Bien, bien —contestó él, pero llevándome aparte en seguida, continuó en voz baja— Donald, usted es amigo mío y debo aconsejarle una cosa. Venda esta propiedad cuanto antes.

—¿Por qué? —le pregunté yo.

—Porque esto se está poniendo muy feo. No la propiedad, sino la zona. Se han llenado los alrededores de mala gente, de esos que le cortan a uno el

pescuezo sin pensarlo dos veces. En serio. Son de los que gustan de cortar pescuezos.

Ésas fueron sus palabras exactas; nunca lo olvidaré.

Ahora bien, yo tengo a gala el escuchar a las personas a quienes respeto. También eso es cuestión de instinto, no de estudios de mercado. Así que prolongué dos días más mi visita a Cincinnati; me di algunas vueltas por allí y pude comprobar que, en efecto, el ambiente había empeorado mucho y andaban por allí gentes de muy mala catadura.

Puse en venta la propiedad, y casi en seguida recibimos una oferta. Swifton Village nos había producido ya muy buenos beneficios, porque el endeudamiento era pequeño en relación con el tamaño de complejo, que en los últimos tiempos rentaba unos 700 000 dólares al año. Pero el negocio del siglo lo hicimos con la venta.

La compradora era una compañía de inversión inmobiliaria, la Prudent Real Estate Investment Trust. Esto ocurría en aquellos años de prosperidad, cuando los fondos de inversión inmobiliaria eran la última moda. Las compañías que se dedicaban a ello tenían crédito ilimitado en los bancos. La única dificultad estaba en que, muchas veces, los gestores de estos fondos de inversión no eran gente preparada ni conocedora del ramo. Eran como el que compró la cabra blanca a cambio de dos cabras negras: gente capaz de meter dinero en una urbanización de Puerto Rico sin molestarse en ir a verla, o de comprar edificios para descubrir luego que ni siquiera existían los solares.

En el caso de la compañía Prudent (Prudente), enviaron a un joven para que inspeccionase y valorase la propiedad, antes de tomar la decisión definitiva en cuanto a comprar o no. Era un muchacho más o menos de mi misma edad, pero parecía un adolescente. Hablando con franqueza, me sorprendió que le hubieran confiado una gestión tan importante.

Resultó que lo que más interesaba a aquel enviado era salir a almorzar, pues se había enterado de que existía en las afueras de Cincinnati un restaurante llamado La Maisonette, considerado como uno de los cinco mejores de la región. No pensaba en otra cosa sino en comer allí, y cuando llamó para anunciarme su visita me pidió en seguida que reservase una mesa para el almuerzo. No tuve ningún inconveniente en ello.

Su vuelo llegó con un poco de retraso, hacia mediodía. Yo fui a recibirle, le llevé a Swifton Village y le mostré la propiedad. En aquel entonces las viviendas todavía estaban ocupadas al completo y ése fue el único dato que le interesó. Tenía prisa por ir a La Maisonette. Se tardaba como una hora y media en llegar al restaurante desde Swifton, y luego dedicamos unas tres

horas a la comida, lo que no entra en absoluto dentro de mis costumbres de trabajo. Si a mí me hubieran dado sólo un día para inspeccionar una propiedad tan grande como Swifton, sin duda habría prescindido del almuerzo para dedicar el tiempo a enterarme de todo lo que juzgase conveniente saber antes de comprar.

Cuando se alzaron los manteles eran casi las cuatro, y hube de llevarle de nuevo al aeropuerto. Retornó a Nueva York bien alimentado y satisfecho, y una vez allí recomendó la operación con entusiasmo. Les dijo a sus jefes que la zona era maravillosa y que Swifton sería un gran negocio. La compra fue aprobada. El precio era de 12 millones, lo que suponía un beneficio de unos 6 millones para nosotros. Rentabilidad nada habitual para una inversión a corto plazo.

Lo que sucedió luego fue que se firmó un contrato. Para entonces yo podía ver ya los nubarrones que se espesaban en el horizonte. Muchos inquilinos concluían su contrato y no daban muestras de querer prorrogarlo. En el contrato de la venta pusimos que todos los arrendamientos cedidos en virtud del mismo se entendían vigentes a la fecha de la firma..., no a la de formalización como suele ser lo acostumbrado. En otras palabras, declarábamos que las viviendas estaban alquiladas al completo en el momento de firmar el contrato, pero no nos comprometíamos para cuando él mismo quedase definitivamente cerrado y pagado, es decir, a tres o cuatro meses vista.

Otra cosa que hice fue imponer una cláusula según la cual, si el contrato finalmente no se formalizaba, la compradora tendría que pagar una fuerte indemnización. Tampoco esto era lo acostumbrado; en los contratos de este género, por lo general la compradora deposita una fianza del 10 por ciento y si el acuerdo no se cierra, no pierde más que esa fianza.

Para decirlo sin rodeos, creo que los de la Prudente debieron ser más prudentes. Pero, como confesé antes, en esa época los fondos de inversión andaban boyantes y tenían prisa por firmar lo que fuera. Pero la precipitación siempre es nociva, naturalmente. El día que recibimos el pago, había docenas de apartamentos vacíos.

## 5. La marcha sobre Manhattan

Yo le tenía el ojo echado a Manhattan desde que me gradué por Wharton, en 1968. Pero en aquel entonces el mercado estaba saturado, los precios parecían muy altos y no pude hallar una operación que me cuadrara, quiero decir una propiedad a un precio asequible para mí. Mi padre tenía las espaldas bien cubiertas, pero no era partidario de dotar grandes fondos para sus hijos. Cuando salí de la universidad tendría unos 200 000 dólares, pero casi todo invertido en edificios de Brooklyn y Queens. Así que preferí esperar y seguir ayudando en el negocio de mi padre, y procuré pasar en Manhattan todo el tiempo que podía.

El punto crítico se produjo en 1971, cuando decidí alquilar un apartamento en Manhattan. Era un estudio, en un edificio de la Tercera Avenida esquina con la calle 75, con vista al depósito del patio de atrás de la casa contigua. Yo le llamaba mi sobreático, porque efectivamente quedaba cerca del tejado del edificio. Y procuré distribuirlo de modo que pareciera más grande. Pero, de cualquier manera que lo hiciera, no dejaba de ser un apartamento humilde y oscuro. A pesar de todo, me encariñé con él, y cuando me mudé a ese apartamento seguramente sentí más emoción que quince años más tarde, cuando pasé a ocupar los tres pisos más altos del edificio Trump Tower, Quinta Avenida con la calle 57, con vista sobre Central Park.

Comprendan ustedes que yo era un chico de Queens que trabajaba en Brooklyn, y de pronto me veía inquilino de un apartamento en el Upper East Side.

Lo que realmente conseguí con este traslado fue familiarizarme mucho más con Manhattan. Empecé a pasear las calles de una manera que ni siquiera se le ocurre al que va de turista o para hacer negocios. Era cuestión de conocer todas las fincas interesantes. Dejé de ser un chico de barriada para convertirme en un chico de la ciudad. Me hallaba en el mejor de los mundos: era joven, pletórico de energías y vivía en Manhattan, aunque tuviera que trasladarme todos los días a Brooklyn para trabajar.

Una de las primeras cosas que hice fue ingresar en Le Club, que en aquellos momentos era el último grito y quizás el más exclusivo (como el Studio 54 en sus mejores tiempos). Estaba en la calle 54 Este, y entre sus socios figuraban algunos de los hombres más adinerados y de las mujeres más hermosas del mundo. Era uno de esos lugares en los que cualquier día podías ver entrar a un ricachón de setenta y cinco años acompañado de tres suecas rubias.

Nunca olvidaré cómo fue que conseguí entrar. Un día llamé a Le Club y dije:

—Soy Donald Trump y desearía ser socio de su club.

El tipo que estaba al otro lado del teléfono se limitó a reír y contestó:

—Está usted de broma.

Naturalmente, nadie me conocía ni de oídas. Al día siguiente se me ocurrió otra idea y llamé de nuevo para decirle al mismo individuo:

—Oiga, ¿podría facilitarme una relación de socios? Me parece que encontraré a algún conocido.

—Lo siento, pero eso no lo hacemos —dijo él, y colgó acto seguido.

El otro día volví a llamar y dije:

—Necesito localizar al presidente del club. He de enviarle un recado.

Por algún motivo, el tipo se avino a darme el apellido del presidente y el número del teléfono de su despacho. De manera que llamé y me presenté a mí mismo. Luego añadí muy cortésmente:

—Soy Donald Trump y desearía ser socio de Le Club.

—¿Tiene usted conocidos o familiares allí? —preguntó él.

—No, señor, no conozco a nadie —contesté.

—A su entender, ¿por qué razón se le debería admitir? —preguntó él.

Entonces solté una larga parrafada, hasta que el otro dijo:

—¿Sabe una cosa? Usted me parece un joven simpático y quizá no fuese mala idea rejuvenecer un poco el ambiente. Con que, ¿quiere tomar una copa conmigo en el Twenty One?

La noche siguiente fuimos a tomar la copa. Lo cual fue un pequeño problema para mí, porque yo no bebo ni sirvo para estar mucho rato sentado en un diván. A mi anfitrión, en cambio, si le gustaba beber, y además se había traído a un amigo también aficionado a la bebida. Durante dos horas estuvimos allí sentados, mientras ellos bebían y yo no, hasta que por fin dije:

—Oigan, amigos, ¿quieren que les lleve a casa?

Y ellos contestaron:

—No, espera. Vamos a tomar la última copa.

A esto yo no estaba acostumbrado. Tengo un padre que ha sido siempre como una roca, muy recto y muy sólido. Mi padre se presentaba en casa todas las tardes a las siete, cenaba, leía el periódico, veía el telediario y ahí se acabó. Y yo soy casi como mi padre. Aquél era otro mundo. Recuerdo que me preguntaba si todos los triunfadores de Manhattan serían unos alcohólicos. Y me decía que, si era así, yo iba a tener una gran ventaja sobre los demás.

Por fin, hacia las diez, aquellos tipos decidieron que ya era bastante, y prácticamente tuve que llevarlos a sus casas. Pasaron dos semanas y no recibí noticias del presidente. Le llamé y resultó que no se acordaba de mí en absoluto. Así que fue preciso rehacerlo todo desde el principio, es decir desde el Twenty One, aunque esta vez bebió menos y pude conseguir que aceptara patrocinar mi candidatura. Le quedaba una duda, sin embargo. Dijo que, como yo era joven y bien parecido, y algunos de los miembros de más edad del club tenían mujeres jóvenes y hermosas, le preocupaba que yo me sintiera tentado a seducirlas. De modo que me exigió la promesa de no hacerlo.

Yo no daba crédito a mis oídos. Mi madre es, en este sentido, como mi padre: sólo vive para él (hace poco celebraron el quincuagésimo aniversario de su boda). Así me educaron, y hete aquí que aquel individuo me hablaba de quitarles las mujeres a los socios.

En cualquier caso, hice la promesa requerida y fui admitido en el club, lo cual constituyó un gran paso para mí, tanto en lo social como en lo profesional. Conocí a muchas mujeres hermosas y solteras, y salía casi todas las noches. Pero, en realidad, no tuve una relación seria con ninguna de ellas. Aunque fuesen grandes bellezas, muchas de ellas eran incapaces de seguir una conversación normal. Las había vanidosas, las había locas, las había desenfrenadas, y la mayoría de ellas eran muy poco auténticas. Por ejemplo, pronto descubrí que no podía llevar a esas chicas a mi apartamento, porque para lo que ellas tenían por costumbre aquello era un desastre, y en su mundo las apariencias contaban por encima de todo. Cuando por fin me casé, lo hice con una mujer muy hermosa, pero también muy recta y sólida, lo mismo que mi madre y mi padre.

Al mismo tiempo conocí en Le Club a muchos hombres muy ricos y grandes triunfadores. Yo salía de noche para pasarlo bien, pero también en misión de trabajo. Aprendía las reglas del mundo neoyorquino y conocía a personas que más adelante quizá tendrían relaciones comerciales conmigo. También conocí al género de individuos ricos, especialmente los europeos y los sudamericanos, que luego serían los compradores de los apartamentos más caros del Trump Tower y el Trump Plaza.

Fue en Le Club donde conocí a Roy Cohn, aunque ya estaba enterado de su reputación y conocía su imagen de tipo que no rehúye la lucha. Una noche nos tocó ser vecinos de mesa; hechas las presentaciones, charlamos un rato y luego se me ocurrió desafiarle. Ya es sabido que me gusta poner a prueba a la gente; de manera que le dije:

—No me caen bien los abogados. Creo que sólo sirven para retrasar los negocios, en vez de agilizarlos, y sólo saben contestar que no, y siempre prefieren un mal arreglo a un buen pleito.

Él dijo que estaba de acuerdo conmigo; eso me gustó, por lo que proseguí:

—Yo soy todo lo contrario. Prefiero un pleito a una conciliación, porque cuando has aceptado la primera, te quedas con la fama de conciliador para siempre.

Pude observar que había despertado la curiosidad de Roy, aunque éste aún no entendía a qué venía todo aquello. Por último dijo:

—¿Qué es esto, una divagación teórica?

—No, no. Teórica no. Resulta que la administración nos ha demandado a nosotros y a otras muchas compañías, acusándonos de infracción contra la Ley de Derechos Civiles porque no alquilábamos viviendas a los negros.

Le conté que acababa de pasar la tarde visitando, junto con mi padre, a un prestigioso bufete de Wall Street, y que estos abogados nos aconsejaron que buscáramos una conciliación. Que es precisamente lo que hacen casi todos los hombres de negocios cuando la administración se mete con ellos, porque temen la mala publicidad, aunque estén seguros de que la acusación podría rebatirse fácilmente.

A mí la idea de la conciliación me ponía furioso. Porque no era verdad que no alquilásemos viviendas a los negros. Lo que no hacíamos era alquilar las viviendas a pobres de asilo, blancos o negros. Nosotros queríamos inquilinos que estuvieran en condiciones de pagar el alquiler, que fuesen limpios y amables y buenos vecinos, y que cumplieran nuestro criterio de tener unos ingresos cuatro veces superiores al importe de la renta, como mínimo. Por ello le pregunté a Roy:

—¿Qué deberíamos hacer?

Y él contestó:

—Pues yo creo que decirles que se vayan al infierno, e ir a juicio y dejar que intenten demostrar la discriminación. Lo cual me parece bastante difícil, en vista de que si tienen ustedes inquilinos negros —y añadió— además, no creo que se les pueda obligar a alquilar si ustedes consideran que el inquilino,

blanco o negro, es indeseable. Me parece que la administración no tiene derecho a inmiscuirse en su negocio.

Por eso decidí que Roy Cohn era la persona indicada para encargarse del caso. Yo no era nadie entonces, pero a él le agradaba un buen pleito y consintió en ocuparse del nuestro. Fuimos ajuicio con él, rebatimos la acusación y no admitimos sino una concesión de escasa importancia que no suponía una admisión de culpabilidad. Consistió en publicar anuncios durante cierto tiempo en un periódico local, diciendo que teníamos pisos por alquilar y proclamando expresamente que no hacíamos discriminación. Y con eso se acabó el pleito.

Conocí muy bien a Roy durante esa época. Era un gran abogado, un vocacional. Era capaz de presentarse ajuicio sin llevar ninguna anotación, pues poseía una memoria fotográfica y traía todos los datos del caso en la cabeza. Cuando estaba bien preparado, resultaba brillante y casi invencible. Pero no siempre se preparaba; aun así, gracias a su brillantez a veces ganaba incluso en esas condiciones. Por desgracia, otras veces era un desastre total, motivo por el cual adopté la costumbre de despachar siempre con Roy momentos antes de cada vista. Si veía que no estaba preparado, le daba instrucciones de que solicitara un aplazamiento.

No me engañaba acerca de Roy, que no era ningún niño de coro. Una vez me confesó que se había pasado más de dos terceras partes de su vida de adulto «empapelado» bajo una acusación u otra. Esto me sorprendió, y le dije:

—Sólo una pregunta, Roy: ¿por qué haces esas cosas en realidad?

Él se quedó mirándome, sonriente, y preguntó a su vez:

—¿Tú qué crees?

En realidad, no lo supe nunca.

Podrían decirse muchas cosas de Roy, pero no que no fuese duro. A veces creo que, después de la lealtad, la dureza era el valor más importante para él. Por ejemplo, Roy, como sabíamos todos sus amigos, era homosexual, y siempre que se le veía en sociedad aparecía acompañado de algún joven muy bien parecido. Pero él no lo mencionaba jamás. Detestaba la imagen que se asocia con los gais. Era consciente de que, para el hombre corriente, ser homosexual casi es sinónimo de blandenguería, y como no deseaba en modo alguno proyectar tal imagen, casi exageraba hacia el extremo contrario. En una conversación, si alguien mencionaba el tema de los derechos de los homosexuales, invariablemente él era el primero en tomar partido en contra.

Aunque duro, Roy tenía muchos amigos, y no tengo reparo en proclamar que yo era uno de ellos. Poseía un auténtico sentido de la lealtad, de la que

hacía cuestión de honor, y como además era muy inteligente, su compañía resultaba sumamente agradable. Siempre daba la cara por un amigo, aunque no coincidiese con sus opiniones, y aunque defenderle no fuese lo más conveniente para él en esa circunstancia. La hipocresía era totalmente ajena a su carácter. Podríamos comparar a esta persona con los cientos de individuos «respetables» que hacen carrera envaneciéndose de su honradez acrisolada, pero que no tienen ni la menor idea de lo que es la lealtad. Sólo se acuerdan de lo que mejor les conviene, y no lo piensan dos veces antes de apuñalar por la espalda a un amigo, si creen que esa amistad les compromete. Lo que más me gustaba de Roy Cohn era que él más bien haría lo contrario. Era de esos que se quedarían a la cabecera de un enfermo desahuciado, acompañándole literalmente hasta la muerte.

Sea como fuere, conocí a mucha gente después de mudarme a Manhattan, y visité muchas propiedades, pero seguía sin encontrar nada que comprar a un precio interesante. Entonces, de súbito, en 1973 la situación empezó a empeorar. Yo siempre había supuesto que el mercado acabaría por enfriarse, porque todos los mercados tienen sus ciclos, y el inmobiliario no es diferente de los demás en esto. De todos modos, no preveía que la situación llegase a ponerse tan fea como se puso. Fue una combinación de diferentes factores. En primer lugar, la administración federal dejó en suspenso las subvenciones para la construcción de viviendas, que hasta entonces había derrochado, sobre todo en las capitales. Al mismo tiempo, los tipos de interés empezaron a subir, después de tantos años de estabilidad que todo el mundo había olvidado casi que pudieran variar. Para colmo de males hubo un rebrote de la inflación, sobre todo en los costes de la construcción, que por lo visto suben siempre aunque no haya inflación en ningún otro sector.

Pero las dificultades más graves, y con mucho, eran las de la ciudad misma. La deuda municipal alcanzaba niveles tales que empezó a cundir el nerviosismo entre la opinión pública. Por primera vez se mencionaba en las conversaciones la posibilidad de que el municipio se declarase en quiebra. El miedo se propagaba, y muy pronto se declaró en Nueva York una crisis de confianza. La gente, sencillamente, ya no creía en el porvenir de la ciudad.

No era un ambiente muy propicio para nuevos proyectos inmobiliarios. Durante los nueve primeros meses de 1973, el ayuntamiento concedió licencias de construcción para unos 15 000 apartamentos y viviendas unifamiliares de nueva construcción en los cinco distritos. En igual periodo de 1974, se redujeron a 6000.

A mí me preocupaba el porvenir de Nueva York, pero no voy a decir que me quitara el sueño. Soy fundamentalmente un optimista y, hablando sin rodeos, confieso que contemplaba las dificultades de la ciudad como una gran oportunidad para mí. Por haberme criado en Queens tenía la convicción (quizá irracional hasta cierto punto) de que Manhattan siempre sería el mejor lugar donde vivir, el ombligo del mundo. Cualesquiera que fuesen los apuros de la ciudad a corto plazo, yo no albergaba la menor duda de que las cosas acabarían por arreglarse a fin de cuentas. ¿Qué otra ciudad hubiera podido sustituir a Nueva York?

Uno de los solares que más me fascinaban era el de la gran estación término abandonada, junto al río Hudson, que empezaba en la calle 59 y se extendía hasta la calle 72. Cada vez que pasaba por la autovía del West Side me ponía a fantasear sobre las cosas que podrían hacerse allí. No se necesitaba ser un genio para darse cuenta de que cuarenta hectáreas de terrenos sin edificar, en Manhattan y a orillas del río, encerraban muchas posibilidades. Otra cosa era pensar en urbanizar un solar tan enorme cuando el municipio se hallaba en plena crisis financiera.

Creo que comprar un terreno bien situado a precio barato es cosa que no puede hacer daño. En aquel entonces, muchos vecindarios del West Side estaban considerados lugares peligrosos para vivir. Había refugios de la beneficencia en todas las calles secundarias y traficantes de droga en todos los parques. Recuerdo que el New York Times publicó una larga serie de crónicas sobre el bloque situado en Central Park West y la esquina de Columbus Avenue con la calle 48: de lo conflictiva que era aquella zona y todo eso.

Aun así, bastaba con una ojeada para darse cuenta de que todo aquello podía cambiar fácilmente. Incluso en las calles más venidas a menos, como la 84 Oeste, podían verse todavía magníficos edificios antiguos con fachadas de piedra roja, y distantes sólo algunos pasos de Central Park. Y en las avenidas, especialmente Central Park West y Riverside Drive, abundaban las casas antiguas de muy buena calidad, con pisos de gran superficie y con una vista espectacular. Sólo era cuestión de tiempo el que el público descubriese lo que valían.

Cierto día, en el verano de 1973, leí en el periódico un artículo sobre el ferrocarril Penn Central, que acababa de solicitar por entonces la declaración de quiebra y era el tema de todos los titulares. En este artículo concretamente se decía que los síndicos de la quiebra habían contratado a una compañía, presidida por un tal Víctor Palmieri, para que se encargase de realizar los

activos del ferrocarril. Y resultó que entre dichos activos figuraba la estación abandonada de las calles sesenta Oeste, junto con otros solares de las calles treinta Oeste. Según el acuerdo que tenía Víctor con el Penn Central, cada vez que su compañía lograra encontrar un comprador para los bienes del ferrocarril, aquél se embolsaría un tanto por ciento.

Yo no sabía quién era Víctor Palmieri, pero tan pronto como leí aquel artículo supe que deseaba conocerle. Llamé a sus representantes y les dije:

—Hola, me llamo Donald Trump y quiero comprar los terrenos de la estación de las calles sesenta.

A veces el planteamiento más franco es el más eficaz. Creo que les agradó mi franqueza y mi entusiasmo. Yo aún no había construido nada, pero tenía una cosa a mi favor, y era que estaba dispuesto a tratar asuntos que una persona mejor situada que yo difícilmente habría juzgado interesantes.

Me presentaron a Víctor, y nos entendimos bien desde el primer momento. Es un hombre muy atrayente y cortés, un italiano que parece anglosajón y protestante de toda la vida. Le dije que el solar de las calles sesenta estaba en muy malas condiciones, que era un vecindario venido a menos y que la ciudad también estaba yendo a menos, y que yo probablemente estaba loco por haberme fijado en aquella propiedad. Es evidente que, si uno quiere comprar algo, no interesa convencer al vendedor de lo mucho que vale lo que tiene.

Lo segundo que le dije a Víctor fue que políticamente sería muy difícil conseguir licencias para edificar en un solar de tan descomunales dimensiones. Señalé cómo la junta del distrito procuraría impedirlo por todos los medios, y cómo el proceso de conseguir la recalificación de los terrenos por la Comisión de Planificación y Urbanismo y por la Junta de Valoración amenazaba con convertirse en interminable.

Lo tercero que hice, y seguramente lo más importante, fue darme una importancia exagerada frente a Víctor y sus colaboradores. No podía convencerle con mi experiencia ni con el historial de mis realizaciones, así que intenté hacerlo a base de energía y entusiasmo.

Víctor suele apostar a favor de las personas, y decidió correr el riesgo conmigo. Finalmente propuso que tratásemos de urbanizar no sólo el solar de la calle 60 sino también el de la 34 Oeste. En verdad, creo que exageré demasiado mi autoelogio. Yo sólo tenía entonces veintisiete años y jamás había construido nada en Manhattan, como tampoco mi padre. Por bien que le hubiese caído a Víctor, no creo que le hubiera interesado entrar en tratos conmigo si no hubiera creído que nuestra compañía era grande y poderosa.

Para cuando yo me entrevisté con Víctor, tal compañía ni siquiera tenía aún una denominación oficial, así que empecé a hablar de ella como «la Organización Trump». En cierto modo, la palabra «organización» hacía que pareciera algo muy importante. Pocos sabrían entonces que la Organización Trump funcionaba desde dos minúsculos despachos de la Avenida Z de Brooklyn.

En mi promoción me serví también de nuestras relaciones con algunos políticos como Abraham Beame, elegido alcalde de Nueva York en noviembre de 1973. Mi padre era miembro del mismo club demócrata de donde procedía Abe Beame, y ambos se conocían. Como todos los promotores, mi padre y yo habíamos cotizado para la campaña de Beame, así como para la de otros políticos. La realidad es que tal género de contribución es algo consuetudinario y perfectamente admisible para un promotor neoyorquino. Por otra parte, la cantidad cotizada vino a ser más o menos la misma que daban los demás promotores. Aún diría más, y es que muchas veces me pareció que Beame nos daba esquinazo para no tener que responder de ningún trato de favor hacia nosotros por el hecho de ser conocidos suyos.

Efectivamente, la mayor parte de los cuatro años que Beame permaneció en el cargo, yo los dediqué a tratar de promocionar los terrenos de la calle 34 Oeste como posible centro de convenciones. Por su situación era con mucho el sitio más idóneo, y con el tiempo conseguí el respaldo de casi todos los hombres de negocios que cuentan para algo en la City neoyorquina. Pues bien, Beame jamás quiso apoyar ese emplazamiento, hasta pocas semanas antes de cesar en la alcaldía. Y aun entonces no fue él quien concedió la autorización definitiva para nuestro centro de convenciones, sino su sucesor Ed Koch, elegido en 1978. Por ahora, que yo sepa, nadie ha insinuado que Donald Trump y Ed Koch fuesen íntimos amigos. Pero estoy adelantándome mucho al hilo de mi relato.

Al establecer una relación personal con Víctor desde el primer momento, me vi en condiciones de colaborar con él de hecho, y no como un mero comprador cualquiera. Esto fue magnífico para mí. Así, por ejemplo, en los acuerdos que firmamos se me concedía una opción de compra sobre los solares de las calles sesenta y treinta, bajo reserva de que se obtuviese la recalificación urbanística, bajo reserva de que diese su visto bueno la autoridad judicial que tramitaba la quiebra del Penn Central y bajo reserva de casi todo, en espera de lo cual yo no quedaba obligado a adelantar ningún dinero. El Penn Central incluso se avino a pagarme el anteproyecto. Lo que no dejaba de ser notable, en cierto sentido: el vendedor le pagaba los gastos al

posible comprador. Hay que mirarlo desde la perspectiva justa, sin embargo. Lo que hoy podría parecer un negocio muy torpe, era otra cosa muy distinta en aquella época, cuando nadie deseaba construir y la ciudad parecía presa de una decadencia mortal.

A su vez, Palmieri me confería credibilidad ante la prensa. Cuando un periodista de Barrons le preguntó por qué había preferido a ese Trump, él contestó:

—Esas propiedades no valían nada porque eran un agujero negro de riesgo imponderable. Hemos negociado con gentes de todas clases que parecían interesadas, pero a nuestro modo de ver nadie aportaba el empuje, la preparación y la imaginación que exige un proyecto de esa envergadura. Hasta que apareció ese joven, Trump. Como promotor, viene a ser casi un salto atrás, hacia el siglo diecinueve. Es de tamaño más que humano.

Un día, mientras yo estaba haciéndole a la prensa el panegírico de mis planes (en los que nadie creía realmente), un destacado agente inmobiliario neoyorquino se acercó a uno de mis amigos más íntimos y le preguntó:

—Una gran bocaza si tiene ese Trump, pero ¿dónde están los ladrillos y el mortero?

Eso me molestó muchísimo cuando me enteré, y no le dirigí la palabra a aquel individuo durante más de un año. Pero mirándolo retrospectivamente, me parece que tenía razón. Pudo deshacerse todo en humo. Si no hubiera logrado poner en marcha uno de aquellos primeros proyectos, si finalmente no hubiera convencido al ayuntamiento de que eligiese mi solar de la calle 34 Oeste para su centro de convenciones y luego no hubiese logrado promover el Grand Hyatt, hoy probablemente me hallaría otra vez en Brooklyn, cobrando alquileres. En esos primeros proyectos aposté muy fuerte.

El 29 de julio de 1974 anunciamos que la Organización Trump se había adjudicado las opciones de compra de los dos terrenos a orillas del río que habían sido del ferrocarril Penn Central: el comprendido entre la calle 59 Oeste y la 72 Oeste, y el de la calle 34 Oeste a la 39 Oeste, al precio de 62 millones de dólares y sin pagar anticipo alguno. La noticia salió en primera página del New York Times.

Mi primera idea era construir viviendas de renta media en aquellos solares. Los alquileres previstos (entre 110 y 125 dólares las de una habitación) hoy parecen ridículamente baratos, pero en aquel tiempo se consideraron algo exorbitantes. Tenía previsto buscar financiación acogiéndome al programa Mitchell llama, mediante el cual el municipio facilitaba hipotecas a largo plazo y bajo tipo de interés, junto con

desgravaciones fiscales para los promotores. La finalidad de este programa era fomentar la construcción de viviendas de renta media.

Un mes antes de este anuncio nuestro, Víctor, con algunos de sus colaboradores y yo, nos reunimos con Abe Beame para sondearle en relación con nuestros planes de promoción. Aunque tuvo palabras de aliento para nosotros, tan pronto como hicimos públicos nuestros proyectos se negó a declarar su postura en ningún sentido mientras los planes no hubieran sido considerados por los organismos municipales, como la Comisión de Planificación y Urbanismo, la Junta de Valoración y las juntas de distrito. Era un político, y como tal necesitaba saber de dónde soplaban el viento antes de adoptar un criterio.

No bien hube anunciado públicamente mis planes, saltaron a la palestra otros licitadores, que por lo visto estaban esperando agazapados. Starrett Housing, por ejemplo, una compañía con la que estábamos asociados en el plan de viviendas Starrett City, de Brooklyn, pujó hasta 150 millones, bajo las reservas habituales sobre financiación, consecución de la licencia de obras y todo lo demás. A primera vista, la oferta de ellos era mucho más sustanciosa que la mía.

Soy el primero en admitir que tengo un carácter muy competitivo y que soy capaz de cualquier cosa, dentro de la ley por supuesto, con tal de ganar. A veces, para hacerse con un negocio no hay más remedio que denigrar a los rivales. Pero en este caso, además, yo estaba convencido de que la puja de la Starrett no era legítima, que la compañía no tenía ninguna intención de formalizar el trato y que, en el supuesto de que lo hiciera, no sería capaz de llevar a buen término tan ambiciosa urbanización. La realidad es que todo el mundo puede pujar lo que quiera, sobre todo cuando la conclusión del negocio está sometida a tantos imponderables como aquél. Bien es verdad que ellos podían decir lo mismo de mi oferta, con la diferencia de que yo había invertido algún tiempo y esfuerzo en convencer a la gente de Palmieri de la seriedad de mis propósitos y del interés que tenía en el asunto.

Al final logré convencer a Palmieri de que sería más prudente quedarse con mi oferta de 62 millones que pasarse al bando de la Starrett.

Ironías del destino: poco menos de un año después de que yo anunciase mis planes para aquellos solares (y eliminase a mis competidores), la situación económica del municipio de Nueva York empezó a ir de mal en peor.

En febrero de 1975 la Corporación de Fomento Urbano, que es el organismo estatal emisor de obligaciones con las que se financian los planes

de la vivienda, suspendió pagos dejando una deuda de más de 100 millones de dólares frente a sus obligacionistas.

En septiembre de 1975 Beame anunció que, en vista de la crisis fiscal, el ayuntamiento dejaba en suspenso sus propios proyectos de financiación para todas las obras nuevas, prácticamente.

En noviembre de 1975 el estado también anunció que suspendía toda financiación de viviendas de renta baja y media durante los próximos cinco años, lo cual afectó a un importante número de proyectos municipales que ya tenían la autorización preliminar.

Era imposible levantarse por las mañanas sin enterarse de algún nuevo titular relacionado con la crisis de la corporación municipal. No digo que ninguna de estas noticias me hiciesen temer de verdad por el porvenir de la ciudad; sin embargo, como empezaba a quedar bastante claro que yo no iba a recibir subsidio de ningún tipo para construir viviendas, decidí que era preciso intentar otro planteamiento.

Siempre había pensado que el terreno de la calle 34 Oeste sería idóneo para un nuevo centro de convenciones. Lo malo era que casi todo el mundo tenía otra idea distinta. Para empezar, el ayuntamiento (con el apoyo de muchos notables del distrito) había dedicado ya más de tres años a estudios preliminares y anteproyectos en otro lugar próximo al río Hudson, en la calle 44. El mismo ayuntamiento confesaba que sólo en el proceso de planificación se habían gastado 13 millones de dólares, pero, en opinión de algunos expertos conocidos míos, la cifra se acercaba en realidad a los 30 millones.

Entonces, pocas semanas después de que la corporación dijera que no financiaría nuevas edificaciones, Beame anunció que se congelaría también la financiación de los solares de la calle 44. Inmediatamente contraté a Samuel H. Lindenbaum, excelente abogado experto en asuntos de zonificación y planeamiento, que hasta aquel momento había trabajado en los terrenos de la calle 44.

La otra persona contratada por mí para que me ayudara con lo del centro de convenciones fue una mujer, laboriosa como ninguna, llamada Louise Sunshine, que además gozaba de unas relaciones políticas extraordinarias. Louise había sido directora financiera de la campaña de Hugh Carey durante las elecciones a gobernador de 1974. Era también tesorera del Partido Demócrata del estado. Al principio trabajó para mí prácticamente sin cobrar. Más tarde ocupó un cargo directivo en nuestra compañía.

Pero mientras yo reunía un equipo para promover mi terreno, el ayuntamiento y el estado continuaban con su alternativa: situar el centro de

convenciones en Battery Park City, frente al World Trader Center (las torres gemelas), en el sudoeste de Manhattan. En mi opinión, ambos emplazamientos, el de la calle 44 Oeste y el de Battery Park, eran desafortunados. Faltaba saber cómo promocionar mi propia propuesta. Yo deseaba disputar la batalla públicamente, pero era un desconocido. Si quería llamar la atención sobre mi propuesta y ganar apoyos para ella, tendría que perfilarme más.

Decidí convocar mi primera conferencia de prensa. Louise y Howard Rubenstein, importante ejecutivo neoyorquino de relaciones públicas, ayudaron a recabar apoyos de varias personas importantes, entre quienes figuraba Manfred Ohrenstein, jefe de la mayoría en el Senado del estado, y Theodore Kheel, magistrado de Trabajo que ejercía gran poder en la política neoyorquina. Kheel pronunció en la conferencia de prensa una frase lapidaria:

—Establecer el nuevo centro de convenciones en Battery Park sería como poner una sala de fiestas en el cementerio.

Por nuestra parte, habíamos instalado un gran rótulo que decía: «Milagro en la calle 34», y en presencia de una tonelada de periodistas anuncié que podía construir mi centro de convenciones por 110 millones de dólares, o lo que era lo mismo, por 150 millones menos de lo que el ayuntamiento había presupuestado para el emplazamiento de la calle 44 Oeste.

Como era de esperar, tal afirmación hizo que se arrugaran algunas frentes incrédulas e incluso mereció cierta notoriedad en los periódicos, pero apenas nos ganó ninguna ojeada aprobadora por parte de los políticos. Descubrí entonces por primera vez, aunque no iba a ser la última, que a los políticos no les importa demasiado lo que puedan costar las cosas. No son ellos quienes ponen el dinero.

Durante la promoción de mi emplazamiento, lo primero que le explicaba a quien quisiera escucharme era la importancia de tener un centro de convenciones. Ya que, dada la crisis fiscal de la ciudad, muchos decían que lo mejor sería que se archivase la idea.

Para mí, esto era un caso clásico de miopía. Es como cuando, en presencia de una crisis de ventas, las empresas reducen sus presupuestos de publicidad. En realidad, cuando la gente no quiere comprar, la publicidad es más necesaria que nunca. Y esto era lo que yo decía acerca del centro de convenciones, en esencia. Su construcción, aseguraba yo, era vital para revitalizar la imagen de la ciudad y, a fin de cuentas, lograr el saneamiento económico.

Al mismo tiempo explicaba a todo el mundo lo estupendo que era mi emplazamiento y lo horrorosas que eran las alternativas. Señalé cómo, de construirse el centro de convenciones en la calle 44, sería preciso sentar los fundamentos en plataformas sobre el agua, lo cual iba a resultar más caro, más problemático y en último término consumiría mucho más tiempo. Dije que el emplazamiento de la calle 44 era demasiado pequeño, que no se dispondría de lugar para futuras ampliaciones y que, por estar situado sobre el agua, no se podría acceder al centro sino pasando por la ruinosa autovía del West Side. Por último, destacué con mucho énfasis que para construir en el emplazamiento de la calle 44 sería preciso recabar una licencia llamada «no navegable». Tal licencia, en cuya especialidad me convertí prontamente en un experto, es el permiso federal que se necesita para construir en las inmediaciones de ciertas vías fluviales, y su obtención exige la aprobación de una ley por el Congreso.

El mismo mal trato de palabra mereció por mi parte el emplazamiento de Battery Park, todavía más ridículo por estar situado en el lejano extremo sur de la ciudad. Señalé lo mucho que distaba del centro, lejos de los hoteles y los lugares de diversión y mal comunicado en cuanto a transportes públicos. Hice circular además un estudio patrocinado por el estado, una de cuyas conclusiones era que para construir un centro de convenciones en Battery Park sería preciso realizar importantes obras de reacondicionamiento de la autovía del West Side, que hubiera sido el acceso obligado a dicho centro, y crear por lo menos 2000 nuevas plazas hoteleras.

Sobre todo, me dediqué a hablar de la situación tan estupenda que tenía yo en la calle 34 Oeste. Quedaba a la derecha de la autovía, es decir al lado este, lo que significaba que sería fácilmente accesible. Estaba más cerca de las líneas del metro y del autobús que los emplazamientos rivales. Mi argumentación continuaba aduciendo que la construcción del centro en mi emplazamiento sería muy barata y que no iba a necesitar ninguna expropiación. Y como disponía de mucho terreno, las futuras ampliaciones no plantearían ninguna dificultad. Cuando los asistentes a un curso para posgraduados a cargo del concejal Robert Wagner realizaron un pequeño estudio según el cual nuestro emplazamiento era el más idóneo, me hice en seguida con ese trabajo y lo rebauticé como Informe Wagner, homenaje que no le hizo mucha gracia al interesado.

En poco tiempo logré apoyos de todas clases, excepto el de algunos personajes absolutamente imprescindibles. El primero de la lista era el propio Abe Beame. Tras dejar por imposible lo de la calle 44 Oeste, se empeñó en

preferir Battery Park y no quiso atender a más razones, por muchas y muy buenas que yo adujera en favor de mis terrenos. Otro adversario señalado era John Zuccotti, teniente de alcalde a las órdenes de Beame, que andaba por toda la ciudad diciendo pestes de mi propuesta. Estoy convencido de que su motivo no era otro sino el de que no quería confesar que había malgastado varios años de su vida y millones de dólares del peculio público para promover un emplazamiento absurdo a todas luces. Y eso fue exactamente lo que dije en público. Le acusé de darse autobombo y de falta de visión y un montón de cosas más, todo lo cual le sulfuró bastante. La batalla mereció mucha atención por parte de los medios, y creo que, en resumidas cuentas, ello benefició a mi iniciativa. Venía a ser otra manera de promocionar las numerosas ventajas de mi emplazamiento.

Al final ganamos por cansancio. Nosotros no cejábamos ni un instante, y poco a poco la oposición se deshizo como un azucarillo. En 1977, Beame formó otra comisión para que estudiase las diferentes propuestas, y el dictamen fue que nuestro sitio era el mejor. Sobre esta base, Beame consintió al fin en concedernos su apoyo, aunque no su firma, poco antes de abandonar el cargo a finales de año.

En enero de 1978 asumió la alcaldía Ed Koch, y decidió emprender su propio estudio. Me figuré que eso nos devolvía a la casilla uno, pero esta vez las cosas avanzaron con más agilidad, y de nuevo nuestro emplazamiento destacó favorablemente. Por fin, en abril de 1978 el ayuntamiento y el estado anunciaron que habían decidido adquirir el solar de la calle 34 y construir allí el centro de convenciones. Para mí fue una victoria, aunque más simbólica que financiera. Después de haber invertido tanto tiempo en aquello, gané mucho menos de lo que merecía y, por supuesto, no lo suficiente como para justificar el esfuerzo en términos económicos.

Conforme a las condiciones de mi acuerdo con el Penn Central, recibí una compensación total de unos 83 000 dólares, calculada sobre el precio de 12 millones que el municipio negoció con el ferrocarril. Al final ofrecí prescindir incluso de mis honorarios, a cambio de que el ayuntamiento diese nuestro apellido a su centro de convenciones. Se me ha criticado por este acuerdo, pero no veo que tenga por qué disculparme. A no ser por los Trump, hoy la ciudad de Nueva York no tendría su nuevo centro de convenciones.

Importa más dejar constancia de que la ciudad se habría ahorrado una fortuna si me hubiera encargado la construcción del centro, cosa que yo deseaba sobremanera. Pero el alcalde Ed Koch, basándose en un razonamiento que jamás entendí, halló no sé qué incompatibilidad en el hecho

de que, después de haber mediado en la venta del terreno, fuese también el constructor. Frente a ello, ofrecí a la ciudad unas condiciones que, francamente, eran ridículas para mí. Dije que entregaría la obra terminada por menos de 200 millones, y que en caso de pasarme del presupuesto yo correría con la pérdida. No sería fácil encontrar otro constructor capaz de arriesgarse de esa manera.

Pero no, porque la ciudad y el estado decidieron que ellos mismos se encargarían de supervisar la obra..., y el resultado fueron los retrasos más escandalosos y el encarecimiento de costes más notable de toda la historia de la construcción. Pusieron al mando de la Corporación de Fomento Urbano a un hombre llamado Richard Kahan, aunque en realidad su función consistía en supervisar el proyecto del centro de convenciones. Persona simpática Richard Kahan, pero que albergaba sueños excesivos para su experiencia y su talento.

Una de las primeras disposiciones que tomó Kahan fue nombrar arquitecto suyo a I. M. Pei. Ahora bien, I. M. Pei tiene un prestigio extraordinario, pero a mi modo de ver se caracteriza por elegir casi siempre la solución más costosa, y además es prácticamente incontrolable. En seguida, Pei decidió proyectar una armadura reticular para el centro, sistema estructural que, como puede confirmar cualquier constructor, es uno de los de construcción más difícil, y especialmente propicio a salirse de lo presupuestado. Lo cual es particularmente cierto para una cubierta de gran tamaño como la que se necesita en un centro de convenciones.

Desde el comienzo les dije a Kahan y a su gente que era indispensable construir al mismo tiempo un aparcamiento de gran superficie. ¿Cómo se puede tener un centro de convenciones sin aparcamiento? Me objetaron que su construcción retrasaría la autorización de las obras por parte de la Comisión de Medio Ambiente.

—Miren ustedes, esa autorización todavía será más difícil de obtener más tarde —les dije—. Al menos podrían iniciar el trámite para la construcción del aparcamiento ahora mismo, con objeto de ir ganando tiempo.

No me hicieron caso, y ahora no tienen aparcamiento ni la menor perspectiva de poder construirlo en un próximo futuro.

La orientación de la entrada fue otra decisión mal considerada. Si se situaba la entrada al oeste, todo el centro quedaba mirando al río Hudson, con una vista muy hermosa. Pues no, decidieron poner la entrada por el este del edificio, mirando a la circulación de la Undécima Avenida.

Mientras presenciaba todos estos errores, mi rabia y mi frustración crecían. En 1983, cuando ya estaba claro que la obra del centro de convenciones era una calamidad de retrasos y despilfarros, escribí una carta a William Stem, que acababa de sustituir a Richard Kahan como presidente de la Corporación de Fomento. Por segunda vez me ofrecí a supervisar el proyecto para garantizar su terminación pronta y sin más gastos adicionales; incluso me ofrecí a hacerlo sin cobrar.

Mi oferta fue declinada, y andando el tiempo la calamidad degeneró en catástrofe. El año pasado, cuando se dieron por terminadas las obras, el retraso acumulado era de cuatro años y los costes habían excedido el presupuesto en 250 millones de dólares por lo menos. Si añadimos los intereses y los gastos generales derivados de tan prolongada demora en la construcción, el coste total no habrá bajado de 1000 millones, es decir 700 millones por encima del presupuesto.

Esa obra fue un desastre horrible, peor aún porque nadie ha rechistado siquiera en relación con el asunto. En 1986, cuando tuvieron lugar las ceremonias inaugurales, yo no quise asistir. Lo que ha pasado con el centro de convenciones es que la ciudad y el estado se hicieron cargo de un solar estupendo y de un gran proyecto, y lo estropearon todo por culpa de una planificación horrorosa y un despilfarro ridículo. Por mucho éxito que tenga finalmente el centro de convenciones, no permitirá recuperar todo el dinero que se malgastó inútilmente durante su construcción.

Lo más curioso, después de dedicar tanto tiempo y energías a los terrenos de la calle 34, es que para mí no tenían ninguna importancia en comparación con el proyecto de la calle 60. El problema estaba en que esta otra promoción se evidenciaba todavía más difícil que la de la calle 34. La oposición del distrito era más fuerte, la zonificación más complicada, y los bancos andaban muy remisos en financiar un gran proyecto de viviendas en una ciudad que todavía se tambaleaba al borde de la ruina económica.

Aunque de mala gana, en 1979 dejé que caducase mi opción sobre los terrenos de la calle 60 para poder dedicarme a otras operaciones que parecían más prometedoras dentro de un plazo inmediato.

La primera de éstas, ¡cómo no!, guardaba relación con Palmieri y el Penn Central, y fue la compra del hotel Commodore.

## 6. Gran hotel: renace la calle 42

Mientras intentaba que se hiciera algo con aquellos dos solares del West Side, me hice cada vez más amigo de Víctor Palmieri y colaboradores. Cierta día, a finales de 1974, estaba yo en el despacho de Víctor y le dije medio en broma:

—Ahora que soy dueño de las opciones sobre los dos solares, ¿no tendría el Penn Central alguna otra propiedad que yo pudiera comprar a buen precio?

—A decir verdad, tenemos algunos hoteles que podrían interesarte —dijo Víctor.

Efectivamente, el Penn Central poseía varios hoteles antiguos, bastante céntricos y situados a escasa distancia unos de otros: el Biltmore, el Barclay, el Roosevelt y el Commodore. Los tres primeros funcionaban con relativo éxito, lo que significaba que para comprarlos se habría necesitado más dinero del que yo estaba dispuesto a gastar. El único que pasaba verdaderas dificultades era el Commodore, que desde hacía varios años perdía dinero y acumulaba retrasos en el pago de la contribución.

Con el tiempo se echó de ver que aquélla era la mejor noticia que hubiese podido darme Víctor. De momento decidí que el Commodore, emplazado en el corazón de Nueva York, en la esquina de la calle 42 con Park Avenue, y en las inmediaciones de la estación Grand Central, era el mejor situado de los cuatro y ofrecía grandes posibilidades.

Todavía recuerdo que el día que Víctor me lo mencionó por primera vez, me acerqué al Commodore dando un paseo. El hotel y el vecindario que lo rodeaba se encontraban en un estado de deterioro increíble. La mitad de los edificios de la barriada estaban desahuciados. La fachada de ladrillo del Commodore tenía dos dedos de suciedad, y reinaba tal desaseo en el vestíbulo, que más parecía la entrada de un asilo de la beneficencia. En la planta baja había uno de esos mercadillos de saldos, con tenderetes a ambos lados atiborrados de baratijas y cajas de cartón en los pasillos. A cualquier observador le habría parecido un espectáculo muy deprimente.

Mientras me acercaba al hotel, sin embargo, yo había visto otra cosa muy distinta. Eran cerca de las nueve de la mañana, y miles de empleados bien vestidos llegados de Connecticut y Westchester inundaban las calles, procedentes de la terminal Grand Central así como de las estaciones del metro situadas debajo de ésta. La ciudad estaría al borde de la quiebra, pero lo que yo veía era un emplazamiento soberbio. A menos que la ciudad, literalmente, feneciese, millones de personas con los bolsillos repletos de dinero seguirían pasando por allí cada día. El problema estaba en el hotel, y no en la vecindad. Si yo lograba transformar el Commodore, seguro que sería un exitazo. Bastaría para ello la comodidad del sitio.

Regresé y le dije a Víctor que me interesaba llegar a un acuerdo sobre el Commodore. Esto le agradó, porque todo el mundo afirmaba que era irrecuperable. También fui a ver a mi padre y le dije que tenía la posibilidad de hacer un trato sobre aquel céntrico gran hotel. Al principio se negó a creer que yo hablaba en serio. Como más tarde le contaría a un periodista, su primera reacción ante mi idea fue que «comprar el Commodore en unos momentos en que incluso el Chrysler Building se hallaba bajo administración judicial venía a ser como comprar un pasaje en el *Titanic*».

Yo no era un ingenuo. Veía las posibilidades, pero también reconocía un inconveniente. Podía prever una gran jugada, pero me daba cuenta de que un fracaso allí me hundiría por completo. Desde el primer día en que me puse a trabajar en aquel negocio procuré, ante todo, reducir al mínimo el riesgo. Financieramente, lo conseguí. Pero, a medida que pasaban los meses, la negociación se iba complicando, y todo se hacía más difícil. Yo invertía cada vez más tiempo y energía, y los riesgos crecían por razones ajenas a los factores puramente monetarios. Al fin y al cabo, las grandes promesas tenían los días contados; tarde o temprano tendría que demostrar (a los profesionales del negocio inmobiliario, a la prensa, a mi padre) que yo era capaz de «entregar la mercancía».

El negocio del Commodore fue, esencialmente, un número de malabarismo, pero mucho más difícil de lo que yo había imaginado al principio. En primer lugar, era preciso que la gente de Palmieri siguiera creyendo que yo era el mejor de los compradores posibles para el hotel, pero procurando no tener que adelantar ningún dinero mientras me fuese posible. Al mismo tiempo, sería preciso convencer a alguna empresa con experiencia en la administración de hoteles para que se asociase conmigo sin esperar a que el trato estuviese cerrado, ya que tal asociación serviría para darme credibilidad ante los bancos cuando acudiese a ellos en busca de financiación.

Pero, aun cuando dicha asociada fuese la mejor, todavía no sería suficiente, pues además necesitaba convencer a los funcionarios del municipio de que les interesaba concederme ventajas fiscales sin precedentes. Yo sabía bien que una concesión así me facilitaría mucho el demostrar ante los bancos que la explotación de mi hotel era viable... en una época en que rehuían prestar para proyectos, incluso los situados en barriadas prósperas.

Lo más curioso fue que la situación desesperada de la ciudad constituía mi arma más poderosa. Ante Palmieri, yo podía asegurar que ninguna otra promotora pensaría siquiera en comprar un hotel arruinado en una zona venida a menos de una ciudad en decadencia. Ante los bancos, podía hacer hincapié en la obligación moral de financiar nuevos proyectos susceptibles de devolver la vida a la ciudad. Y ante los funcionarios del ayuntamiento, legítimamente podía aducir que, a cambio de una importante rebaja de arbitrios, yo crearía miles de puestos de trabajo en la construcción y en los servicios, ayudaría a salvar un barrio y, a fin de cuentas, revertirían en la ciudad los beneficios que el hotel generase.

A finales de otoño de 1974 empecé a negociar en serio con Palmieri. Ocho o nueve meses antes, el Penn Central había invertido dos millones de dólares en unas reformas en el Commodore, que fueron como dar abrillantador a una carrocería convertida en un acordeón después de un choque. Pese a las reformas, el Commodore preveía cerrar el ejercicio de 1974 con fuertes pérdidas, sin contar siquiera los 6 millones en impuestos atrasados que debía el hotel. Las pérdidas del Commodore agravaban terriblemente la situación de la compañía matriz, ya quebrada.

La estructura básica del acuerdo quedó establecida en muy poco tiempo. Simplificando, yo me adjudicaba una opción de compra sobre el hotel al precio de 10 millones de dólares, condicionada a la consecución de las ventajas fiscales y de una financiación, y a la aportación de un socio, que debía ser necesariamente una compañía hotelera. En otras palabras, yo debía realizar las gestiones para que toda la operación estuviese a punto antes de comprar. En el ínterin depositaba una fianza de 250 000 dólares a fondo perdido para asegurarme la exclusividad de la opción. Sólo había un problema: que yo no tenía mucha prisa en adelantar 250 000 dólares sobre un negocio cuya realización no se preveía sino a muy largo plazo. En 1974, esa cantidad era mucho dinero para mí. Así que me dediqué a dar largas. Los contratos ya estaban redactados, pero mis abogados seguían encontrando cientos de pequeños detalles jurídicos que obligaban a prolongar la discusión. Mientras tanto, yo me ocupaba de reunir otras piezas del rompecabezas.

Decidí que lo que necesitaba en primer lugar era un proyecto verdaderamente fantástico, algo capaz de entusiasmar a la gente con sólo enseñar los planos. Me entrevisté con un joven y prometedor arquitecto llamado Der Scutt. Nos reunimos en el Maxwell's Plum un viernes por la noche, y el entusiasmo de Der me conquistó en seguida. Cuando le explique lo que me proponía, al instante él empezó a dibujar esbozos sobre la cartulina del menú.

La clave, como le expliqué a Der, consistía en crear algo que pareciera totalmente novedoso. Estaba convencido de que la agonía del Commodore se explicaba en buena parte por su aspecto ajado, descuidado y lóbrego. Desde el primer momento concebí la idea de superponer una piel nueva sobre el ladrillo: bronce, si resultaba económicamente factible, o vidrio. Deseaba darle un aspecto brillante, moderno, algo llamativo y original que obligase a los transeúntes a detenerse delante del edificio. En seguida me di cuenta de que Der entendía perfectamente lo que le estaba proponiendo.

Después de cenar llevé a Der y a otro amigo a mi apartamento, es decir al pequeño estudio de la Tercera Avenida donde aún vivía, y le pregunté si le gustaban mis muebles. Algunas personas se habrían limitado a decir. «Estupendo, muy bonito». Pero Der no lo hizo. «Son demasiados», dijo, y empezó a desplazarlos de un sitio a otro, e incluso sacó varias piezas al recibidor. Cuando hubo terminado, el apartamento parecía mucho más grande y me gustó más.

Contraté a Der y le pagué los primeros apuntes para que nos sirvieran en nuestras presentaciones a los organismos municipales y a los bancos. De paso le di instrucciones para que pareciese que habíamos gastado muchísimo dinero en aquellos croquis. Una buena presentación favorece mucho.

En la primavera de 1975 estábamos lo bastante adelantados como para lanzarnos al proyecto. Entonces, una tarde de mediados de abril, Der me llamó para decirme que le habían despedido del estudio de arquitectos Kahn & Jacobs Hellmuth, Obata & Kassabaum, donde trabajaba. Yo ya estaba enterado de que no se llevaba bien con sus jefes; al mismo tiempo, no deseaba retrasar el proyecto. Pero por otra parte necesitaba los recursos y el prestigio de un estudio de arquitectura importante, y me figuraba que Der tardaría algún tiempo en hallar nuevos socios. Pero no fue así, sino que muy pronto entró a formar parte de una empresa llamada Grujen & Partners, y me vi en condiciones de explotar la situación a mi favor. El grupo Obata andaba desesperado por quedarse con el proyecto, y lo mismo Der, naturalmente. Esta competición supuso para mí la oportunidad de rebajar los honorarios de

los arquitectos, y así lo hice. Al final me quedé con Der, pagándole unos honorarios modestísimos. Aunque al mismo tiempo le prometía que, a la larga, saldría ganando.

—Será una obra monumental —le decía—. Vas a hacerte famoso.

Las nuevas condiciones no hicieron muy feliz a Der, pero más tarde hubo de admitir que yo tenía razón en cuanto a que el proyecto del Hyatt (y más tarde el del Trump Tower) sería trascendental para su carrera.

Hacia la misma época, a comienzos de 1975, empecé a buscar una compañía que asumiera la gerencia del hotel. La verdad es que yo no sabía nada de ese negocio. Desde entonces he aprendido mucho, y ahora administro mis propios hoteles. Pero entonces yo tenía sólo veintisiete años y apenas si había dormido en un hotel alguna vez. No obstante, me atrevía a comprar aquel edificio mastodóntico de 140 000 metros cuadrados, y proponía crear un hotel de 1400 habitaciones, el más grande desde que, veinticinco años atrás, se construyera el New York Hilton. Parecía evidente que yo necesitaba una administración experta. Calculé que lo mejor sería recurrir a una de las grandes cadenas, y no andaba del todo errado. Las cadenas hoteleras quizá sean poco románticas, pero permiten acceder a un sistema de reservas a escala de todo el país, buenos informes y experiencia administrativa de base.

Desde el primer momento la Hyatt fue la primera de mi lista. La Hilton se me antojaba algo anticuada y pasada de moda, la Sheraton tampoco me caía bien, por las mismas razones, y los Holiday Inn y Ramada Inn carecían de clase. Me agradaba la imagen de los Hyatt. Son hoteles de estética moderna, luminosos y claros, y con un punto de elegancia que coincidía con lo que, arquitectónicamente, planeaba yo para el Commodore. Además, la Hyatt era fuerte en el negocio de las convenciones, que a mi modo de ver podía ser la solución para un hotel situado en las inmediaciones de la estación Grand Central.

Por otra parte, me gustaba la Hyatt porque me figuraba que estaría en mejores condiciones para negociar con ella. Otras cadenas como la Hilton y la Sheraton ya tenían hoteles céntricos en Nueva York, y quizá no estarían demasiado impacientes por construir otros, sobre todo teniendo en cuenta la situación apurada del municipio. Hyatt, en cambio, había tenido mucho éxito en otras ciudades, pero aún no estaba presente con un «buque insignia» en Nueva York, y yo me había enterado de que andaban buscándolo desesperadamente.

A finales de 1974 llamé al presidente de la Hyatt, un individuo llamado Hugo M. Friend hijo, y acordamos una entrevista. Friend no me causó una

gran impresión, pero, tal como yo había previsto, necesitaban plantar bandera en Nueva York y empezamos a discutir nuestra asociación para lo del Commodore. En poco tiempo llegué a un acuerdo con él, aunque lleno de reservas y portillones de escape. Yo estaba muy contento y orgulloso. Entonces, al cabo de un par de días, Friend me llamó para decirme: «No, lo siento, no podemos hacer el trato de esa manera». Pronto, esto se convirtió en una costumbre. Negociábamos nuevas condiciones, chocábamos las manos, pasaban unos cuantos días y otra vez se anulaba el acuerdo. Hasta que, al fin, un tipo de la Hyatt con quien había trabado amistad, un alto ejecutivo, me llamó y me dijo:

—Voy a hacerte una sugerencia. Creo que deberías llamar a Jay Pritzker y tratar directamente con él.

Yo apenas sabía quién era Pritzker, lo que dará una idea de lo joven que yo era entonces. Eso sí, estaba más o menos enterado de que la familia Pritzker poseía un importante paquete de la Hyatt, pero poca cosa más. Mi amigo en la Hyatt me explicó que Pritzker era el verdadero director de la compañía. Y entonces comprendí de repente por qué fracasaban mis acuerdos: cuando quieras cerrar algún acuerdo de verdadera importancia, mejor trata directamente con el patrón.

Todo se reduce a la realidad de que cualquiera que esté por debajo del jefe máximo de una compañía no es sino un empleado más. Un empleado no va a luchar por tu contrato. Lucha por su aumento de sueldo, o por su sobre de Navidad, y la última cosa que haría en el mundo es contrariar a su jefe. Así que le presentará tu caso sin aventurar ninguna opinión. Puede que contigo se muestre muy animado; en presencia de su jefe, en cambio, dirá: «Ese tal Trump de Nueva York quiere negociar bajo tales y cuales condiciones, y aquí están los pros y los contras. ¿Qué opina usted?». Si resulta que al jefe le gusta la idea, seguirás teniendo su apoyo; en caso contrario el empleado dirá: «Sí, estoy de acuerdo pero he querido ponerlo en conocimiento de usted de todos modos».

Para entonces comenzaba ya la primavera de 1975, y llamé a Jay Pritzker, quien pareció alegrarse de tener noticias mías. La Hyatt tenía su cuartel general en Chicago, pero Pritzker me anunció su visita a Nueva York para la semana siguiente y su disposición a entrevistarse conmigo. Me preguntó si querría yo recogerle en el aeropuerto. En aquel entonces yo no iba por el mundo en coche con chófer, de manera que fui a recogerle conduciendo el mío. Por desgracia, el día fue muy caluroso, y el viaje resultó sofocante. Pero si Jay se molestó, no lo dio a entender. Fue entonces cuando me di cuenta de

que, cuando se trata de negocios, Jay va directo al asunto. No es que no le guste la broma en los momentos de descanso, pero la mayor parte del tiempo está al quite, atento a la jugada, y es de los que aprovechan el menor descuido. Por suerte, yo no tengo nada contra eso, así que nos llevamos muy bien. Otro rasgo de Jay es que nunca se fía demasiado de nadie en los negocios. Como a mí me pasa lo mismo, al principio con contemplábamos con mutua prevención, pero creo que también hubo respeto mutuo desde el primer momento.

Logramos ponernos de acuerdo en poco tiempo. Convinimos formar sociedad a medias. Yo construiría el hotel y la Hyatt lo administraría cuando estuviese construido. Más importante que llegar a un preacuerdo fue el hecho de que, a partir de aquel momento, yo pude tratar directamente con Jay siempre que se presentó alguna dificultad. Hasta la fecha, y aunque no han faltado motivos de discusión, la asociación es sólida porque Jay y yo podemos hablar claro el uno con el otro.

El 4 de mayo de 1975 convocamos una conferencia de prensa conjunta y anunciamos que formábamos sociedad para adquirir, rehabilitar y renovar completamente el Commodore, en el supuesto de que halláramos financiación y apoyo fiscal. El anuncio de la asociación con Hyatt, junto con los croquis preliminares y las estimaciones presupuestarias de Der, me suministraban al fin alguna munición con que acudir a los bancos. Para entonces había contratado yo a Henry Pearce, un agente de fincas especialmente experto en financiación. Juntos empezamos a poner manos a la obra.

Henry Pearce era el jefe de una agencia llamada Pearce, Mayer and Greer, un tipo fantástico. Rondaba los setenta años de edad, pero poseía más vigor que muchos jóvenes de veinte, y no se tomó un instante de descanso en su tarea de buscar financiación para aquel proyecto. Su perseverancia fue de gran ayuda, y también su edad. Entrábamos juntos a ver a aquellos banqueros tan conservadores, la mayoría de los cuales no tenían ni la menor idea de quién era Donald Trump. En muchos sentidos yo era más conservador que Henry, pero los banqueros se tranquilizaban al verme en compañía de aquel señor que peinaba canas y con quien habían tratado toda la vida.

Nuestro planteamiento era muy similar al que le expuse a Víctor Palmieri durante mi primera entrevista con él. Yo subrayaba sobre todo el hecho de que siempre construíamos dentro del calendario y del presupuesto previstos, sabiendo que nada espantaba tanto a los banqueros como los gastos no presupuestados, que pueden convertir en ruinoso hasta el mejor préstamo. Luego les enseñábamos a aquellos banqueros los planos y maquetas de aquel

nuevo y reluciente hotel que me proponía construir. Hablábamos de cómo la obra traería vida al vecindario, de cómo crearía miles de puestos de trabajo. Hablábamos sin parar de la maravillosa y fantástica Hyatt Company, e incluso aludíamos a las ventajas fiscales que nos concedería el ayuntamiento. Este último punto solía merecer alguna atención, pero por desgracia nos veíamos en una situación que parecía no tener salida. Mientras no tuviéramos amarrada la financiación, la administración local no entraría a discutir las concesiones tributarias; y sin éstas, los bancos no querían ni empezar a hablar de financiación.

Andando el tiempo, decidimos ensayar otra línea de ataque. En vistas de que el planteamiento positivo no daba resultados, procuramos jugar con el miedo, con la responsabilidad y con las obligaciones morales. No hagan caso de nosotros, decíamos. Piensen en la ciudad de Nueva York. Está pasando sus apuros, pero todavía es una gran ciudad, y si no lo creen ustedes, si no están dispuestos a invertir en ella, ¿cómo creen que van a mejorar las cosas? Si prestan millones de dólares a países del Tercer Mundo y a magnates de los hipermercados de las afueras, ¿no les parece que también tienen alguna obligación para con su ciudad?

Pero no había manera. En cierta ocasión encontramos un banco que pareció a punto de darnos el sí. Entonces, en el último instante, el responsable suscitó no sé qué cuestión técnica y el trato se deshizo. Aquel hombre era lo que yo llamo un funcionario nato, un tipo prácticamente desprovisto de emociones. Lo suyo sólo es para ganarse la vida y lo único que desea es salir a las cinco para irse a casa y olvidarlo todo. Vale más tratar con un verdadero tiburón, con tal que tenga temperamento. Cuando éste dice que no, a veces se consigue persuadirle; uno se enfada y grita, y él también se enfada y da voces, pero al final se obtiene un acuerdo. En cambio, cuando una máquina dice que no, todo es mucho más difícil. Con aquel tipo ensayé todos los argumentos del mundo, y él me escuchaba sin decir esta boca es mía. Al final se limitó a decir, muy tranquilo:

—La respuesta es que no, Donald. No, no, no.

Recuerdo que después de esta experiencia le dije a Henry:

—¿Sabe una cosa? Olvidémoslo todo y dejemos correr el asunto.

Pero Henry no quiso abandonar. Él y mi abogado Jerry Schrage me infundieron ánimos, y continuamos en la brecha.

Para mi estaba cada vez más claro que sólo conseguiría financiación si los del ayuntamiento me concedían las ventajas fiscales. Toda mi esperanza descansaba en un programa llamado Política de Incentivos a la Inversión

(*Business Investment Incentive Policy*), adoptado por la administración local a comienzos de 1975. Decidí sondear a los del ayuntamiento pese a que mi proyecto aún no tenía financiación. Muchos habrían juzgado ridículo ese paso, pero yo todavía di otro más. Fui allí y pedí el mundo: una desgravación fuera de todo precedente, sobre la base de que, aunque viniera después la rebaja, la diferencia debía representar todavía un margen suficiente para mí. Era una situación rara, como una partida de póquer en la que nadie tiene una mano fuerte, por lo que todos se ven obligados a ir de farol. Yo había llegado al punto en que no podía echarme atrás, si deseaba conservar la más mínima credibilidad. Al mismo tiempo, la administración necesitaba desesperadamente promociones que sacaran a la ciudad de su marasmo.

Expuse por primera vez mi caso a las autoridades en octubre de 1975, y hablé claro. El Commodore perdía dinero y se deterioraba a ojos vistas. El vecindario de la estación central se estaba convirtiendo en lugar de mala vida. La cadena hotelera Hyatt estaba dispuesta a establecerse en Nueva York, pero no era posible que reuniéramos los millones necesarios para construir un nuevo hotel si la ciudad no hacía alguna concesión en cuanto a las contribuciones.

Los de la Comisión de Fomento aceptaron estructurar un programa que nos convirtiera en verdaderos socios. El municipio me concedería una dispensa total de la contribución urbana durante cuarenta años. A cambio de lo cual, yo le retomarí todos los años una participación en los beneficios del hotel. El mecanismo era bastante complicado. En primer lugar, yo le compraba el Commodore al Penn Central por 10 millones de dólares, de los que pagaría inmediatamente al municipio 6 millones, por las contribuciones que el establecimiento adeudaba. Luego vendería el hotel a la ciudad por el precio de un dólar, y ella me lo arrendaría durante noventa y nueve años. La renta a pagar por mí, totalmente libre de contribuciones, sería progresiva, empezado por 250 000 dólares el primer año, hasta llegar a 2,7 millones el cuadragésimo año. Además, pagaría al municipio un porcentaje de los beneficios. Al final yo acabaría liquidando lo equivalente al total de la contribución urbana, calculada sobre la peritación del valor del hotel en el momento en que negociábamos el acuerdo.

Todos estos pactos quedaban pendientes del acuerdo de la Junta de Valoración, que iba a reunirse por primera vez para estudiarlo a finales de diciembre de 1975. Una semana antes de esta reunión visité a Víctor Palmieri para persuadirle de que, si queríamos que el ayuntamiento se tomase en serio nuestro proyecto, era preciso dar a entender que el Commodore se encontraba

con serias dificultades, y a punto de cerrar de un momento a otro. Él estuvo de acuerdo conmigo. El 12 de diciembre Palmieri anunció que el Penn Central había perdido otros 1,2 millones con el Commodore durante el ejercicio que estaba a punto de finalizar, que preveía pérdidas aún más graves para 1976 y que, en consecuencia, se proponía cerrar el establecimiento a más tardar el 30 de junio de 1976.

Dos días después hubo otro anuncio significativo, aunque éste no lo había previsto yo. La Portman Associates, una promotora que se había pasado los últimos años tratando de encontrar financiación para un nuevo gran hotel al otro lado de la ciudad, en Times Square, anunció que desistía del proyecto ante la imposibilidad de lograr el apoyo de los bancos. Eso, en cierto modo, era malo para mí, puesto que yo necesitaba reunir pruebas de que invertir en Nueva York aún podía ser una idea sensata. Pero por otra parte era bueno, porque durante mis negociaciones con el ayuntamiento podía señalar cómo el fracaso de la Portman era la demostración más clara de que la financiación de mi proyecto pasaba por lograr los incentivos tributarios.

A comienzo de 1976 la Junta de Valoración decidió reestructurar el plan de incentivos. En vez de vender el hotel al municipio para luego tomarlo arrendado, la operación entera se desarrollaría a través de la Corporación de Fomento. Aunque los motivos aducidos eran de tipo técnico, el cambio resultaba ventajoso para mí. Porque esa corporación, a diferencia del ayuntamiento, la formaban señores de horca y cuchillo, quiero decir que tenían poderes para desahuciar con rapidez y eficacia, mientras que una promotora privada necesitaba meses y aun años, a veces, para conseguirlo.

Sin embargo, para abril la Junta de Valoración aún no había dictaminado acerca de mi proyecto, y la oposición al mismo empezaba a intensificarse. El coro más vocinglero fue el de los propietarios de hoteles. Albert Formicola, el jefe de la Asociación Hotelera Metropolitana, arguyó que la dispensa fiscal creaba un agravio comparativo, ya que los demás propietarios de hoteles pagaban su contribución religiosamente. El patrón de la Hilton, Alphonse Salamone, dijo que le habría parecido bien un periodo de carencia de diez años, transcurrido el cual todos compitiéramos en iguales condiciones. Incluso Harry Helmsey, pese a figurar entre los más prósperos y menos envidiosos de entre mis competidores, dijo que en su opinión el trato era excesivamente generoso. Justo en vísperas de la votación de la junta, tres concejales celebraron una conferencia de prensa delante del Commodore para denunciar el acuerdo. No me lo tomé como afrenta personal. Eran políticos y

olfateaban una cuestión candente de cara a los votantes y a los periódicos, así que se apresuraron a sacar provecho de la oportunidad.

La marea creciente de la oposición me preocupaba, pero mi postura en público fue la de pasar a la ofensiva y no hacer ninguna concesión a mis críticos. Poco después, cuando un periodista me preguntó por qué me habían concedido una dispensa de cuarenta años, mi respuesta fue:

—Porque no se me ocurrió pedir cincuenta.

En esencia, la acusación contra nosotros era que el municipio me concedía un trato demasiado generoso. La duración de la moratoria fiscal era sólo un aspecto del mismo. Decían los críticos que no veían justificado el tope a la cifra de beneficios a compartir con el municipio. Es decir, que si la renta máxima a pagar por mi debía ser la equivalencia de la cuota íntegra por contribuciones de acuerdo con la catastral de 1974, al menos esa cifra tendría que ser ajustable para tener en cuenta las posibles plusvalías (y, por tanto, los posibles aumentos de la renta catastral) durante tantos años.

Si yo hubiera sido el funcionario municipal encargado de negociar conmigo, seguramente dichos argumentos habrían sido también los míos. Pero si bien los colegas hoteleros tenían pico de oro para criticar, a nadie se le ocurrió presentar una oferta alternativa por el Commodore. Es verdad que casi todo el mundo daba por sentado que yo tenía una opción exclusiva sobre la propiedad... y fue una gran suerte que el ayuntamiento no pusiera eso en tela de juicio. Algunos meses antes, un funcionario del ayuntamiento me requirió para que presentase una copia de mi acuerdo de opción con el Penn Central. Y así lo hice..., aunque estaba firmado solo por mí, y no por el ferrocarril, porque yo aún no había depositado la fianza de 250 000 dólares. Nadie se dio cuenta de ello hasta casi dos años después, cuando un periodista que investigaba la operación llamó al ayuntamiento pidiendo ver el contrato original.

Dos semanas antes de la fecha prevista para que la junta se reuniera por tercera vez a considerar mi plan, alguien se decidió por fin a presentar una oferta alternativa por el Commodore. Fue una compañía propietaria de un gran número de pensiones situadas en barrios de dudosa reputación. Si la ciudad se hacía con la titularidad del Commodore, decía esa gente, ellos estaban dispuestos a comprarlo, adelantando un par de millones para rehabilitarlo, así como a compartir todos los beneficios con el municipio sin exigir topes. Al ser una oferta mal estudiada procedente de un grupo no muy solvente, creo que más bien ayudó a mi causa. Lo que menos le convenía al

Commodore era una reforma de segunda categoría dirigida por una promotora de tercera categoría.

Estoy convencido de que la jugada decisiva fue la de Palmieri y el Penn Central. Lo único que nadie deseaba era ver el Commodore cerrado y listo para derribo. El 12 de mayo Palmieri anunció que el Penn Central cerraba definitivamente el establecimiento en el plazo de seis días: exactamente un día antes de la fecha anunciada para la cuarta votación de la junta sobre la dispensa de contribuciones para mí. Los críticos no lo pensaron dos veces antes de denunciar lo que llamaron una maniobra de presión. No diré que me contrariase el momento elegido para anunciarlo, puesto que de todos modos el Penn Central ya había revelado seis meses antes su intención de cerrar el hotel a comienzos del verano. Mientras tanto, el índice de ocupación caía del 46 por ciento del año anterior al 33 por ciento, y las pérdidas previstas para el cierre de 1976 se elevaban a 4,6 millones.

El 19 de mayo todos los periódicos locales pusieron en primera plana crónicas sobre la marcha de los últimos inquilinos del Commodore, los cientos de empleados en busca de otro trabajo y la miseria que los comerciantes del barrio temían como consecuencia del inminente cierre. A mí, desde luego, no me dolieron esas historias. El 20 de mayo la Junta de Valoración votó unánimemente (ocho a cero) a favor de la concesión, en las condiciones ofrecidas por mí.

Cualquiera que fuese la opinión de mis críticos, diez días más tarde un editorial del New York Times argumentaba mi causa mejor de lo que hubiera sabido hacerlo yo mismo. Escribía:

La otra opción consiste en cerrar el Commodore dejando una deuda incobrable de contribuciones atrasadas. Además de la pérdida para el fisco tendríamos la herida en el paisaje urbano y un serio factor de depresión en una de las mejores zonas de la ciudad.

Pero, increíblemente, la consecución de las ventajas fiscales no bastó para convencer a los bancos de que nuestra empresa fuese viable. Mirándolo retrospectivamente no se comprende cómo los bancos podían dudar de nuestros números, lo que demuestra lo mal que andaban las cosas. En 1974 el Commodore cobraba en promedio 20,80 dólares por noche y habitación; bastaba una ocupación del 40 por ciento para casi cubrir los costes. En nuestro hotel enteramente renovado pensábamos cobrar 48 dólares por noche y habitación, y mantener un índice de ocupación medio del 60 por ciento. Nadie diría que eso fuese una exageración, pero los bancos se empeñaban en afirmar que éramos demasiado optimistas. En la realidad resultó que para la

época en que abrimos las puertas, septiembre de 1980, la ciudad ya se había rehecho y pudimos tarifar la habitación individual a 115 dólares, con una ocupación media superior al 80 por ciento. En julio de 1987 subimos el precio de la plaza a 175 dólares y ahora tenemos una ocupación media de casi un 90 por ciento.

Finalmente nuestra financiación nos la dieron dos instituciones. La primera, una aseguradora, Equitable Life Assurance Society, que, aparte otros muchos negocios, es propietaria de numerosas fincas. George Peacock, el jefe de la división inmobiliaria Equitable Real Estate, se avino a prestarnos 35 millones de dólares para el futuro Grand Hyatt, principalmente porque él y su gente estaban convencidos de la necesidad de hacer algo por la ciudad. La otra institución fue el Boverly Savings Bank, cuyas oficinas centrales, casualmente, estaban al otro lado de la calle, enfrente al Commodore, y que accedió a préstamos 45 millones. En este caso la motivación era de orden práctico: no deseaban ver cómo se iba al garete toda la zona en que estaban situados.

Yo me habría ahorrado muchísimos millones si me hubiera limitado a reformar el antiguo Commodore, en vez de crear un edificio nuevo de arriba abajo. De hecho, casi todo el mundo se opuso a que gastase tanto dinero en una rehabilitación total. A partir del día en que publicamos nuestros proyectos de recubrir completamente la fachada de ladrillo del Commodore con una nueva cortina de vidrio reflectante, los críticos y los defensores del medio ambiente alzaron un griterío general. Les ofendía que yo no tratase de armonizar la estética del edificio con la del resto del barrio, es decir con la arquitectura clásica de la estación Grand Central y las fachadas de ladrillo y piedra roja de los edificios de oficinas que componían el resto del bloque.

Desde mi punto de vista, mantener tal estética habría sido suicida. Así que les dije a esos críticos: «Oigan, amigos, háganme un favor y no me hablen más de esos grandes monumentos, porque el edificio Chrysler está embargado, el barrio en la ruina, y es evidente que hay algo que no funciona. Si creen que no voy a tocar la fachada del viejo Commodore, es que están locos. Y punto».

Es extraño cómo cambian las cosas. A muchos de esos críticos y defensores del medio ambiente, que entonces aborrecían de mi proyecto, ahora les gusta. Lo que han descubierto es que, al utilizar ese vidrio reflectante, he creado cuatro espejos enormes. Ahora, todo el que cruza la calle 42 o pasa por la rampa de Park Avenue y mira hacia el Grand Hyatt ve el reflejo de la terminal Grand Central, del edificio Chrysler y de todos los

demás edificios singulares, que de otro modo seguramente le habrían pasado desapercibidos.

Otro elemento que aportó espectacularidad fue el vestíbulo. Muchos hoteles de Nueva York tienen vestíbulos vulgares y nada llamativos. Yo había decidido convertir el mío en una sensación, en algo que todo el mundo deseara visitar. Elegimos un lujoso mármol castaño para los suelos. Instalamos magníficos pasamanos y columnas de latón. Construimos un restaurante con cincuenta metros de fachada acristalada en voladizo sobre la calle 42, lo que nunca se había hecho antes. Estoy convencido de que, si hubiera dejado el Commodore tal como era, antiguo y aburrido y sin personalidad, no habría causado absolutamente ninguna expectación ni habría tenido el éxito de que actualmente disfruta.

El Grand Hyatt se inauguró en septiembre de 1980 y causó impacto desde el primer día. El beneficio bruto de explotación sobrepasa actualmente los 30 millones de dólares al año. A la cadena Hyatt le tocaba la administración del hotel, de manera que, en aquellos momentos, mi intervención prácticamente había concluido. Pero en realidad yo aún poseía una participación del 50 por ciento, y no soy de los que les gusta quedarse con los brazos cruzados. Ello motivó algunas dificultades al principio. Yo enviaba a uno de mis ejecutivos, o más habitualmente a mi mujer, sólo para ver cómo marchaban las cosas. Pero eso no le hacía gracia a la Hyatt. Cierta día me llamó Patrick Foley, el jefe de todos los hoteles Hyatt, y dijo:

—Tenemos un problema, Donald, y es que el gerente del hotel anda cabreado porque tu mujer va por allí, y cuando ve polvo en un rincón avisa a un mozo para que lo limpien, o si ve a un conserje con el uniforme sin planchar le ordena que lo lleve a la lavandería. Por desgracia, mi gerente es un tipo que, para empezar, no se lleva bien con las mujeres. Pero debo decir en su descargo que está dirigiendo un hotel con mil quinientos empleados, y que debe existir una cadena de mando, o el negocio no va a funcionar.

A lo que yo le contesté:

—Entiendo lo que quieres decir, Pat, y estoy de acuerdo en que existe un problema, pero mientras yo sea dueño del cincuenta por ciento del edificio, lo siento pero no voy a decir que todo me parece bien si me he pasado por allí y he visto lo contrario.

Pat sugirió que nos reuniéramos la semana siguiente. Yo deseaba solventar el asunto porque aprecio a Pat, y le respeto, y creo que es un ejecutivo extraordinario. Es uno de esos grandes caracteres irlandeses. Cuando se pasea por el Hyatt Regency de Washington o por el de West Palm

Beach, Florida, recuerda los nombres de todos los miembros del personal, y los de sus parientes, entra en la cocina para darle un abrazo al chef, felicita al conserje por lo bien que desempeña su trabajo y saluda al agente de seguridad y a las camareras; y al cabo de una hora, cuando se va, todos vuelven a lo suyo llenos de entusiasmo, felices y contentos como si les hubiera tocado un premio.

Así que me reuní con Pat, y él dijo:

—Ya tengo decidido lo que voy a hacer. Voy a cambiar de gerente, y pondré a uno de los mejores que tengo. Es oriundo del Este de Europa, igual que tu mujer, y tiene un carácter muy flexible, de manera que se llevarán bien. Así que puede ir por allí y hablar con quien quiera, y todos contentos.

Y, efectivamente, Pat permutó los puestos y el nuevo gerente hizo una cosa brillante, que fue empezar a bombardearnos con trivialidades. Todas las semanas telefoneaba varias veces, para decirme: «Donald, necesito tu aprobación para cambiar el empapelado de la planta decimocuarta», o «Hemos pensado modificar el menú de uno de los restaurantes», o «Proponen cambiar a otro servicio de lavandería». Además, nos invitaba a todas las reuniones de la directiva. Tanto solicitó nuestras opiniones, y tanta beligerancia nos dio en cuanto a la marcha del hotel, que acabé por decirle: «Déjame en paz; haz lo que quieras, pero no me lo cuentes». Es decir que recurrió a la astucia de la mejor ley, ya que consiguió lo que se proponía sin discutir, sino mostrándose colaborador, amistoso y solícito.

Aunque nuestra asociada se desenvolvió muy bien, creo que cierta pequeña cláusula de nuestro contrato fue para mí todavía más valiosa que la participación al 50 por ciento en el Grand Hyatt Le llamamos la «reserva de exclusiva», y su efecto consiste en prohibir permanentemente a la Hyatt la construcción de ningún hotel competidor en ninguno de los cinco distritos neoyorquinos sin mi permiso.

Al principio intenté que Jay Pritzker admitiera la cláusula cuando negociábamos el acuerdo, pero él se negó. Jay es un tipo listo y no tenía la menor intención de vedarse la futura expansión de su cadena hotelera en una de las ciudades más grandes del mundo. El día que íbamos a cerrar el trato, justo antes de reunirnos todos, me vi a solas con un ejecutivo del banco. A éste le señalé cómo el banco se desploma a realizar una inversión importante y no poco arriesgada, y que un buen sistema para proteger su préstamo sería el de imponer aquella cláusula de reserva de exclusiva, de manera que pasado un par de años no se le ocurriese a la Hyatt levantar un hotel al otro lado de la

calle. El banquero entendió las consecuencias inmediatamente. Entró como un rayo en la sala donde estaban sentados los de la Hyatt y les dijo:

—¡Eh, muchachos! Nos jugamos decenas de millones de dólares, que es mucho dinero, y no vamos a cerrar ese trato sin que la Hyatt nos garantice que no va a abrir ningún otro hotel en Nueva York.

Yo me la jugaba, porque en aquel mismo instante pudo venirse abajo toda la financiación. Pero también jugaba a mi favor la circunstancia de que Jay Pritzker no estaba presente en aquella reunión. El portavoz de la Hyatt intentó localizar a Pritzker, pero resultó que no estaba localizable porque se hallaba en el Nepal dedicado a escalar. Mientras tanto, el banco sólo le concedía a la Hyatt una hora para tomar la decisión, o se cancelaba la financiación allí mismo. Mientras aguardábamos la resolución, redacté yo mismo el texto de la cláusula. Resumiendo, venía a decir que la Hyatt no puede abrir ningún hotel competidor en la zona metropolitana de Nueva York, sin exceptuar los dos aeropuertos. La única concesión era la posibilidad de construir un pequeño hotel de lujo, cosa que de todos modos no creo económicamente factible. Y antes de que transcurriese el plazo de una hora, ellos aceptaron firmar el documento que yo había escrito.

Ahora he incluido en mi testamento una cláusula que explica la importancia de esa reserva de exclusiva, por si alguno de mis descendientes fuese algo tarde en comprender. Lo que no quiero es que, una vez haya desaparecido yo, ningún listó de la Hyatt pueda dirigirse a uno de mis herederos para decirle: «Oiga, ¿verdad que no le importará que construyamos un hotel pequeñito en el aeropuerto Kennedy? Sin intención de hacer la competencia, naturalmente». La pura realidad es que a Hyatt le gustaría construir más hoteles. Al retener el derecho a decir sí o no, poseo una cosa de gran valor.

De eso ya he visto la prueba. A. N. Pritzker, un individuo maravilloso que era el patriarca de su familia y que falleció hace poco, solía llamarme a menudo cuando visitaba Nueva York. A. N. y su hijo Jay eran de temperamento muy diferente. Tan brillante el uno como el otro, pero mucho más reservado Jay, mientras que A. N. era muy efusivo y extra vertido. Casi parecía un osito de peluche. Formaban una combinación perfecta. A. N. había levantado la empresa partiendo de la nada, y logró ganarse a los banqueros no porque tuviese una gran solvencia sino gracias a que supo inspirarles simpatía. Ahora la compañía tiene una base sólida y Jay, que posee un carácter mucho más frío, no tiene necesidad de caer simpático a nadie. Por duro que se muestre, los banqueros seguirán deseando hacer negocios con él.

Como iba diciendo, cuando A. N. se presentaba en Nueva York me llamaba y decía:

—¡Hola, Don! Estoy por aquí de paso, y me gustaría dejarme caer por tu despacho para saludarte.

Yo le contestaba:

—Sí, ya sé por qué está usted aquí. Quiere construir un hotel en algún lugar de Nueva York, ¿no es cierto?

—Ya me gustaría, Don —contestaba él—. A ti no puede perjudicarte, y será bueno para nosotros y para todo el mundo.

Entonces me tocaba buscar la manera de cambiar de conversación, porque si me lo hubiera pedido en serio, yo no habría sido capaz de negárselo, por lo mucho que le apreciaba.

Pocas personas me inspiran tales sentimientos. A. N. falleció en 1986, y casualmente yo tenía una reunión de negocios muy importante en mi despacho el mismo día que se celebraban los funerales en Chicago. Se trataba de un asunto que yo estaba deseando cerrar, y que había consumido largos meses de preparación e iba a reunir a un montón de personas expresamente llegadas por vía aérea. Pero cancelé la reunión para ir a Chicago, y luego el negocio en cuestión no se materializó. No lo lamento. A veces nos toca presentar nuestros respetos a ciertas personas, sin importar lo que cueste. Y, en realidad, creo que mi asociación con Hyatt ha seguido siendo tan estrecha (aparte el hecho del espléndido éxito económico del hotel) gracias al gran aprecio que sentí siempre por A. N. Pritzker.

## **7. El edificio Trump Tower: la situación de Tiffany**

Mi encuentro con Franklin Jarman no comenzó bajo buenos auspicios. Desde mis tiempos de inquilino en Manhattan, en 1971, cuando paseaba por las calles, la localización que más me excitaba era el edificio de once plantas sito en la esquina de la calle 57 con la Quinta Avenida, donde tienen su domicilio los almacenes de lujo Bonwit Teller. El atractivo principal era la buena situación, pero además el solar era extraordinariamente grande. A mi modo de ver, la combinación de ambos factores convertía aquella propiedad en la finca más importante de la ciudad. Estaba ahí la posibilidad de levantar un gran inmueble en uno de los lugares más céntricos.

Bonwit era propiedad de Genesco, una compañía fundada a finales de los años cincuenta por un caballero llamado W. Maxey Jarman, quien la convirtió en un consorcio de altura. Maxey empezó con un comercio de zapatos, luego se puso a comprar otros comercios de calzado, y finalmente se hizo con otras tiendas, entre ellas las de Tiffany y Henri Bendel, así como los Bonwit Teller. Pero entonces, a mediados de los años setenta, estalló una tremenda lucha entre Maxey y su hijo Franklin. Ambos eran hombres de presa, ambos tenían sus planes y ambos ambicionaban el control. La lucha se hizo tan encarnizada que alguna junta de accionistas terminó a puñetazos entre padre e hijo. Como mi padre y yo siempre hemos estado muy unidos, a mí esto me escandalizaba un poco; en todo caso, finalmente Franklin logró echar a su padre y hacerse el amo. Y así, en 1975 fue aquél quien me llamó para hablar de mi interés hacia Bonwit.

En aquel entonces, realmente, yo no tenía solera alguna. Estaba en pleno intento de poner en pie el Grand Hyatt, y al mismo tiempo luchaba por mi centro de convenciones, pero nada había fructificado todavía. Aun así, Franklin Jarman quiso hablar conmigo, cualesquiera que fuesen sus motivos. Nos reunimos, y le dije sin rodeos que me gustaría comprar los almacenes Bonwit Teller y el edificio. Sabía que era difícil presentar tal operación, por lo que busqué argumentos que pudieran añadirle atractivo. Le propuse, por ejemplo, que yo construiría por encima de sus almacenes y de tal manera que

éstos pudieran permanecer abiertos durante las obras. Lo cual no era practicable en realidad, pero el hecho es que yo habría prometido cualquier cosa con tal de lograr aquella propiedad.

Aún no había acabado mi envite cuando vi por la expresión de Franklin que aquella proposición le parecía la cosa más absurda que hubiera escuchado nunca. Cuando terminé me replicó muy cortésmente, pero también con mucha firmeza:

—Usted no debe estar en sus cabales si cree que alguna vez vamos a desprendernos de una situación tan magnífica.

Tras lo cual nos dimos la mano y me despedí, convencido de que, bajo ninguna circunstancia, ni yo ni nadie podría comprar jamás aquella finca. Allí no había negocio que hacer.

Con todo, no me di por vencido. Empecé a escribirle cartas a Franklin Jarman. La primera, para agradecerle la entrevista. Un par de meses más tarde, para preguntarle si no querría reconsiderar el asunto. En vista de que no obtenía ninguna contestación, dejé pasar unos meses más y le escribí diciéndole que me gustaría pasar por su despacho. Transcurrió más tiempo y volví a escribirle proponiendo un enfoque completamente nuevo del asunto. Yo no cejaba, pese a no recibir el menor signo de ánimo, porque mucho más a menudo de lo que se piensa, del fracaso al éxito no va sino la simple insistencia. En este caso, Franklin Jarman jamás se apartó de su postura ni un milímetro. Pero las cartas escritas por mí no dejaron de surtir su efecto.

Pasaron casi tres años desde mi primera entrevista con Franklin. Durante ese periodo, la Genesco empezó a experimentar muy serias dificultades financieras. No le di demasiada importancia hasta que, una tarde de junio de 1978, leí en la revista Business Week un artículo que hablaba de una serie de cambios en la dirección de Genesco. En un intento de salvarla de la insolencia, los bancos quisieron imponer a un nuevo director general. El designado fue John Hanigan, una especie de mago ambulante que acababa de salvar la AMF-Brunswick cuando ya estaba en las últimas. Su especialidad era lo que se llama saneamiento, lo que viene a ser una manera amable de decir que era un destripador de empresas. O, dicho de otro modo, vendía todo lo vendible y las joyas de la familia por añadidura, liquidaba la deuda y pagaba a los bancos. Para un tipo como Hanigan, lo esencial era que hacía acto de presencia en empresas a las que no le ataba ningún vínculo afectivo ni en cuanto a las personas, ni en cuanto a los productos. En consecuencia, no le costaba nada ser despiadado. Era un tipo duro, astuto, que no miraba otra cosa sino las sumas de los balances.

A las nueve en punto de la mañana, después de leer la noticia en el periódico, llamé a la Genesco y conseguí que se pusiera Hanigan. Acababa de tomar posesión de su cargo, pero con cierta sorpresa por mi parte me dijo:

—Apuesto a que ya sé por qué me llama usted.

—¿De veras?

Y él replicó:

—Sí. Usted es el que escribió todas esas cartas diciendo que quiere comprar Bonwit Tellef. ¿Cuándo querría que nos entrevistásemos?

—Cuanto antes —contesté.

—¿Podría ser dentro de media hora? —dijo él.

Lo cual sólo demuestra que, a veces, conseguir un negocio puede ser cuestión de oportunidad. Que otro se me hubiese adelantado en unos días o unas semanas, y todo habría resultado quizá diferente. Fui a verle, y la entrevista discurrió por buen camino. Estaba claro que la compañía tenía gran necesidad de numerario, cuanto antes, y que él no tenía ningún empacho en vender Bonwito cualquier propiedad que se hallase a mano. Fue como la compra de una plaza de aparcamiento, pero a lo grande. Salí de allí convencido de que tenía buenas perspectivas de cerrar pronto el trato.

Entonces pasó algo raro. De súbito, Jack Hanigan se negó a contestar a mis llamadas telefónicas. Durante las fechas siguientes debí llamarle unas doce o quince veces, pero él siempre estaba ilocalizable. Me figuré que habría recibido otra oferta; de todos modos, estaba claro que yo tenía un problema. Recurrí a Louise Sunshine para que hablase con su amiga Marilyn Evans, cuyo esposo David había sido propietario de una compañía zapatera vendida a la Genesco varios años antes, por lo que se había convertido en un accionista importante de la Genesco cuya voz tenía cierto peso. Marilyn prometió interesarse por mis asuntos acerca de Hanigan, y casi en seguida recibí la llamada de éste. El motivo de aquella demora no lo supe nunca, pero el caso es que Hanigan propuso otra reunión, a la que acudí acompañado de mi abogado Jerry Schrager, y logramos firmar un preacuerdo. En el fondo fue bastante sencillo. La Genesco era propietaria del edificio Bonwit, pero no del terreno. En cuanto a éste, poseían un contrato de arrendamiento con veintinueve años de vigencia todavía. Me comprometí a comprar el edificio y los derechos de arrendamiento por un total de 25 millones de dólares.

Para mí era sólo el primer paso. Si quería levantar el edificio que tenía en mente, necesitaba hacerme con varias de las fincas colindantes y luego resolver numerosas variantes de calificación. Esto pasa a menudo en el negocio inmobiliario neoyorquino, sólo que en aquel caso yo pretendía un

emplazamiento excepcionalmente prestigioso y llamativo, lo que significaba que todos mis movimientos se verían dificultados y además serían contemplados con lupa.

La empresa más inmediata era procurar que el acuerdo quedase en secreto. Yo estaba seguro de que, si antes de que yo tuviese bien amarrado el contrato alguien se enteraba de que el emplazamiento de los Bonwit estaba en venta, se desataría el frenesí y el precio de venta escalaría alturas nunca vistas. Por eso, después de chocar las manos con Jack le dije:

—Oye, voy a escribir una declaración de intenciones (*letter of intent*), redactada de modo sencillo y breve, en la que diga que acepto comprar la propiedad por veinticinco millones de dólares, y que tú aceptas venderla, condicionada únicamente a la redacción de una escritura aceptable. De esta manera, ninguno de los dos podrá echarse atrás.

Ahora bien, aunque Jack es un hombre muy listo, no era oriundo de Nueva York y por tanto no estaba en condiciones de saber todavía lo disputada que podía llegar a verse aquella propiedad: tan valiosa, incluso en esa época de depresión, que la gente haría cola para comprarla.

Jerry y yo redactamos el compromiso allí mismo. Jack lo leyó, y el único cambio que hizo fue introducir una cláusula en que la venta quedaba condicionada a la aprobación de su Consejo de Administración. Cuando me devolvió el papel le dije:

—Mira, Jack, esta cláusula no puedo aceptarla. Dentro de dos o tres semanas tú podrías recomendarle a tu Consejo de Administración que votase en contra del acuerdo, y la declaración de intenciones no habría servido para nada.

Luego le pregunté si de veras necesitaba el permiso de su Consejo de Administración para vender los almacenes. Respondió que no, y entonces yo proseguí:

—Pues quitemos esa cláusula.

Él lo consideró durante unos momentos, y por fin aceptó. Salí de la reunión con el trato hecho y con un documento que lo confirmaba.

Como tenía la *letter of intent* de Jack Hanigan (aunque todavía no un contrato), fui a ver a un hombre llamado Conrad Stephenson, del Chase Manhattan Bank. Mi padre siempre había trabajado con el Chase, por lo que pensé que sería el mejor lugar para ir en busca de los 25 millones que necesitaba con el fin de cerrar la compra de Bonwit. Le expliqué el negocio a Connie: que iba a comprar el edificio Bonwit y el arrendamiento del terreno,

al que le quedaban veintinueve años de vigencia, y que esperaba poder levantar un gran rascacielos en ese lugar. En seguida me replicó:

—Si no eres el dueño del terreno, la duración del arriendo no es suficiente para justificar una financiación.

En otras palabras, no era partidario de arriesgar dinero para que yo comprase una localización, si veintinueve años después (cuando expirase el arriendo) el propietario del solar podía quedarse con todo. Pero yo ya lo había tenido en cuenta, por lo que le dije a Connie:

—Tenemos dos alternativas, y creo que ambas pueden funcionar.

La primera, como le expliqué, consistía en una reforma barata para construir un edificio de oficinas, con los almacenes comerciales en la planta baja. Como el alquiler para el resto de la vigencia del contrato era módico (125 000 dólares al año, que incluso entonces suponían una ganga), confiaba en amortizar la hipoteca y realizar todavía un bonito beneficio a lo largo de los tres decenios que me quedaban. Pero eso no convenció mucho a Connie. Para mí, en todo caso, era la hipótesis más pesimista.

Lo que realmente deseaba, dije, era comprar no sólo el edificio y los derechos sino también el terreno. Entonces podría construir un gran rascacielos sin temor a perderlo cuando expirase el arrendamiento. Cuando le dije a Connie que la propietaria del terreno era la Equitable Life Assurance Society, se mostró interesado por primera vez. Ambos convinimos en que ahí terna un buen aval para mí, puesto que se trataba de la aseguradora que había adelantado buena parte de la financiación para el Hyatt; por aquel entonces el hotel ya estaba en construcción, las cosas marchaban bien y todo el mundo tenía puestas grandes esperanzas en el negocio.

Lo que hice a continuación fue pedirle fecha para una entrevista a George Peacock, el jefe de la Equitable Real Estate. Estábamos en septiembre de 1978, transcurrido un mes justo desde mi primera reunión con Jack Hanigan. George y yo nos reunimos y le conté que estaba a punto de adquirir el arrendamiento de Bonwit, de cuyo solar era propietaria la Equitable, y que veía la oportunidad de establecer una colaboración que podía ser muy conveniente para ambos. Yo aportaría mi arrendamiento, dije, si ellos aportaban su terreno. Juntos, como socios al 50 por ciento, construiríamos un gran edificio residencial y de oficinas en aquel emplazamiento singular.

La Equitable pudo haber optado por retener el terreno hasta que expirase el contrato de arrendamiento con Bonwit y luego quedarse con todo. La parte negativa, sin embargo, como le expliqué a George, era que mientras tanto tendrían que conformarse con un alquiler ridículo, negociado mucho antes de

que el valor de los terrenos en Nueva York hubiera emprendido su espectacular alza. También le conté a George que mi otra opción consistía en reformar el edificio existente y lograr un beneficio más modesto, aunque no despreciable, durante los treinta años que me quedaban. En realidad, yo no estaba seguro de que fuese posible conseguir financiación para este otro proyecto, pero no deseaba darle a entender que no me quedaba otra opción sino la asociación con la Equitable; pues entonces se habría visto en situación de negociar unas condiciones mucho más duras para mí. Por suerte, George admitió casi en seguida la idea de formar sociedad. No creía que yo consiguiera la recalificación urbanística necesaria para construir el edificio singular que planeaba, pero también había comprobado en el caso del Commodore mi capacidad de acción. Cuando salí de su despacho llevaba su acuerdo en principio, condicionado al cumplimiento de mis promesas. Una vez más me veía haciendo malabarismos con acuerdos provisionales.

Mi paso siguiente fue utilizar los dos preacuerdos (el del arriendo Bonwit y el del terreno Equitable) para tratar de conseguir otro más con Tiffany. Concretamente, lo que yo deseaba era comprar los llamados «derechos de vuelo» sobre Tiffany (es decir la posibilidad de edificar por encima de ese edificio), sito al lado de Bonwit Teller en el cruce de la calle 57 con la Quinta Avenida. Al adquirir esos derechos yo podría lograr una cosa denominada «zonificación refundida», lo cual me permitiría construir un edificio mucho más grande. Por desgracia, yo no conocía a nadie en Tiffany, y el patrón, Walter Hoving, no sólo era un comerciante legendario sino que además tenía fama de difícil, exigente e irascible. Sin embargo, yo siempre había admirado a Hoving, porque convertía en oro todo lo que tocaba. Cuando él dirigió Lord and Taylor, eran los mejores; cuando dirigió Bonwit Teller, eran los mejores; mientras estuvo al frente de Tiffany, fue la mejor. Le había visto en alguna recepción, y era un hombre de cortesía impecable y majestuosa melena blanca, que usaba trajes de un corte excelente y asumía actitudes imperiosas. Si se hubiera necesitado una persona para representar el papel de presidente de Tiffany en una película, la elección no habría recaído en otro sino en el mismo Walter Hoving.

Decidí plantearlo con la máxima franqueza. Llame a Hoving y me presenté a mí mismo. Hablé con mucha educación y mucho respeto, y él accedió a recibirme. Para entonces Der Scutt tenía ya preparada una maqueta del edificio que pensábamos construir, y también otra de la propuesta alternativa para el caso de que yo no consiguiera los derechos de utilización del vuelo sobre Tiffany. Y le dije a Hoving:

—Mire usted, quiero comprar sus derechos de utilización del vuelo porque ello me permitirá construir un edificio mucho más grande y de más calidad, que le gustará a usted mucho más. Al vendérmelos usted se asegura la continuidad de Tiffany para siempre, ya que nadie podrá construir sobre su establecimiento, y por tanto nadie tendrá interés en querer derribarlo.

La segunda razón para vendérmelos, le expliqué a Hoving, era que de no poseer tales derechos, y por exigencia de las ordenanzas municipales, tendría que instalar ventanas de fabricación en serie, pequeñas y reglamentariamente recubiertas de tela metálica que, puestas en la fachada hasta cincuenta plantas por encima de Tiffany, constituirían un espectáculo lamentable. En cambio, como propietario del derecho de utilización del vuelo yo podría edificar con grandes superficies acristaladas en la fachada del edificio correspondiente a la joyería.

En ese momento le mostré a Hoving las dos maquetas: la una, de un edificio magnífico que era, en líneas generales, el Trump Tower actual; la otra reproducía la alternativa horrorosa.

—Le ofrezco cinco millones de dólares para que me permita salvar Tiffany —le dije—. A cambio, usted me vende unos derechos que de todas maneras no pensaba utilizar.

Hoving había dedicado a Tiffany casi veinticinco años. La había convertido en un éxito inaudito y, como es natural, estaba personalmente orgulloso de su obra. Yo jugaba con eso, y funcionó. A él le gustaron mis proyectos en seguida, y dijo:

—Mire, joven, voy a hacer un trato con usted al precio que propone. Espero que la obra sea tan lograda como usted dice, porque quiero sentirme orgulloso de ella. En el ínterin tengo un pequeño problema, y es que salgo de viaje con mi esposa durante un mes y no podré dedicar mi atención a este asunto hasta que regresemos.

Al instante empecé a ponerme nervioso, y dije:

—¡Uf! Señor Hoving, me crea usted un problema muy grave, porque si tuviese los derechos de utilización del vuelo podría construir un edificio singular, y sobre esta base querría solicitar la recalificación. Pero si, por algún motivo, cambiase usted de opinión durante su ausencia, después de haber dado yo trabajo a los arquitectos y realizado gestiones, tendría que echarlo todo a la cuenta de pérdidas.

Walter Hoving me miró fijamente, como si acabase de insultarle...

—Me parece que no me ha entendido usted, joven —replicó—. Nos hemos estrechado la mano. He cerrado un acuerdo con usted. Eso es todo.

Me quedé sin habla. Para que se me entienda, debo recordar cuáles son mis orígenes. En el negocio inmobiliario, qué duda cabe, hay personas honradas, pero yo estaba más habituado al género de individuos cuyas manos sería una pérdida de tiempo estrechar, porque tal gesto no significaría nada para ellos. Hablo de esa gentuza abominable, de esos seres tan bajos que sólo toman como garantía válida un contrato firmado.

Pero me di cuenta de que con Walter Hoving estaba ante un hombre totalmente distinto, ante un caballero que se escandalizaba sinceramente de que alguien pudiera desdecirse de la palabra dada. Además, hablaba con cierta altanería, de suerte que me hizo sentirme un poco avergonzado por haberme atrevido a insinuar cosa semejante.

Pues sucedió que Walter Hoving emprendió su viaje y, no bien se hubo ausentado, la Philips Morris negoció la compra de los derechos de utilización del vuelo sobre la estación Grand Central a un precio muy superior al convenido por mí por los del Tiffany, pese a hallarse éste infinitamente mejor situado. Aquel mismo mes se cerraron varios tratos más por el estilo, y en todos los casos se mencionaron cifras muy abultadas. Era, sencillamente, que Nueva York iniciaba su recuperación y, en consecuencia, el mercado inmobiliario se disparaba. A mí me constaba la honestidad de Hoving, pero no podía dejar de preocuparme al imaginarlo qué pensaría cuando se enterase de aquellas operaciones.

Pocos días después de su regreso volvimos a reunirnos para discutir algunos puntos de nuestro acuerdo. Naturalmente, tan pronto como tomamos asiento dos de sus ejecutivos empezaron a darle la lata para que se volviese atrás, llamándole la atención sobre lo que sucedía en el mercado. Esto me contrarió, pero en seguida pude darme cuenta de que Hoving estaba más contrariado todavía.

—Señores, hace algo más de un mes le di mi palabra a este joven —dijo—. Y cuando doy mi palabra, el acuerdo, bueno o malo, es firme. Confió en no tener que explicarme más.

Con lo que canceló la discusión.

Algún tiempo después supe que Hoving aún había ido más lejos. Mientras negociaba conmigo, por lo visto, había decidido otra operación mucho más importante: la venta de Tiffany a la Avon Corporation. Para mí la Avon era una compradora de escasa categoría, tratándose de una tienda de tanta clase como Tiffany. Por otra parte, habían ofertado un precio tan enorme que no se le podía reprochar a Hoving la decisión de vender. Sin embargo, la Avon quería imponer entre las condiciones de la compra la de que Hoving

renunciase al acuerdo conmigo sobre los derechos de utilización del vuelo. Supe que Hoving se había mantenido inquebrantable. Si la Avon tenía algún problema con el derecho sobre el vuelo, decía, nadie les obligaba a comprar la tienda. Pero lo que sucedió fue que renunciaron a esa condición, y el acuerdo se firmó.

Walter Hoving fue, justamente, un hombre honorable de pies a cabeza, y de gran clase. Por eso era un comerciante tan genial, y por eso Tiffany no ha vuelto a ser lo mismo desde que él se fue. Voy a proporcionar un pequeño ejemplo. Hoving, en Tiffany, practicaba esta política: cuando entraba alguno de sus mejores clientes, podía elegir lo que quisiera y echar una firma al pie de la nota. Más tarde le enviaban la factura. Era muy sencillo y muy elegante. Pero tan pronto como se hizo cargo la Avon, sus ejércitos de contables implantaron nuevos procedimientos, entre los cuales la introducción de las tarjetas de crédito Tiffany, unos diminutos plásticos de color azul. Nada que objetar contra eso, excepto que, de pronto, hasta los mejores clientes de Tiffany fueron informados de que ellos también tendrían que utilizar las tarjetas de plástico. Eso no fue solo una estupidez; fue como si los de la tienda quisieran buscarse la ruina. Los mejores clientes de uno tienen derecho a trato de favor.

Al poco Hoving, que en principio había aceptado quedarse como consejero, se hartó y se marchó, lo cual hizo que las cosas empeorasen más aún. Mientras Hoving dirigió Tiffany, por ejemplo, nunca fue posible ver vendedores ambulantes por los alrededores pregonando relojes falsificados y piezas de bisutería, impidiendo el paso a los transeúntes y degradando la Quinta Avenida. Cuando Walter Hoving veía a un buhonero, se volvía hacia sus empleados y los reprendía con su dignidad habitual: «¿Cómo permiten ustedes que ocurra esto aquí?». Y al cabo de pocos minutos, el vendedor ambulante había desaparecido. Pero tan pronto como Hoving se fue, docenas de buhoneros plantaron sus tenderetes delante de Tiffany, y no se han ido desde entonces. Yo sí aprendí la lección de Walter Hoving. Ahora tengo en nómina a varios hombretones uniformados, que sexo ocupan de mantener la calle delante del Trump Tower perfectamente aseada, limpia y exenta de vendedores ambulantes.

Una vez conseguidos los derechos de utilización del vuelo sobre Tiffany, quedaba otro terreno que yo necesitaba. Al lado de Tiffany, con fachada a la calle 57 y alquilada por Bonwit, una pequeña propiedad de menos de 400 metros cuadrados era vital para que yo pudiera realizar el edificio que planeaba. De acuerdo con las ordenanzas, detrás de cualquier edificación

debía quedar un espacio abierto, a modo de patio posterior, de diez metros de ancho. A falta de aquella última parcela, yo hubiera tenido que recortar de la parte de atrás del edificio ya proyectado, y aquello habría sido un desastre.

El terreno que yo quería era propiedad de un hombre llamado Leonard Kandell. Puesto que había adquirido el arriendo de Bonwit, yo controlaba en realidad el bloque pero, una vez más, mi problema era la poca duración del contrato. Le restaban menos de veinte años de vigencia, y además incluía pactos que imposibilitaban en la práctica una recalificación. Por fortuna, Leonard Kandell, lo mismo que Hoving, es hombre de una honradez a toda prueba. Leonard empezó en el negocio inmobiliario construyendo viviendas en el barrio del Bronx durante los años treinta y cuarenta. Pero, a diferencia de otros del ramo, decidió cambiar de actividades cuando intuyó que se avecinaba la congelación de alquileres. Vendió todos sus edificios y pasó a Manhattan, donde se dedicó a comprar terrenos arrendados y edificados, es decir las fincas sobre las cuales se habían alzado casas. Cuando el mercado subió, Leonard se hizo muy rico, y sin ninguno de los problemas que suele acarrear la administración de los edificios. Mientras tanto, los propietarios que habían permanecido en el Bronx se hundieron, ya que, como era de prever, el control de los alquileres resultó desastroso para ellos.

Una de las razones por las cuales dejé Brooklyn y el negocio de mi padre fue precisamente, para huir de los alquileres controlados, así que desde el primer momento hubo entendimiento entre Leonard y yo. La dificultad estaba en que Leonard no tenía ninguna prisa por vender. No era cuestión del precio, ni de que Leonard sintiera un aprecio especial por su parcela de la calle 57. Era, sencillamente, que Leonard jamás vendía nada, por la razón de que, a largo plazo, los precios de los terrenos en Manhattan nunca variaban sino en una sola dirección: hacia arriba. Tenía razón, por supuesto, y aunque nuestras entrevistas eran muy agradables, no adelantábamos nada. Pero cierto día descubrí una propina inesperada en mi acuerdo con Tiffany. Estaba yo relejendo las condiciones de la utilización cuando me tropecé con una cláusula que cedía a Tiffany una opción de compra sobre la propiedad colindante de Kandell, dentro de unos plazos establecidos.

Me dije a mi mismo: caramba, pero si esto puede darme un argumento para discutir con Leonard así que me fui a ver a Walter y le dije:

—A usted no le interesará comprar la propiedad de Kandell, ¿verdad? ¿Querría venderme esa opción como parte de nuestro acuerdo?

Walter lo aceptó, incluimos esa cláusula en el contrato y yo, sin pérdida de tiempo, invoqué mi opción. Al principio, Leonard adoptó la postura de que

yo no podía ejercer aquella opción porque pertenecía a Tiffany y no era transferible. Es posible que Leonard tuviese razón, pero también era posible que, delante de los tribunales, yo acabase por obtener el reconocimiento de mi derecho a ejercer la opción.

Cuando le hice esta observación a Leonard, ambos nos sentamos a una mesa y en menos de veinte minutos quedó redactado un acuerdo conveniente para los dos. Yo acepté retirar el ejercicio de la opción y él, a cambio, se avino a prorrogar el arrendamiento del terreno hasta cien años, en vez de los veinte que restaban: plazo suficiente para una financiación. Además, cambió la redacción del contrato eliminando las reservas que habrían impedido la recalificación. Y aunque yo aceptaba un pequeño aumento del alquiler, todavía era módico para un contrato a largo plazo y un emplazamiento tan excelente. Leonard y yo nos estrechamos las manos, y desde entonces hemos seguido siendo muy buenos amigos.

Es curioso cómo cambian las cosas a veces. Leonard es hombre de edad avanzada, y desde hace un par de años ha empezado a preocuparse por sus herederos y sus bienes. A comienzos de 1986 me llamó para poner en mi conocimiento que me donaba una participación del 15 por ciento en el terreno sobre el que se levanta el hotel Ritz Carlton de Central Park South, que es una de sus mejores posesiones. Además, me cedía la disposición sobre la renovación o no del contrato a la expiración de éste, dentro de unos veinticinco años. Leonard me contó que su propósito era poner los terrenos en manos de alguien que, a su parecer, sabría sacarles el máximo provecho..., lo que, a su vez, beneficiaría a los herederos, que retienen una mayoría de control. Leonard es muy listo, además de generoso. Y yo lucharé como una fiera para defender los intereses de la familia Kandell.

Para cuando me hice con lo de Kandell en la calle 57, estábamos en diciembre de 1978 y yo me hallaba en una situación delicada. Había reunido todo lo que necesitaba, había logrado mantener en total secreto el acuerdo, pero aún no tenía ningún contrato con la Genesco. A comienzos de 1979 mis abogados todavía discutían los últimos puntos con los de la Genesco, y esperábamos poder ir a la firma dentro del mes de febrero. Pero a mediados de enero empezó a rumorearse en el mundillo de las inmobiliarias que la Genesco estaba en tratos para vender el inmueble de Bonwit. Tal como yo había previsto, la compañía se vio asaltada inmediatamente por los interesados en adquirir la propiedad, entre los que figuraban algunos jeques ricos con petrodólares calientes que gastar. Y como también era de esperar, la Genesco empezó a querer dar marcha atrás. Todavía estaban preparando el

contrato y ya era evidente que, si encontraban algún modo de romper el acuerdo, lo harían.

Fue entonces cuando di gracias a mi buena estrella por haberle sacado la carta o declaración de intenciones (*letter of intent*) a Jack Hanigan, ya que sin ella habrían sido nulas mis posibilidades de llevar adelante el negocio. No estoy muy seguro de que aquella carta hubiera tenido mucha fuerza para obligar, pero al menos me habría servido para llevar el caso a los tribunales e imposibilitar durante varios años ninguna venta de la propiedad Bonwit. Naturalmente, hice saber a la Genesco que tal sería mi intención si ellos incumplían el acuerdo. Con los acreedores pisándole los talones, yo sabía que la compañía no disponía de un margen de tiempo para eso.

La mañana del 20 de enero recibí una llamada que resultó ser providencial. Era de un periodista del New York Times, Dee Wedemeyer, que deseaba saber si era cierto que yo estaba en tratos con la Genesco para comprar el edificio Bonwit. Mi asociada, que aún buscaba la manera de salirse del acuerdo, se había negado a comentar nada con Wedemeyer. En cambio, yo decidí asumir un riesgo calculado. Había hecho todo lo posible por mantener secreto el acuerdo mientras no existiese un contrato firmado, porque no deseaba iniciar una guerra de ofertas y contraofertas. Pero ahora empezaban a circular ya los rumores y el vendedor se hacia el remolón. Por ello, le confirmé a Wedemeyer que había llegado a un acuerdo con la Genesco sobre la propiedad y que, como pensaba construir un nuevo edificio singular sobre aquel emplazamiento, los almacenes Bonwit tendrían que cerrar durante los meses próximos.

Mi idea consistía en presionar públicamente a la Genesco para forzarla a cumplir el acuerdo. Pero no había calculado una ventaja secundaria que luego resultó para mí, y fue que, tan pronto apareció el artículo de Wedemeyer al día siguiente, los mejores empleados de Bonwit emprendieron la desbandada a Bergdorf Goodman, Saks Fifth Avenue y Bloomingdale's, en busca de nuevos empleos. Así que los Bonwit veían emigrar a lo más escogido de su personal, hasta que se hizo casi imposible el funcionamiento de los almacenes. Creo que ésa fue la brizna que les quebró el espinazo. De súbito dejaron de hacerse los remolones y, cinco días después de la publicación del artículo por el New York Times, firmaron el contrato. La desesperación de la compañía había salvado mi negocio.

Pero, por otra parte, la desesperación puede ser un arma de dos filos. Como la Genesco necesitaba líquido en cantidad y con urgencia me impusieron un contrato muy poco habitual. En las operaciones inmobiliarias

típicas uno deposita una fianza del 10 por ciento a la firma, y el 90 por ciento restante se paga a la ejecución. En cambio, a mí me pidieron el 50 por ciento a la firma del contrato (12,5 millones de dólares) y la otra mitad para formalizar. Mis abogados me aconsejaron que no aceptase tal exigencia. Lo que ellos veían era un riesgo bastante probable de que la empresa quebrase antes de que llegáramos a registrar la venta. Si tal eventualidad ocurría, el administrador judicial (revestido de poderes más amplios de lo que suele creerse) podría tomar la decisión de usar el dinero de mi fianza para pagar a otros acreedores. Por eso, según mis abogados, anticipar tanto dinero sería una gran imprudencia por mi parte.

Yo lo veía de otra manera. No es que me hiciera gracia el tener que adelantar doce millones y medio, pero al mismo tiempo suponía que, cuanto más dinero al contado diese a la Genesco, mejores posibilidades tendría ésta de pagar sus deudas y tranquilizar a sus acreedores. Además, el periodo de riesgo sería relativamente breve, puesto que ambas partes teníamos interés en cerrar el trato cuanto antes. Habitualmente, el tiempo que transcurre entre la firma y la formalización definitiva es de seis meses o más. En este caso, lo limitamos a sesenta días.

Por otra parte, yo había invertido ya bastante tiempo y dinero en el asunto. Desde el anterior mes de agosto, después de mi primera entrevista con Jack Hanigan, había empezado a trabajar en los proyectos para el emplazamiento y a negociar la recalificación con el municipio. En efecto, a los pocos minutos de salir del despacho de Jack Hanigan, había llamado a Der Scutt para pedirle que nos reuniéramos delante de Bonwit. Cuando él llegó, le mostré el edificio y le pedí su opinión. Evidentemente, la situación era magnífica, dijo, pero ¿qué me proponía yo?

—Quiero construir el edificio más fantástico de Nueva York —contesté—. Y quiero que pongas manos a la obra en seguida, porque necesito saber cuál es el máximo que legalmente puedo edificar.

Desde el primer momento, esta cuestión del tamaño fue primordial, ya que, con una situación tan estupenda, cuantos más apartamentos lograrse construir, mayor sería la rentabilidad de mi inversión. Además, cuantos más pisos pudiera levantar, mejor sería la vista de los apartamentos más altos, con la repercusión consiguiente sobre los precios. Aquel individuo llamado Arthur Drexler, del Museo de Arte Moderno, lo dijo bien claro cuando manifestó: «Los rascacielos son máquinas de hacer dinero». Claro que Drexler lo dijo como crítica. Para mí era un incentivo.

Y desde el primer momento, también, todas las personas con quienes hablé del proyecto se mostraron escépticas en cuanto a mis posibilidades de conseguir la autorización para construir un gran rascacielos de cristal en un tramo de la Quinta Avenida lleno de casas bajas, antiguas, de piedra roja y ladrillo pardo. Lo mismo me habían dicho del Hyatt, por supuesto, por lo que no me tomé demasiado en serio las advertencias. Aun dejando de lado las consideraciones comerciales, me parecía que un edificio de gran altura siempre sería mucho más llamativo. Der no tardó en participar de mi entusiasmo. Cuando, en las juntas de los distritos, alguno se quejaba de que el edificio proyectado por nosotros era demasiado alto y quitaría mucha luz, Der replicaba mitad en broma y mitad en serio:

—Si quieren sol, ¿por qué no se mudan a Kansas?

Para todo edificio nuevo, la altura admisible se determina mediante un parámetro llamado relación superficie-cubicaje (FAR: *Floor Area Ratio*). Simplificando, la superficie total cubierta no puede exceder de un cierto múltiplo de la superficie edificada sobre el terreno; se pueden negociar ciertas tolerancias, pero en aquella finca, por ejemplo, la FAR reglamentada era de 21,6 como máximo absoluto. Esto era lo que yo, naturalmente, deseaba cambiar. Sabía que iba a ser una lucha cuesta arriba. Cuando Der hizo los primeros cálculos, contando únicamente con el solar de Bonwit, sin los derechos de utilización del vuelo sobre Tiffany ni la parcela de Kandell, resultó que nuestra FAR máxima era de 8,5. Lo que, según él, se traducía en un edificio de veinte plantas con unos 900 metros cuadrados de superficie útil por planta. En seguida le dije que lo convirtiera en un edificio de cuarenta pisos con 450 metros cuadrados de superficie útil por planta, lo cual no sólo daría apartamentos con mejor vista, sino también menos apartamentos por planta, y ése es un lujo por el que muchos compradores están dispuestos a pagar más.

Desde luego, yo no tenía ninguna intención de conformarme con una FAR tan baja. Para empezar, mi FAR mejoraría sustancialmente cuando hubiese adquirido los derechos de utilización del vuelo sobre Tiffany. Además, las promotoras pueden obtener FAR añadida si prevén ciertas instalaciones que la Comisión de Urbanismo considera deseables. En aquel emplazamiento, pongamos por caso, yo podía obtener alguna concesión si construía apartamentos para vivienda y no sólo despachos, según la teoría vigente de que los edificios de oficinas aumentan la congestión urbana y los problemas de la circulación. Otra posible bonificación era la que se concedía por reservar una zona peatonal pública en la planta baja, lo que se ha dado en llamar

«galerías». Una tercera bonificación se conseguía reservando a locales comerciales algo más del mínimo exigido por la ley. Y, finalmente, también concedían algo por reservar una zona verde junto con las galerías comerciales y peatonales.

Con el afán de maximizar mis ventajas en lo posible, le dije a Der que proyectase una parte baja con zona comercial a varios niveles. Como negocio, esto de las galerías comerciales no prometía gran cosa. Los espacios comerciales cerrados han sido un éxito en todas partes del país, pero casi nunca en Nueva York. El típico mercado de construcción cerrada es limpio, controlado, seguro y antiséptico, razón por la cual mucha gente se siente a gusto en ellos. En cambio, los neoyorquinos parecen preferir la mugre de la vida callejera y no tienen inconveniente en tratar con los vendedores ambulantes.

Tal como yo lo planeaba, aunque la planta baja comercial no fuese un gran éxito, las concesiones que me supondría a cambio (poder construir varias plantas más en los niveles residenciales de mi rascacielos) compensarían el coste de la misma más que sobradamente. Sólo hasta mucho más tarde, cuando empecé a ver la magnificencia del conjunto y cuando se reveló que algunas de las firmas comerciales más prestigiosas del mundo solicitaban establecerse en nuestro vestíbulo, comprendí que éste iba a convertirse en algo especial, en un éxito independiente de todo lo demás.

Al principio me fijé más en el proyecto del edificio mismo. Deseaba crear algo memorable y monumental, pero sabía que sin un diseño original jamás conseguiría la licencia para un edificio de gran volumen. El tradicional paralelepípedo de cristal no seduciría demasiado a la Comisión de Urbanismo. Der se puso a trabajar. Seguramente dibujó tres o cuatro docenas de croquis, y a medida que avanzábamos íbamos eligiendo los mejores elementos de cada concepto.

Al principio se concibió una torre de vidrio alzada sobre una base rectangular de piedra, pero no nos gustó el aspecto que resultaba. Más adelante se estudió un diseño con tres cajas de ascensor exteriores de cristal. El efecto me gustó, pero la realización nos privaba de una proporción demasiado grande de volumen interior vendible. Finalmente, Der propuso un concepto de terrazas escalonadas desde la calle hasta la altura del adyacente edificio Tiffany. Mi mujer Ivana y yo estuvimos de acuerdo en que los diferentes planos de fachada creaban una mejor compatibilidad y evitaban que nuestro edificio tuviese el aspecto amazotado que suelen presentar las fachadas lisas, como las de la mayoría de los rascacielos. En los pisos

superiores las terrazas quedaban desplazadas las unas con respecto a las otras, en un efecto de diente de sierra o zigzag por el cual el edificio venía a tener figura poliédrica, con veintiocho planos diferentes, a modo de escalera corrida lateralmente.

Por supuesto, un concepto así sería de construcción más cara que una cosa más normal, pero las ventajas parecían obvias. Con aquel edificio de veintiocho frentes alzaríamos una obra original, «inconfundible»; además, la multiplicidad de planos de fachada serviría para que cada apartamento gozase de dos vistas diferentes como mínimo, lo que redundaría en beneficio del precio. Para mí estábamos creando el mejor de los mundos posibles. No sólo el diseño era llamativo, sino que además resultaba eminentemente comercial. Para apuntarse un tanto sonado siempre es preciso reunir ambas cosas.

El próximo reto estaba en lograr que el proyecto fuese autorizado por el municipio (lo que, entre otras cosas, implicaba el obtener la recalificación urbanística). En uno de los puntos clave se nos ofrecían argumentos de puro sentido común. Según las ordenanzas vigentes, tendríamos que construir en la planta baja una galería orientada de norte a sur, lo que significaba entre la calle 57 y la calle 56. Ahora bien, en tal caso la entrada principal del edificio se situaría en la calle 57 y no en la Quinta Avenida, mucho más prestigiosa. Contra esto les señalábamos a los urbanistas que el edificio IBM, emplazado entre nuestro solar y la avenida Madison, tenía ya un paso peatonal orientado de norte a sur, con lo que el nuestro habría resultado superfluo. En cambio, situándolo en sentido oeste-este, podríamos unir la Quinta Avenida con el vestíbulo del edificio IBM, y con ello comunicaríamos directamente aquella con la avenida Madison. Cosa notable, todo el mundo estuvo de acuerdo en que ésa era la mejor solución. En consecuencia, se nos autorizó la variante que nos permitió crear nuestra espectacular entrada por la Quinta Avenida.

Lo que impugnó el municipio desde el primer momento fue el volumen del edificio que pretendíamos construir: setenta pisos de altura, que daban una relación FAR máxima de 21,6. Ya en diciembre de 1978, e incluso antes de que yo tuviera cerrado el acuerdo con Bonwit, los de la Comisión de Urbanismo nos hicieron saber que consideraban demasiado grande el edificio propuesto. Dijeron que se opondrían a la concesión de suplementos de FAR para nosotros, y que además les preocupaba su incompatibilidad con los edificios bajos colindantes de la Quinta Avenida.

Afortunadamente, a comienzos de 1979, formalizado ya el acuerdo y abordadas en serio las discusiones con el municipio, yo tenía ya otras municiones en la recámara. Para empezar, podía optar por construir un edificio

totalmente «dentro de las ordenanzas», es decir sin solicitar variante alguna. Repitiendo la jugada que tan buenos resultados me había dado con Walter Hoving, Der preparó una maqueta de este edificio «reglamentario», un horroroso cajón cuadrangular de ochenta pisos uniformes que anularía por completo la prestancia de Tiffany. Planteamos el asunto diciendo que, si el municipio no nos daba licencia para construir de acuerdo con nuestro proyecto, estábamos dispuestos a hacerlo «dentro de las ordenanzas», motivo por el cual les presentábamos la maqueta y sus consecuencias. Naturalmente, quedaron horrorizados. No estoy muy seguro de que creyeran que fuésemos capaces de construirlo, ni siquiera que fuese factible, pero no podían correr el riesgo.

Aconteció entonces una intervención inesperadamente favorable para mí, y fue la de los mismos Bonwit Teller. Al principio, yo creía que nos limitaríamos a derribar los almacenes y que ahí se acababa la historia. Pero muy poco después de que yo firmase el contrato sobre aquellos terrenos, otra compañía, la Allied Stores Corporation, llegó a un acuerdo con la Genesco para comprar los doce establecimientos Bonwit Teller restantes, sitios en distintas localidades, desde Palm Beach (Florida) hasta Beverly Hills (California). Acto seguido, el presidente y director general de Allied, un genio del comercio llamado Tomás Macioce, se puso en contacto conmigo.

Cuando Macioce asumió el control de la Allied, en 1966, esta compañía también se hallaba al borde de la insolvencia. Pero en el plazo de doce años él la convirtió en una de las mayores potencias del país en el ramo del comercio detallista. Macioce me explicó que, si bien algunos de los almacenes Bonwit que acababa de comprar funcionaban bastante bien, él consideraba indispensable, sin embargo, que no se perdiera la nave insignia del grupo en Manhattan. Juzgaba que lo ideal sería conservar los almacenes de la esquina calle 57-Quinta Avenida, no sólo por su solera de más de cincuenta años, sino teniendo en cuenta además su inmejorable situación.

Le declaré a Tom sin rodeos que de ninguna manera podría concederle a Bonwit tanta superficie como antes tenía; aunque, por otra parte, le daría un emplazamiento favorable cara a la calle 57 y conectado directamente con el gran vestíbulo que pensaba construir en la entrada principal. Le mostré los planos y pronto llegamos a un acuerdo.

Esto fue una suerte para Tom, porque firmamos un arriendo a muy largo plazo y señalando una renta por metro cuadrado muy inferior a las que luego pude cobrar en el resto de la zona comercial del edificio. Alquilé a la Allied 5000 metros cuadrados (con lo que resultaron unos almacenes reducidos a

menos de la cuarta parte de lo que habían sido los Bonwit Teller originarios) por 3 millones de dólares al año, más un porcentaje de sus beneficios. Como yo había pagado 25 millones por la compra del arriendo y el edificio Bonwit, bajo una hipoteca al 10 por ciento soportaba unos gastos anuales de 2,5 millones aproximadamente. En otras palabras, pagaba dos millones y medio por disponer del lugar, y la Allied me devolvía tres millones por alquilarle una pequeña fracción del espacio total; o sea que yo me veía con un beneficio de 500 000 dólares anuales, y dueño del terreno a cambio de nada (todo ello garantizado antes, de haber puesto siquiera la primera piedra). Mejor aún, porque al dar a los nuevos Bonwit sólo una parte de mi espacio comercial, podía alquilar el resto a otras tiendas.

Pero quizá lo mejor de todo fue que, con Bonwit, yo disponía de un establecimiento que el municipio tenía mucho interés en conservar en Nueva York, lo cual me permitió presentar un argumento muy sencillo y muy fuerte a la Comisión de Urbanismo. «Si quieren que Bonwit retorne a la Quinta Avenida —les dije—, tienen que concederme la recalificación».

Aun así, la obtención de la licencia distaba de estar asegurada. La junta del distrito se oponía a la construcción de un edificio singular; como truco, se les ocurrió proponer una congelación de licencias durante seis meses, plazo que serviría para estudiar los volúmenes edificados de la zona, por si eran ya excesivos. De la noche a la mañana se formó una comisión «contra la hipertrofia inmobiliaria», y tan pronto como esto sucedió, los políticos mostraron la habitual reacción acomodaticia e hicieron declaraciones en favor de la causa.

Mientras rememoro el caso, se me ocurre que ni la política ni el manejo de influencias tuvieron un peso decisivo en ningún sentido. Estoy convencido de que fue el concepto arquitectónico mismo lo que nos mereció la autorización. Y en materia de arquitectura, posiblemente nadie tenía más influencia que Ada Louise Huxtable, responsable principal de la crítica de arquitectura del New York Times.

Decidí correr un riesgo calculado y presenté a Huxtable nuestra maqueta y la memoria técnica incluso antes de que la Comisión de Urbanismo votase nuestra recalificación. El poder que tiene el New York Times es impresionante. Es, sin duda, una de las instituciones más influyentes del mundo, y yo me daba cuenta de que cualquier cosa que escribiese Huxtable tendría una repercusión enorme. Más aún, yo sabía que era opuesta a los rascacielos en general y que casi siempre prefería lo antiguo y clásico al relumbrón de lo moderno. Pero a mediados de 1979 yo andaba muy

preocupado por lo de la recalificación. Pensé que era imposible que Huxtable agravase la situación todavía más, y si por ventura escribía alguna palabra favorable, ello quizá me serviría de ayuda.

A comienzos de junio Huxtable acudió a ver nuestros proyectos. El domingo 1 de julio, el suplemento de arte y tiempo de ocio del Times dedicó su habitual sección «Opiniones sobre arquitectura» al edificio Trump Tower. El titular decía «Nueva York: magnífico diseño de una bomba revienta bloques». Este titular seguramente favoreció más a la obtención de mi licencia que todo cuanto yo hice o dije. Lo curioso fue que Huxtable dedicaba toda la primera mitad de su artículo a protestar contra el volumen desmesurado de nuestro edificio, y aseguraba que yo había utilizado «todos los trucos del manual para maximizar el volumen edificable». Pero lo interesante era que no nos culpaba tanto a nosotros como al municipio por promulgar unas ordenanzas que, según ella, eran un estímulo para que las promotoras hicieran lo que había hecho yo. Y después, al final, nos dedicaba unas líneas de alabanza estupendas: «Se ha cuidado sobremanera el diseño estilístico —escribía, y luego— sin discusión, es una estructura espectacularmente atractiva».

En octubre la Comisión de Urbanismo aprobó por unanimidad la recalificación que nos permitía edificar. Aunque la comisión dijo que habría preferido una fachada de ladrillo para el Trump Tower, a fin de armonizar con la estética de los edificios colindantes, renunciaba a ello en virtud de los «extraordinarios equipamientos públicos» que yo prometía. Al final negociamos una FAR de 21, ligeramente inferior a la máxima de 21,6. Ello suponía dos plantas menos de las solicitadas en principio, y me concedía la equivalencia de sesenta y ocho pisos de altura, incluyendo el gran vestíbulo de dos cubiertas y de seis niveles de altura, con todo lo cual el Trump Tower sería el edificio residencial más grande de la ciudad. Al mismo tiempo, el municipio se tomaba en serio los comentarios de Huxtable sobre las ordenanzas. Como reacción frente a los medios de que me había valido para ampliar el volumen edificable, entre ellos la adquisición de derechos de utilización del vuelo sobre otros para crear un edificio mucho más grande, el ayuntamiento modificó sus disposiciones de calificación urbanística para evitar en adelante que otros hicieran lo mismo que yo.

Una vez obtenida la recalificación, el reto siguiente estaba en conseguir que se construyese el rascacielos. No iba a ser barato. Más allá de cierta altura, los costes de la construcción crecen casi en progresión geométrica, simplemente porque todo sube mucho más, desde la infraestructura, que ha de

estar más reforzada, hasta las conducciones. Por otra parte, y dada la excelente situación, me pareció que podía permitírmelo. Si hacía un buen trabajo, estaría en condiciones de cargar precios tales que el coste añadido carecería de importancia al fin y al cabo.

En octubre de 1980 el Chase Manhattan aceptó la financiación de las obras del Trump Tower. Establecí un acuerdo con la HRH Construction como contratista general. El presupuesto de toda la obra (preparación del terreno, construcción, cargas financieras, publicidad y promoción) excedía en poco los 200 millones de dólares. La persona a quien contraté como supervisora y delegada personal mía para inspeccionar los trabajos, Barbara Res, fue la primera mujer encargada de la construcción de un rascacielos en toda la historia de Nueva York. Tenía entonces treinta y tres años, había trabajado para la HRH y yo la conocí durante las obras del Commodore, de las que fue aparejadora. Había observado su manera de actuar, y lo que más me gustó fue que no se dejaba tomar el pelo por nadie. Hablaba con aquellos hombretones, muchos de los cuales la doblaban en corpulencia, y si tenía que decirle a alguno que tomase la puerta, se lo decía, y además lograba que las cosas se hicieran.

Es curioso. Mi madre se dedicó toda la vida a sus labores. Y, sin embargo, resulta que yo he contratado a muchas mujeres para cargos de máxima responsabilidad. A menudo son, en realidad, mucho más eficaces que los hombres que las rodean. Louise Sunshine, que fue vicepresidenta ejecutiva en mi compañía durante diez años, era una luchadora tan infatigable como el que más. Blanche Sprague, la vicepresidenta ejecutiva que lleva todas las ventas e inspecciona la decoración interior de los edificios, es una de las vendedoras y gerentes más eficaces que he conocido. Norma Foerderer, ayudante ejecutiva mía, es muy dulce y encantadora y elegante, pero tiene mano de acero, y quien crea que puede apartarla a un lado pronto cae en la cuenta de que se equivoca. Ivana, mi esposa, es una gran directora y trata bien a sus colaboradores; pero también es muy exigente y competitiva; sus empleados la respetan porque ven que ella se exige a si misma tanto como les exige a ellos.

El derribo del edificio Bonwit empezó el 15 de marzo de 1980, y casi en seguida me vi envuelto en una ruidosa controversia sobre los dos bajorrelieves de estilo Art Deco que habían adornado la fachada de dicho edificio. Durante todo el año 1979, y mucho después de que yo hubiese anunciado mis planes e iniciado las negociaciones para la recalificación, nadie expresó el menor interés hacia aquellos frisos. Ningún representante de la Comisión de Urbanismo, ni del patrimonio artístico, ni de grupo alguno habló

para nada de tratar de salvarlos. Por último, a mediados de diciembre de 1979 y poco antes del comienzo de las obras, me llamó una persona del Museo de Arte Metropolitano para preguntarme si había contemplado la posibilidad de donar los frisos y unas verjas de hierro forjado. Yo contesté que si podían salvarse los frisos, con mucho gusto los donaría al museo.

Lo que ocurrió luego fue que iniciamos la demolición, y llegado el momento de desmontar los frisos, los muchachos fueron a verme y dijeron:

—Señor Trump, son mucho más pesados de lo que creíamos, y si quiere salvarlos tendremos que levantar un andamiaje reforzado para mayor seguridad, y se atrasará la obra varias semanas.

Mis gastos financieros por el préstamo eran enormes, para no mencionar lo que aumentaban los costes de construcción por cada día añadido. Yo no estaba dispuesto a perder cientos de miles de dólares para salvar unos relieves Art Deco que, en mi opinión, valían bastante menos, y quizás incluso no valieran nada. Así que les di orden de derribarlos.

Lo que no preveía yo fue el escándalo. Al día siguiente, el New York Times publicó en primera plana una fotografía de los obreros mientras demolían los frisos, y así me vi convertido en el paradigma de los malvados promotores modernos. El artículo de fondo del Times describió la demolición como «un ejemplo memorable de cómo los cálculos de rentabilidad priman sobre la sensibilidad hacia la opinión pública», y seguía diciendo que «evidentemente, los grandes edificios no hacen grandes caracteres humanos, ni los grandes negocios hacen entendidos en arte».

No es una clase de publicidad que le guste a nadie. Ahora, cuando lo pienso, lamento haber destruido aquellas esculturas. Sigo sin estar convencido de que tuvieran mucho valor, y sigo creyendo que muchos de mis críticos eran unos falsos y unos hipócritas, pero ahora comprendo que ciertos hechos adquieren un significado simbólico. Hablando con franqueza, entonces era yo demasiado joven, y seguramente atolondrado, para haberlo tenido en cuenta. El caso es que, en contra de lo que tal vez crean algunos, no me gusta hacer el papel de malo de la película si no es absolutamente necesario.

Paradójicamente, toda esa controversia ha podido significar un punto positivo para mí, en lo tocante a la comercialización del Trump Tower, ya que los comentarios periodísticos que se hicieron sobre el asunto empezaban invariablemente con frases como: «Para hacer lugar a uno de los edificios más lujosos del mundo...». Aunque la publicidad fuese casi totalmente adversa, hubo mucha, y llamó grandemente la atención sobre el Trump Tower. Hubo casi en seguida un salto ascendente en las ventas de apartamentos. No digo

que eso sea bueno, puesto que sin duda apunta a cierta perversión de la cultura en que vivimos. Pero yo soy un hombre de negocios y esa experiencia me ha enseñado una cosa: que la buena publicidad es preferible a la mala, pero que desde el punto de vista puramente comercial, la mala publicidad a veces todavía es mejor que ninguna publicidad. En una palabra, la polémica vende.

Y también el lujo, como en seguida se puso de manifiesto. Incluso antes de emprender la construcción empecé a darme cuenta de que el vestíbulo podía ser una de las piezas más sensacionales del Trump Tower. Al principio nos proponíamos únicamente convertirlo en un emplazamiento de interés para los comerciantes, pero cuando vi los planos definitivos y la maqueta comprendí que podía ser una cosa espectacular de verdad. Al propio tiempo, decidí gastar cuanto fuese necesario para que realmente llegase a cumplir lo que prometía.

El mejor ejemplo quizá sea el del mármol. Al principio pensaba utilizar el paradisiaco marrón que tan buenos resultados me había dado en el vestíbulo del Gran Hyatt. Pero luego me convencí de que lo que vale para la recepción de un hotel no necesariamente sirve también para el vestíbulo y la galería comercial de un rascacielos. Der, Ivana y yo pasamos revista a cientos de muestras de mármol. Por último dimos con una calidad que llamaban Breccia Perniche, un material muy raro, que no habíamos visto hasta entonces: combinación exquisita de colores rosa, melocotón y salmón que literalmente nos cortó el aliento. Desde luego, era extraordinariamente caro, en parte porque el material era muy irregular. Cuando fuimos a la cantera pudimos ver que muchas piezas tenían grandes manchas blancas y vetas de este mismo color, lo que me chocó mucho y perjudicaba sobremanera a la belleza de la piedra. Así que finalmente íbamos a la cantera provistos de rollos de cinta adhesiva negra para marcar las mejores piezas; poner a punto el resto, tal vez un 60 por ciento del total comprado, fue muy laborioso. Cuando terminaron las obras habíamos desmochado toda una montaña y nos habíamos llevado casi toda la producción de la cantera. Luego fue preciso buscar los mejores canteros e instaladores para que cortaran y colocaran el mármol; tenían que ser de los mejores, porque de lo contrario le escuadran a uno mal las piezas, le desportillan los cantos o las piezas no ajustan bien, o no son simétricas, con lo que se estropea todo el efecto deseado.

Dicho efecto quedaba realzado por la gran cantidad de mármol que utilizamos en suelos y en las paredes de hasta seis pisos de altura. Creaba una sensación de gran lujo, de ilusión fantástica. Todos los visitantes comentan

que ese vestíbulo, y en particular el color del mármol, comunican un ambiente acogedor y agradable, pero al mismo tiempo vibrante, estimulante: justo lo que conviene cuando uno quiere que la gente compre. Que se halle a gusto, pero que al mismo tiempo se anime a gastar dinero.

El mármol, por supuesto, fue solo una parte de lo que se necesitaba para ello. Todo el espacio del vestíbulo era muy espectacular y diferente. En vez de instalar pasamanos de aluminio, que es lo barato y lo práctico, los pusimos de latón pulido, mucho más caro y elegante, y que además armonizaba a las mil maravillas con el color del mármol. Luego pusimos muchas paredes de vidrio de espejo, sobre todo al lado de las escaleras mecánicas. Esto fue básico, porque así el espacio central, relativamente reducido, parecía mucho más grande y brillante. Contribuía a reforzar la sensación de espaciosidad el hecho de utilizar sólo dos pilares portantes en todo el vestíbulo. En consecuencia, desde cualquier punto en que uno se sitúe predomina la sensación de espacio abierto y de grandiosidad.

El tercer elemento que colabora al esplendor del vestíbulo es uno que yo no quería de ninguna de las maneras: la amplitud extraordinaria de la entrada que da a la Quinta Avenida. Según las ordenanzas, el mínimo era de cinco metros de anchura, y yo no deseaba reducir sino lo indispensable la superficie de los locales comerciales con fachada a esta avenida. Pero el municipio se empeñó en que la entrada debía tener diez metros de luz, y al final no me quedó más remedio sino ceder. Me costó un recorte en la valiosísima superficie comercial, pero ahora opino que lo que he obtenido a cambio, una entrada espectacular, lo compensa sobradamente. Hay que admitir que el mérito es de la Comisión de Urbanismo.

El último elemento clave del vestíbulo fue la catarata artificial instalada en la pared éste. Tiene casi veinticinco metros de altura y su construcción costó casi dos millones de dólares. Muchos de mis colaboradores al principio recomendaron decorar las paredes con pinturas. A mí eso me pareció anticuado, falta de originalidad y nada inspirador. Con el tiempo se ha echado de ver que la cascada viene a ser una forma de arte en sí misma, casi como un relieve mural. Y, desde luego, atrae mucho más interés que la mejor obra de arte que hubiéramos conseguido poner. Si muchas construcciones cerradas agradan, en parte, porque dan esa sensación de homogeneidad y seguridad, creo que el vestíbulo del Trump Tower, en cambio, triunfa precisamente por las razones contrarias. Es una concepción colosal, y pasear por el mismo constituye una experiencia enajenante, casi como andar por un país de las maravillas.

Hemos intentado crear una versión de esa misma situación también en los apartamentos. Como elemento espectacular, lo mejor que podíamos ofrecer, por supuesto, eran las vistas. Como la zona residencial no empieza hasta el piso decimotercero, casi todos los apartamentos quedan más arriba que los edificios circundantes, lo que significa que tienen vistas sobre Central Park los del norte, a la *Estatua de la Libertad* los del sur, al East River los del este y al Hudson los del oeste. Además, el perfil en diente de sierra del edificio da a las salas principales de todos los apartamentos vistas en dos direcciones. Por eso, para sacar el máximo partido de esa ventaja, las dotamos de ventanas inmensas, prácticamente del suelo al techo. En efecto, yo habría preferido construirlas así enteramente, del suelo al techo, pero se me advirtió que todas las ventanas han de tener una base o zócalo aunque sea mínimo, porque de lo contrario algunas personas sufren vértigo.

Lo más curioso es que luego nos enteramos de que el interior de los apartamentos era mucho menos importante que otros muchos detalles. Pronto descubrimos que el tipo de comprador que se gasta un millón de dólares para tener un *pied-à-terre* de dos habitaciones, o cinco millones por un dúplex de cuatro habitaciones, no repara en traer a su propio decorador, destripar el apartamento y reconstruirlo por entero de acuerdo con sus gustos.

A fin de cuentas, lo que nos permitió cargar unos precios sin precedentes por esos apartamentos fue algo que no habíamos calculado y que estaba más allá de los lujos concretos que ofrecíamos. Tratábase del fenómeno de que (debido a una combinación entre el diseño arquitectónico, los materiales, la situación, la promoción, la suerte y la oportunidad) el edificio Trump Tower había adquirido una especie de aureola legendaria. Muchas construcciones pueden tener éxito, pero estoy seguro de que, en cada época determinada, sólo una alcanza la combinación de calidades necesaria para atraer a los mejores compradores y alcanzar los precios máximos.

Antes del Trump Tower, el más reciente detentador de esta aureola legendaria fue el Olympic Tower, en la calle 51 esquina con la Quinta Avenida, construido durante los años setenta. El ingrediente clave fue que su propietario era Aristóteles Onassis. En aquel tiempo, Onassis vivía un sueño fantástico: casado con Jackie Kennedy, era la estrella máxima de la llamada *jet set*, dueño de mansiones en todo el mundo, de un gran yate e incluso de una isla de su propiedad, Skorpis. Era muy rico y estaba de moda, y si bien el Olympic Tower no fue nada extraordinario ni especialmente atractivo, era el producto adecuado propuesto por el hombre adecuado en el momento adecuado. Con ello le robó la cabecera del mercado a otro edificio de lujo que

se había alzado más o menos por la misma época, el Galleria de la calle 57 Este.

Como luego se vería, el Trump Tower también le robó el mercado a otro posible competidor de primera línea. Mucho antes de que yo tuviese a punto el acuerdo sobre el edificio Bonwit, otra promotora había anunciado planes para construir un inmueble de propiedad horizontal sobre el Museo de Arte Moderno, en la calle 53 y en inmediata cercanía de la Quinta Avenida. De acuerdo con toda lógica, debió ser un éxito fantástico. La coincidencia con el museo le daba un gran prestigio, el sitio era bueno, el arquitecto (Cesar Pelli) de los más destacados, y el promotor dejó bien sentado que no iba a reparar en gastos para construir lo mejor de lo mejor.

Sin embargo, el Trump Tower estuvo vendido mucho antes que el Museum Tower. Ante todo, y pese a haber iniciado la construcción más tarde, nuestros apartamentos empezaron a ponerse en venta más o menos al mismo tiempo que los del Museum. Desde el primer momento pude darme cuenta de que contábamos con algunas ventajas. Evidentemente, nuestra situación en la Quinta Avenida era mejor. Pero, además, la estética del Museum Tower no tumbaba de espaldas a nadie. La fachada con su cristal multicolor no era excesivamente original, y el vestíbulo era justamente eso, un vestíbulo como otro cualquiera. Por último, el Museum Tower tuvo una promoción mediocre. Los anuncios eran prosaicos, sin propósito alguno de crear sensación, y vendió más o menos a los precios corrientes.

En cambio, nosotros elegimos nuestros puntos fuertes y procuramos que destacasen a más no poder. Desde el primer día vendimos el Trump Tower no como un edificio bello con una buena situación, sino como una experiencia única. Nos posicionábamos en el mercado como el único lugar donde podía vivir un determinado tipo de persona rica: el sitio más a la moda de toda la ciudad. Vendíamos fantasía.

El mercado que perseguíamos no era el de los ricos tradicionales neoyorquinos, que además prefieren vivir en casas antiguas. Ahora bien, podíamos interesar a varias otras categorías de gente adinerada.

Por supuesto, éramos la elección natural para las personas relacionadas con el mundo del espectáculo, en el sentido de que habíamos creado algo aparatosamente brillante. Otro gran mercado fue el de los extranjeros europeos, latinoamericanos, árabes, asiáticos. Desde un punto de vista práctico, les ofrecíamos una ventaja inmediata. En la época en que empezamos a comercializar el Trump Tower, no existía prácticamente otro condominio en Nueva York. Para comprar un apartamento bajo este régimen

de propiedad horizontal, lo único que se necesita es el dinero que piden. Para comprar en una cooperativa (que era entonces el régimen de la mayoría de los edificios neoyorquinos) hay que someterse a la aprobación de la comunidad de vecinos, cuya junta goza de poderes ridículos y arbitrarios que comprenden el derecho de exigir datos financieros de todas clases, referencias sociales y entrevistas personales. Pueden rechazarle a uno por cualquier motivo que se les ocurra, y sin necesidad de dar explicaciones, lo que viene a ser una licencia para la discriminación. Lo peor es que algunos miembros de esas juntas disfrutaban haciendo alardes de su poder. Es absurdo y posiblemente ilegal, pero, por lo que tocaba al Trump Tower, para nosotros era magnífico. Muchos extranjeros ricos carecían de relaciones que pudieran avalarles ante tales cooperativas, o simplemente no deseaban someterse al escrutinio de un grupo de desconocidos fisgones. Preferían acudir a nosotros.

Recordaré siempre que una mañana, cuando iniciábamos la venta de nuestros apartamentos, una de mis agentes cayó en mi despacho como un vendaval:

—¡Vamos a tener problemas, señor Trump! —anunció—. Los del Museum Tower acaban de anunciar sus precios, y son mucho más bajos que los nuestros.

Reflexioné unos momentos, y me di cuenta de que más bien sería cierto lo contrario: el Museum Tower acababa de perjudicarse a sí mismo. Los clientes adinerados del género que nos disputábamos no eran de los que regatean el precio. Regatean por cualquier otra cosa, pero cuando se trata del lugar donde van a vivir quieren lo mejor de lo mejor, y no la mejor oportunidad. Al tarifar sus apartamentos más baratos que los nuestros, el Museum Tower, sencillamente, proclamaba que su categoría era inferior a la del Trump Tower.

Muchas personas creen que hemos procurado atraer celebridades, o que teníamos contratada a una agencia de relaciones públicas para la promoción del edificio. La verdad es que nunca contratamos a nadie para que se encargase de nuestras relaciones públicas, y que todas las estrellas que compraron un apartamento (como Johnny Carson, Steven Spielberg, Paul Anka, Liberace) acudieron a nosotros porque quisieron. Tampoco les ofrecimos condiciones especiales. Otros promotores han hecho descuentos a las estrellas y otras celebridades, pero tengo para mí que eso es un síntoma de debilidad. Lo que verdaderamente significa algo es que una celebridad esté dispuesta a pagar el precio íntegro por un apartamento.

Si alguna crónica de prensa sobre una celebridad ayudó a promocionar el Trump Tower, sospecho que debió ser la de cierta venta que no llegó a

formalizarse. Poco después de poner los apartamentos en venta me llamó un periodista para confirmar si era cierto que el príncipe Carlos de Inglaterra había comprado uno en nuestro edificio. Esto sucedía la misma semana que el príncipe Carlos y *lady* Diana contrajeron matrimonio, por cuyo motivo eran la pareja de moda en todo el mundo. Teníamos por política no hacer comentarios acerca de nuestros clientes, y eso mismo fue lo que le dije al periodista. En otras palabras, me negaba a confirmar o desmentir el rumor. Por lo visto, acto seguido el periodista decidió llamar al palacio de Buckingham. Para entonces la pareja real había emprendido su luna de miel y eran huéspedes del yate *Britannia*, motivo por el cual el portavoz del palacio de Buckingham dijo exactamente lo mismo que yo: que no podía confirmar ni desmentir el rumor.

No necesitaban más los medios de comunicación: a falta de un mentís, la noticia de que la pareja real estaba considerando la compra de un apartamento en el Trump Tower asomó a las primeras páginas de todos los periódicos del mundo; ello, desde luego, no nos perjudicaba, aunque a mí me daba risa. Hacía apenas un mes que el príncipe Carlos había hecho una visita a Nueva York, para ser saludado a su llegada por una ruidosa manifestación de protesta del IRA. Una noche, mientras el príncipe se dirigía al Lincoln Center para asistir a un concierto, cientos de manifestantes le abuchearon en la calle, con lanzamiento de botellas incluido. Debió ser una experiencia poco grata para él por lo que difícilmente podía yo creer que el príncipe Carlos tuviera muchos deseos de establecerse en un apartamento de Nueva York. Por otra parte, y aunque el Trump Tower sea un edificio magnífico, no creo que después de haberse criado en el palacio de Buckingham el príncipe pueda acostumbrarse a vivir en ningún apartamento.

Ante la abundante demanda, nuestra estrategia comercial consistió en hacernos de rogar. Venía a ser una técnica de venta a la inversa. Si permanece usted sentado en su oficina con el contrato en la mano, a la espera impaciente del primer comprador que quiera dejarse caer por ahí, la gente comprenderá que no le sobran clientes. En cambio, nosotros, cuando venía alguien, les mostrábamos los prototipos y nos sentábamos a hablar, y si manifestaban interés les anunciábamos que existía una lista de espera para los apartamentos más deseables. Y cuanto más inalcanzables les parecían, más larga era la cola de los que pretendían comprarlos.

Conforme aumentaba la demanda, yo aumentaba los precios: hasta doce veces se repitió esa circunstancia. Desde el comienzo vendimos mucho más caro que el Olympic Tower, que hasta entonces había sido el edificio más

caro de Nueva York. En un plazo muy breve casi multiplicamos por dos el precio de los mejores apartamentos, los de los pisos superiores. La gente compraba apartamentos de dos habitaciones por un millón y medio de dólares, y antes de terminar la construcción los tuvimos vendidos en su mayor parte.

El ciclo de los clientes en el Trump Tower fue casi un barómetro de la coyuntura económica internacional. Al principio los grandes compradores fueron los árabes; sucedió cuando se dispararon los precios del petróleo. Luego, como era de esperar, el petróleo bajó y los árabes se marcharon. En 1981 hubo una súbita oleada de clientes franceses. Aunque entonces aún no comprendía yo el motivo, poco después me di cuenta de que era debido a que había sido elegido presidente François Mitterrand; los más listos de entre los ricos entendieron en seguida que Mitterrand iba a ser perjudicial para la economía francesa, y no sólo por socialista o por sus nacionalizaciones de empresas. ¿Qué puede uno pensar de un individuo que se pone a vender la tecnología nuclear al mejor postor? Imposible caer más bajo.

Después del ciclo europeo tuvimos el de los sudamericanos y mexicanos, cuando el dólar estaba débil y las economías de ellos parecían fuertes todavía. Pero luego se disparó la inflación y ellos vieron devaluadas sus monedas; además, sus gobiernos procuraron controlar las salidas de capital, con lo que ese ciclo también llegó a su fin.

En época más reciente hemos tenido otros dos grupos de compradores. Uno de ellos, norteamericano: concretamente, el de los tipos de Wall Street, los agentes de bolsa y banqueros de inversiones que se forraron en poco tiempo durante la fiebre alcista. Es ridículo, si bien se mira. Teníamos ahí a unos agentes que, sin haber cumplido siquiera los veinticinco años de edad, se veían de pronto ganando 600 000 dólares al año porque unos clientes, a los que ni siquiera conocen, llaman por teléfono para decir: «Compro cincuenta mil acciones de General Motors». El agente toca una tecla de su ordenador y sin más historias se embolsa una gruesa comisión. Y tan pronto como la bolsa caiga otra vez (que caerá, porque también eso funciona por ciclos), muchos de esos chicos se verán otra vez en la calle, buscando empleo.

El segundo grupo de nuevos compradores es el de los japoneses. Tengo un gran respeto hacia los japoneses por lo que han conseguido con su economía, pero juro por mi dinero que a veces resulta muy difícil negociar con ellos. Para empezar, siempre le visitan a uno en grupos de seis o de ocho, o incluso de doce, y así hay que convencerlos a todos si quiere uno cerrar un trato. Es fácil conseguirlo con uno, o dos, o tres; en cambio, cuesta mucho persuadir a

una docena de personas. Además, casi nunca sonrían, y son tan serios que no se divierte uno haciendo negocios con ellos. Por suerte, tienen mucho dinero que gastar y parece que les gusta el negocio inmobiliario. Pero es una desgracia el que desde hace varios decenios se hayan hecho ricos, en gran medida, fastidiando a los Estados Unidos con una política comercial egoísta, que nuestros líderes políticos jamás han sabido entender bien ni contrarrestar.

Como los 263 apartamentos del Trump Tower resultaron ser tan deseados, decidí retirar del mercado una docena de ellos, aproximadamente, y poco más o menos como los gerentes de los hoteles, que mantienen siempre desocupadas algunas habitaciones de calidad, para hacer frente a posibles urgencias. Era una manera de mantener abiertas algunas opciones, especialmente para mí. En principio, yo había decidido quedarme uno de los tríplex con terraza en el ático (unos mil cien metros cuadrados en total) para mi familia. A finales de 1983 pasamos a ocuparlo. Yo tenía ofertas de hasta 10 millones de dólares para cada uno de los dos apartamentos contiguos al mío, pero me resistía a venderlos, en previsión de que acabaría necesitando más espacio para mí mismo.

Y esto sucedió antes de lo que me figuraba. A mediados de 1985 recibí una invitación de Adnan Khashoggi, árabe saudí entonces multimillonario, para que le visitara en su apartamento del Olympic Tower. Fui a verle, y aunque el apartamento no me impresionó demasiado, lo que sí me impresionó fue el tamaño de su salón. O mejor dicho, era el salón más grande que yo había visto jamás. A mí me sobraba espacio en mi tríplex, pero me dije ¡qué diablos! ¿Por qué no iba a tener yo el apartamento que exactamente se me antojase, si además el edificio lo había construido yo?

Decidí quedarme con otro de los apartamentos de las últimas tres plantas y unirlo con el mío. La renovación me costó casi dos años, pero no creo que ahora exista en el mundo ningún otro apartamento que pueda comparársele. Y aunque, sinceramente, no puedo decir que necesite una sala de veinticuatro metros de largo, el tenerla me produce una cierta satisfacción.

Aparte el éxito que tuvimos con la venta de los apartamentos del Trump Tower a compradores de primera categoría, también anduvimos afortunados en lo tocante a conseguir que las mejores firmas se establecieran en la zona comercial del vestíbulo. Todo comenzó cuando Asprey, un establecimiento que tiene su sede central en Londres y se dedica a la venta de la mejor cristalería, joyería y antigüedades, eligió ese vestíbulo para fundar la primera sucursal de sus doscientos años de existencia. Al principio se quedaron con un departamento pequeño en el vestíbulo, pero la buena marcha de los negocios

hizo que desde entonces hayan ampliado sucesivamente hasta ocupar un espacio mucho más grande. Y la calidad, por supuesto, atrae más calidad, así que a no tardar firmamos arrendamientos con muchas de las mejores tiendas del mundo: Asprey, Charles Jourdan, Buccellati, Cartier, Martha, Harry Winston y otras muchas.

Por supuesto, no nos hizo ningún daño el que, en abril de 1983 y poco después de la inauguración del vestíbulo, recibiéramos un comentario favorable de Paul Goldberger, que acababa de reemplazar a Ada Louise Huxtable como crítico de arquitectura del Times. El título del artículo era: «El vestíbulo del Trump Tower, una sorpresa agradable». Empezaba diciendo, en efecto, que los demás críticos se habían equivocado. El vestíbulo, escribía Goldberger, «ha resultado una adición al panorama urbano mucho más agradable de lo que quisieran admitir los eternos pesimistas». Y continuaba diciendo en su artículo que el mismo «quizá sea el espacio público interior más placentero que se haya construido en Nueva York desde hace muchos años. Es cálido, lujoso e incluso estimulante, y más acogedor, en todos los sentidos, que las galerías y vestíbulos públicos realizados anteriormente para edificios como el Olympic Tower, el Galleria y el Citicorp Center».

Esa crítica ejerció dos efectos positivos. En primer lugar, confirmaba a los comerciantes del vestíbulo y a los compradores de los apartamentos en su impresión de que habían acertado con lo mejor al elegir el Trump Tower. Lo segundo, y más importante, fue atraer nuevos clientes a los comercios establecidos en el vestíbulo, cosa que era, a fin de cuentas, la clave del éxito.

Lo extraño es que, de momento, nadie quiso creer que el vestíbulo fuese un verdadero éxito comercial. Desde el día de la inauguración circularon falsos rumores. Uno de ellos decía que, si bien aquel espacio era innegablemente una atracción turística, en realidad nadie compraba nunca allí. Según otros, los establecimientos europeos solo estaban allí a fines de lanzamiento espectacular de sus marcas, aunque las tiendas como tales perdieran dinero a espuestas. Otras historias afirmaban que mientras los establecimientos de la planta baja funcionaban bien, los de las plantas superiores languidecían. Todavía en 1986 recibí la visita de un periodista del New York Times decidido a hacer una escabechina con el vestíbulo; sólo que, una vez hubo investigado el asunto, escribió una crónica en la primera página del suplemento de negocios elogiando el extraordinario éxito de mis galerías.

Toda galería comercial típica tiene una rotación de, por lo menos, la tercera parte de sus inquilinos durante los primeros años de explotación. El Trump Tower perdió sólo un puñado de los suyos durante los primeros tres

años. Y lo que fue más importante, cada vez que uno se iba era reemplazado al momento por alguno de los cincuenta que hacían cola. En ese vestíbulo han prosperado tiendas que comercializan algunas de las mercancías más costosas del mundo.

Por supuesto, no todas las tiendas de lujo han juzgado idónea esa situación. El mejor ejemplo de ello puede ser la experiencia de Loewe, la cadena de marroquinería que estuvo entre los primeros inquilinos del vestíbulo. Loewe presentaba artículos de gran belleza, pero resultó que las mujeres adineradas, aunque dispuestas a pagar miles de dólares por una joya o un vestido de noche en el comercio que encontraban a la salida de su propia casa, en cambio no soltaban tan fácilmente 3000 dólares por unos pantalones de cuero de Loewe, por muy suaves y bien ajustados que les quedaran. Así que lo de Loewe no tuvo éxito. En líneas generales, no obstante, se dio satisfacción a todo el mundo. El espacio de Loewe se lo quedó Asprey, que estaba al lado. Loewe rescindió el arrendamiento a largo plazo que tenía, Asprey consiguió los cuatrocientos treinta metros cuadrados adicionales que necesitaba, y yo conseguí un magnífico aumento de alquiler.

El último elemento que hizo del Trump Tower un gran éxito fue la llamada desgravación por la ordenanza 421-A. Paradójicamente, el conseguir tal beneficio fiscal me costó mucho más tiempo que reunir los terrenos y culminar toda la construcción del edificio.

El municipio había promulgado la ordenanza 421-A en 1971, con intención de fomentar las viviendas de nueva construcción. A cambio de desarrollar un solar, las promotoras tenían derecho a una exención de contribuciones durante diez años. Cada dos años la exención se reducía escalonadamente en un 20 por ciento. Todos los que solicitaron la exención por la 421-A la obtuvieron, casi de oficio, como si dijéramos. Entonces me presenté yo con mi Trump Tower.

Huelga decir que tenía derecho a ella. Mi proposición consistía en hacerme con un edificio de diez pisos, bastante venido a menos, y construir en su lugar un edificio polivalente de sesenta y ocho pisos por valor de 200 millones de dólares. A diferencia de la dispensa fiscal conseguida con el Grand Hyatt, donde se me condonaban todas las contribuciones, con el programa de la 421-A yo no dejaba de pagar contribuciones de acuerdo con la valoración actual de la finca, pero si los aumentos de contribuciones generados por la plusvalía. ¿Y quién podía afirmar que yo no desarrollaba el solar y mejoraba la utilización del mismo con mi Trump Tower?

Ed Koch fue uno de los que lo afirmaron. Y los motivos no tuvieron nada que ver con las circunstancias de mi caso, sino que fueron puramente políticos. Koch y sus ayudantes olfatearon una oportunidad que no podían desperdiciar: la de hacerse pasar por defensores del consumidor contra una promotora ávida de lucro. Desde el punto de vista de las relaciones públicas, yo era vulnerable, pues, evidentemente, la Quinta Avenida no era lo que se dice un barrio necesitado de regeneración, y yo probablemente lograría rentabilizar el Trump Tower incluso sin la exención de tasas. Pero, a mi modo de ver, ninguno de estos argumentos invalidaba mi derecho legal a beneficiarme de las ventajas de la 421-A. En diciembre de 1980 presenté la instancia por primera vez. Un mes después me reuní con Tony Gliedman, de la Comisión Municipal de Vivienda, Conservación y Rehabilitación, para defender mi caso personalmente. En marzo, Gliedman y su comisión denegaron la concesión de los beneficios.

Llamé a Koch y le dije que consideraba injusta la decisión, que no pensaba abandonar, y que el ayuntamiento iba a malgastar una elevada cantidad de dinero en pleitos que yo seguramente acabaría por ganar.

En abril de 1981 presenté un contencioso por el llamado artículo 78 ante el Tribunal Supremo del estado, solicitando se revocase aquella decisión. El tribunal falló a mi favor, pero el ayuntamiento recurrió en casación, así que llevé mi caso ante la instancia más alta del estado, el Tribunal de Apelación. En diciembre de 1982, casi dos años después de haber presentado la petición inicial, dicho tribunal falló por siete votos contra cero que el municipio no podía negarme legalmente la exención de contribuciones. Pero en vez de limitarse a ordenar la concesión inmediata, el tribunal ordenaba al ayuntamiento que reconsiderase mi instancia. Lo que hicieron... para denegarla de nuevo.

A estas alturas, yo estaba tan indignado que los gastos del litigio ya no me importaban. Volvimos a demandar por el artículo 78 y toda la función se repitió. Ganamos ante el Tribunal Supremo, nos vimos revocados y corrimos otra vez al Tribunal de Apelación. Mi abogado Roy Cohn hizo una labor brillante y peroró ante siete magistrados togados sin caer en la más mínima concesión. Esta vez, el tribunal falló por unanimidad que teníamos derecho a la exención y ordenó al ayuntamiento la formalización de la misma sin más demoras.

Y ello vino a poner la guinda sobre el pastel. Para entonces el Trump Tower era ya un éxito indiscutible. Me había dado notoriedad, credibilidad y prestigio. Era también un gran éxito en el plano financiero. Según mis

cálculos, todo el proyecto (con los terrenos, los costes de construcción, los honorarios de los arquitectos, la publicidad y la promoción, y los gastos de financiación) me habrá costado unos 190 millones de dólares. Por la venta de los apartamentos se han ingresado hasta la fecha 240 millones. Es decir que, dejando aparte los ingresos devengados por las galerías comerciales y por la zona de oficinas, el Trump Tower nos ha producido unos beneficios de 50 millones aproximadamente. Yo personalmente gané además por encima de 10 millones de dólares en comisiones por la venta de apartamentos. Y por último, los alquileres de los despachos y las galerías comerciales generan muchos millones más todos los años, prácticamente exentos de gastos.

A fin de cuentas, el Trump Tower ha supuesto bastante más que un buen negocio. Trabajo allí, vivo allí y albergo sentimientos muy especiales hacia él. En razón de ese afecto personal, en 1986 compré finalmente la parte de mi asociada, la Equitable. Sucedió que la Equitable nombró un nuevo administrador para sus operaciones inmobiliarias en Nueva York. Cierta día este individuo me llamó y dijo:

—Señor Trump, he estado viendo los libros y quiero que me haga el favor de explicarme por qué gastamos tanto en el mantenimiento del Trump Tower.

En efecto, gastábamos cerca de un millón de dólares al año, lo que es casi inaudito. Pero cuando uno se fija normas de calidad máximas, cuesta caro el mantenerlas. Como ejemplo, yo tenía ordenado que todos los metales del vestíbulo se abrillantasen dos veces al mes. «¡Cómo! —Manifestó mi interlocutor—. ¿No podíamos ahorrar haciendo que los abrillantasen una vez cada dos meses?».

Al principio quise mostrarme educado. Traté de explicar que una de las razones clave del éxito del vestíbulo estaba en su impecable presentación. Dije también que no tenía la menor intención de cambiar mi política, y le sugerí a aquel ejecutivo que quizá debería tomarse un día para pensarlo antes de seguir insistiendo. Veinticuatro horas después volvió a llamar y dijo que lo había pensado y que insistía en recortar gastos. Ése fue seguramente el principio del fin de mi asociación con la Equitable. Aunque yo los apreciaba, no iba a permitir que estropearan un éxito tan notorio por afán de ahorrar un puñado de dólares. Hacerlo así habría sido totalmente autodestructivo.

Estaba contrariado, pero me lo tomé con filosofía. Acudí a mi amigo George Peacock, el jefe del departamento inmobiliario de Equitable, y le dije que teníamos un problema y que no veía la manera de solventarlo, por lo cual deseaba adquirir la participación de la Equitable. En poco tiempo llegamos a un acuerdo, y ahora soy el propietario único del Trump Tower. Después de la

firma de los contratos recibí una carta de George Peacock, en la que decía para terminar: «Como sucede casi siempre en la vida, los tiempos cambian y hay que admitirlo. Sin embargo, estaré siempre orgulloso de mi intervención en la creación de Trump Tower y recordaré con cariño la época en que colaborábamos a ponerlo en pie».

Me alegré mucho al recibir esa carta. Era una manera elegante de poner término a una asociación que siempre, y desde el primer momento, se caracterizó por su elegancia.

## 8. Jugada de riesgo: el Paseo Marítimo

Hasta finales de 1975 no entendí de verdad la magnitud económica del negocio de los casinos de juego. Me encaminaba yo en mi coche a una de mis muchas entrevistas para tratar de sacar adelante el asunto del hotel Commodore, cuando escuché por el noticiario radiofónico que los empleados del sector hotelero de Las Vegas (Nevada) habían votado ir a la huelga. Entre otras consecuencias, la cotización de las acciones de Hilton Hotels, compañía propietaria de dos casinos en Las Vegas, había sufrido una baja tremenda. En aquel entonces yo sabía algo del negocio hotelero, pero la noticia me causó asombro. ¿Cómo era posible que las acciones de una compañía propietaria de cien hoteles o más en todo el mundo resultasen tan perjudicadas por una huelga que afectaba sólo a dos de ellos?

Cuando regresé a mi despacho hice algunas averiguaciones con el fin de enterarme. Resultó que, en efecto, la Hilton tenía más de 150 hoteles en todo el mundo, pero que sus dos hoteles-casino de Las Vegas representaban casi el 40 por ciento de los beneficios netos de la compañía. En comparación, un hotel como el New York Hilton (uno de los más grandes de Manhattan, que yo siempre había considerado como un gran éxito) suponía menos de un 1 por ciento de los beneficios conjuntos de la Hilton. Aquello me abrió los ojos. Resultaba que, durante casi dos años, yo había trabajado día y noche en el intento de promover la construcción de un gran hotel mío en la calle 42. Lo de la licencia se ponía cuesta arriba, lo de la financiación también, y parecía bastante probable que todo el negocio fuese a fracasar: Y ahora se me ocurría por primera vez que, aunque lograrse construir finalmente el hotel, y aunque éste llegase a ser un gran éxito en la ciudad más grande del mundo, pese a todo nunca sería tan rentable como un hotel-casino medianamente próspero en una pequeña ciudad del Sudoeste del país.

En aquellos momentos yo había dedicado mucho tiempo al negocio del Commodore, y no entra en mis inclinaciones el abandonar una cosa ya comenzada. Lo que hice, no obstante, poco después de haber escuchado aquella noticia por la radio, fue planear una visita a Atlantic City. Un año

antes, un referéndum encaminado a conseguir la legalización del juego en todo el estado de Nueva Jersey había sido rechazado por amplia mayoría. En el calendario legislativo de 1976 estaba prevista una nueva consulta popular a fin de legalizarlo solo en Atlantic City.

Valía la pena echar un vistazo, sin duda. A mí la cuestión del juego nunca me ha creado ningún problema de conciencia, porque la mayoría de las objeciones que se formulan contra él me parecen pura hipocresía. En mi opinión, la bolsa de Nueva York es el casino más grande del mundo. Lo único que la distingue de cualquier casino corriente es que los jugadores usan trajes azules de rayadillo y llevan portafolios de cuero. Si permite usted que la gente juegue a la bolsa, donde se gana y pierde mucho más dinero que en todos los casinos del mundo juntos, no veo que sea tan distinto el permitir que el público arriesgue su dinero al *blackjack*, a los dados o a la ruleta.

Para mí, la cuestión esencial en cuanto a la legalización del juego en Atlantic City era la económica. ¿Era oportuno el momento, era razonable la cuota de ingreso y era conveniente la situación de la zona? Atlantic City está situada en la costa sur de Nueva Jersey, a 193 kilómetros de Nueva York, y fue antaño un gran centro de exposiciones y convenciones. Cuando el negocio de las convenciones se trasladó a climas más cálidos, Atlantic City cayó en una época de crisis. Aún no había visto yo hasta qué punto se habían deteriorado las cosas. Parecía casi una ciudad fantasma, con edificios en ruinas, tiendas cerradas y el ambiente de desesperación que se palpa en la atmósfera de los lugares donde hay muchas personas sin trabajo.

Para más ironía, la mera perspectiva de la legalización del juego había desencadenado ya el alza de los terrenos en Atlantic City particularmente en el distrito del Paseo Marítimo, a orillas del océano. Los especuladores, representantes de grandes sociedades anónimas o ladrones de guante blanco, empezaban a caer sobre la ciudad como buitres. Muchas familias, propietarias de casitas que un año antes no habrían logrado vender por 5000 dólares, veían de repente ofertas de cien mil, medio millón o incluso un millón de dólares.

Era un poco ridículo, y decidí no alinearme entre las filas de los especuladores. Nunca me ha gustado la idea de invertir mucho dinero al riesgo. Supongamos, por ejemplo, que hubiese pagado 500 000 dólares por una propiedad antes del referéndum. Si el proyecto de ley salía derrotado, al día siguiente mi inversión de 500 000 dólares apenas valdría nada. Si se aprobaba la legalización, la misma parcela podía costarme dos millones, pero yo consideré que valía la pena pagar más a cambio de la seguridad. Las

condiciones económicas de un casino que funcione con éxito son tan fuertes, que pagar algo más por una buena situación podía ser barato a fin de cuentas.

Como estaba previsto, el referéndum se celebró en 1976 y la legalización se formalizó a mediados de 1977. Para entonces, sin embargo, el proyecto del Grand Hyatt iba por fin viento en popa; además, los precios de los terrenos en Atlantic City habían escalado alturas mucho más astronómicas de lo que yo había supuesto. Al igual que hice en Manhattan cinco años antes, cuando los precios me parecieron demasiado altos, esta vez también decidí seguir de espectador algún tiempo más. Sabía que, con paciencia y manteniendo los ojos abiertos, acabaría por presentarse una oportunidad mejor.

Pasaron casi tres años, pero al fin, durante el invierno de 1980, recibí una llamada del arquitecto que actuaba como ojeador para mí en Atlantic City. Me dijo que quizá estuviera disponible una finca de primera en el Paseo Marítimo, que a mí siempre me había parecido interesante. El momento no podía ser más oportuno. Por una parte, había pasado ya la primera oleada de euforia en cuanto al negocio de los casinos y los tiempos volvían a ser difíciles. Algunos (el Resorts, el Golden Nuggets, el Caesars) ganaban dinero a espuestas, pero otras iniciativas más recientes habían tropezado con dificultades de todas clases.

Por ejemplo, la construcción del Bally, el casino más nuevo de la ciudad, había costado 200 millones más de lo presupuestado, por lo menos. El Tropicana, propiedad de la cadena Ramada Inn, sufría graves retrasos y enormes aumentos de costes en su construcción. El dueño de *Penthouse*, Bob Guccione, había anunciado planes para construir un casino en el Museo Marítimo, pero después de comprar el solar descubrió que no conseguía la financiación. Los planes de Hugh Hefner para establecer un casino-hotel *Playboy* hubieron de ser abandonados cuando la Comisión de Control del Juego le denegó la licencia. Media docena de agentes más, quizá no tan famosos, se habían presentado en la ciudad con grandes planes, que descarrilaron ante las dificultades de financiación y concesión de licencias, o se retiraron intimidados por el enorme coste de la construcción de un hotel-casino.

La reputación de Atlantic City salió además muy perjudicada por las acusaciones de corrupción que suscitó la investigación, por parte del FBI, de los sobornos del caso Abscam. En 1980 el vicepresidente de la Comisión de Control del Juego, Kenneth Mac Donald, tuvo que dimitir tras confesar que había estado presente cuando un político de la localidad recibió un soborno de 100 000 dólares de parte de unos posibles inversores que necesitaban una

recomendación para conseguir la licencia de juego. Para acabar de empeorar las cosas, el invierno de 1980 fue particularmente inhóspito; hizo mucho frío y soplaron vientos tan fuertes que en enero y febrero resultaba prácticamente imposible aventurarse por el Paseo Marítimo.

Así, de pronto, una ciudad que durante varios años había sido un punto caliente se quedó congelada, tanto en el sentido literal como en el figurado. Nadie hablaba ya de construir nuevos casinos. Lo más lógico parecía pensar que el negocio del juego en Atlantic City se revelaría, en el caso más favorable, como una actividad de temporada: es decir, que no podría mantener sino a un número limitado de casinos. A mi modo de ver, en cambio, esto se traducía en una oportunidad. Los tiempos difíciles a menudo crean las mejores oportunidades para hacer buenos negocios.

El solar de diez mil metros cuadrados sobre el cual se me informaba estaba sito en el centro del Paseo Marítimo, justo en la desembocadura de la variante principal por donde se entra en la ciudad al salir de la autopista de Atlantic City. Además, quedaba al lado del centro de convenciones, el mayor local disponible para actos de este género y grandes espectáculos, y muy probablemente fuente de alimentación para un casino vecino. Yo estaba convencido de que no podía existir en toda la ciudad mejor emplazamiento que aquél para un casino. Había demostrado ya, y seguramente no por coincidencia, ser uno de los de más difícil promoción.

En 1980 apenas quedaba nadie que no lo hubiese intentado, y el resultado era un caos jurídico de primera magnitud: fragmentación de la titularidad, cargas ocultas sobre las parcelas y guerras de facciones. La situación legal del solar era casi ininteligible y, por supuesto, casi insoluble. Todos los abogados y todos los agentes de la propiedad inmobiliaria de Atlantic City con quienes hablé me aconsejaron sin rodeos que, si de veras quería construir un casino en Atlantic City, sería mucho mejor buscar alguna otra propiedad que estuviese indivisa. Escuché el consejo, pero distaba de estar convencido.

Ante todo, soy partidario de buscar la mejor situación, siempre y cuando sea posible conseguirla a un precio razonable. En segundo lugar, experimento una atracción casi perversa hacia los negocios enrevesados, en parte porque suelen ser los más interesantes, y en parte también porque si el acuerdo tiene dificultades, posiblemente se consiga un precio más favorable.

Si hubiera tratado de unificar el mismo solar en 1976, sin duda el desenlace habría sido distinto. Entonces aún no había construido nada en Nueva York, y en realidad nadie me conocía. Pero en 1980, estando el Hyatt en construcción y anunciado ya el proyecto del Trump Tower, yo poseía más

notoriedad y mucha más credibilidad. Cuando se va a negociar con personas a quienes les han prometido el cielo media docena de veces sin que hayan sacado nada en limpio, es fundamental ofrecer credibilidad.

El emplazamiento constaba de tres parcelas grandes, cada una de ellas propiedad de un grupo Inversor diferente, así como de media docena de viviendas pequeñas, habitadas por familias de inmigrantes. La clave para ligar el trato era lograr que el acuerdo sobre cada parcela estuviese condicionado a la consecución de todas las demás, ya que la única posibilidad de construir el gran establecimiento que tenía en mente estaba en apoderarme de todo el terreno. Lo único que desde luego no estaba dispuesto a hacer era invertir mucho dinero, para verme exprimido al final por un propietario más obstinado y conecedor de lo que vale el control de la última pieza del rompecabezas.

Eso fue lo que le ocurrió a mi vecino Bob Guccione. Hasta el momento en que escribo estas líneas, debajo de la estructura oxidada de su edificio sin terminar se encuentra una casa unifamiliar que Guccione no pudo comprar jamás. Aunque hubiese hallado la financiación, le habría quedado ese otro problema. Imaginemos lo que sería gastar trescientos o cuatrocientos millones de dólares en un edificio esplendoroso y súperlujoso..., pero construido alrededor de una vieja barraca de cinco habitaciones.

Lo que yo hice fue apoyarme en mi credibilidad. A los propietarios de los terrenos les dije que estaba dispuesto a cerrar un trato equitativo y que, a diferencia de todos mis predecesores, yo pensaba llegar hasta el final. Hice hincapié en mi historial como promotor. Sugerí que a lo mejor sería el último con ganas de llevar a término aquella operación. Si no se entendían conmigo, les insinuaba, se arriesgaban a quedarse compuestos y sin comprador para sus propiedades durante muchos años.

La parte más importante de la negociación fue la tocante a las tres parcelas principales. Las compañías propietarias eran la SSG, la Magnum y la Net Work III, y negocié personalmente con los responsables de cada uno de estos grupos. En vez de abordar directamente la compra de los terrenos, preferí solicitar arriendos a muy largo plazo, para no ejercer la opción de compra sino en fecha posterior. La finalidad de tal estrategia consistía en reducir al mínimo la inversión inicial, a fin de no tener que buscar financiación en una época en que los bancos albergaban toda clase de prevenciones contra Atlantic City. Tratándose de unos alquileres, financiaría el gasto yo mismo. Mi planteamiento era muy sencillo: se trataba de conseguir que desalojaran cuanto antes y sin poner pegas. Luego les tocaría

colaborar conmigo y cada una con las demás, de modo que se formalizase simultáneamente toda la operación. Además, les exigí que retirasen todas las demandas que tenían planteadas las unas contra las otras, procedentes de otros intentos anteriores de vender o alquilar conjuntamente los terrenos. No tenía yo la menor intención de embarcarme en aquel galimatías judicial.

Las únicas propiedades que compré directamente fueron las individuales. Para ello contraté agentes de la localidad con objeto de que negociasen por mi cuenta, pues muchas de las personas en cuestión eran inmigrantes que apenas hablaban el inglés y además no estaban habituados al trato con forasteros. Otras promotoras habían pagado cantidades de hasta un millón de dólares por parcelas diminutas, pero sitas en emplazamientos estratégicos. Pero luego vinieron los malos tiempos, de manera que pude comprar la mayoría de las casas a precios mucho más módicos.

En julio de 1980 habíamos reunido todas las piezas del rompecabezas. Recuerdo muy bien el día de la formalización. Habíamos organizado una firma de escrituras prácticamente en cadena, empezando un viernes por la tarde, en el despacho de uno de nuestros notarios de Atlantic City. Las ceremonias se sucedieron ininterrumpidamente durante las veintiocho horas que tardamos en tenerlo todo firmado y sellado. Al final me vi en una habitación llena de gente muerta de cansancio, y dueño del mejor solar de Atlantic City.

Pero antes de proseguir era preciso obtener la financiación, la licencia de obras y la licencia de explotación de un casino. Y lo que era más importante, debía decidir si el momento era oportuno para iniciar un proyecto de tal magnitud. Por fortuna, no estaba obligado a tomar ninguna decisión rápida. Bien es cierto que había invertido varios millones de dólares, entre honorarios de abogados, anteproyectos arquitectónicos, gastos de personal y compras y alquileres de terrenos. Pero estaba seguro de que, si prefería echarme atrás y revender el solar indiviso a un tercero, aún conseguiría ingresar bastante más de lo gastado. Para lo mejor de lo mejor siempre hay compradores.

Entre tanto, lo más urgente era conseguir la licencia de la Comisión de Control del Juego. Me había familiarizado con los asuntos de Atlantic City lo bastante como para saber que el trámite iba a ser muy largo, muy difícil y de resultado muy incierto.

Playboy y Hugh Hefner, por ejemplo, vieron rechazada su petición porque supuestamente dicha empresa había cometido soborno veinte años atrás para conseguir la licencia de venta de licores en favor del club Playboy de Manhattan. Citado a prestar declaración en Nueva Jersey, Hefner explicó que,

si bien era cierto que había sido extorsionado, ni él ni Playboy fueron acusados nunca del delito de soborno. Pero no le valió de nada, porque le denegaron la licencia. El funcionario estatal que interrogó a Hefner declaró luego que éste había disgustado a varios de los comisarios por su tono y su actitud en el estrado de los testigos. Yo creo que Hefner no favoreció a su propia causa cuando se presentó a la audiencia en Trenton (Nueva Jersey) fumando en pipa, vistiendo camisa y traje de seda, y acompañado de una rubia despampanante. Los criterios de adjudicación de licencias son muy subjetivos; si en aquella época hubiera estado al frente del negocio la muy hábil hija de Hefner, Christie, a lo mejor el desenlace habría sido distinto.

Otros peticionarios habían tropezado con acusaciones mucho más serias, de vinculación con la delincuencia organizada. Caesars y Bally figuraron entre éstos, y sin embargo consiguieron luego la licencia. Al observar el proceso de la concesión yo me fijé en un patrón que podríamos llamar el del «sacrificio propiciatorio»: invariablemente, a cambio de la licencia se imponía a los peticionarios la entrega, como mínimo, de un chivo expiatorio. En el caso de la Caesars World fueron los hermanos Perlman, a quienes se obligó a separarse de la compañía; en el de Bally sucedió lo mismo con William O'Donnell. Pero como yo no era ninguna gran sociedad anónima, no podía echar a nadie; tendría que demostrar un historial absolutamente intachable.

Lo primero que hice fue contratar a un abogado para que me representara. Nick Ribis me fue recomendado, en principio, por la familia Newhouse, a la que aquél había prestado muchos servicios. Yo respeto mucho a los Newhouse, y tan pronto como conocí a Nick me gustó su manera de ser. Tendría seguramente unos treinta años en aquella época, pero parecía bastante más joven. Lo primero que le dije fue:

—Mire, no creo que un abogado tan joven como usted pueda llevar un proyecto de tanta magnitud como éste.

Nick no se inmutó, y replicó:

—A decir verdad, señor Trump nunca he tenido a un cliente tan joven como usted y que estuviera en condiciones de pagar la minuta que yo cobro.

Nick y yo nos pusimos de acuerdo en seguida, en lo relativo a la estrategia conveniente. Yo aplazaría todo el trabajo de construcción hasta tanto se alcanzase una decisión en cuanto a la licencia.

En todas las situaciones anteriores, las compañías que habían adquirido o reunido terrenos en Atlantic City comenzaron simultáneamente los trámites de la licencia y las obras de construcción. Aquéllos podían tardar casi tanto

como éstas, y cuanto más pronto estuviese terminado el casino, tanto antes empezaría a ganar dinero. El razonamiento es perfectamente lógico..., siempre y cuando culmine en la obtención de la licencia. A diferencia de estas otras compañías, yo no estaba dispuesto a adelantar cientos de millones de dólares contra una eventualidad, ni tampoco a debilitar mi posición negociadora frente a la Comisión de Control del Juego. Cuando uno se ha puesto a invertir fuertes sumas de dinero, es prácticamente imposible negarse a cualquier cosa que ellos pidan. Aguardar a la decisión sobre la licencia suponía pagar gastos de financiación durante más tiempo, y contribuciones sobre el terreno, y también demorar el beneficio, pero juzgué que valía la pena. Hasta la fecha no son muchos los particulares ni las compañías con deseos de someterse a la pesadilla de la concesión de licencias en Nueva Jersey, hecho que le supone al estado de Nevada una considerable ventaja para atraer nuevas inversiones.

Mi carta más fuerte era la circunstancia de que la construcción de nuevos casinos en Atlantic City estaba totalmente paralizada. Yo sabía que los funcionarios del estado y los del municipio andaban ansiosos por demostrar que Atlantic City todavía podía ser un buen lugar para invertir. Dado que mi credibilidad como constructor importante se hallaba ya bien establecida, confiaba en que tales funcionarios sabrían agradecer mi interés por construir un gran hotel-casino en dicha ciudad. Yo no deseaba verme en situación de suplicar a nadie; quería negociar en pie de igualdad, como mínimo, siempre y cuando todos estuvieran interesados en que el proyecto prosperase.

Hacia esa época introduje a mi hermano Robert en el proyecto, para que colaborase conmigo. Muy diferente de mí en esto, después de terminar los estudios Robert buscó empleo en Wall Street, quizá como medio de alejarse un poco de la sombra familiar. Empezó en la financiera Kidder Peabody; tres años después pasó a la agencia de fincas Eastdil Realty y durante los cinco años siguientes trabajó como analista financiero en el sector inmobiliario. Por último pasó a la banca Shearson Loeb Rhodes, donde estableció con gran éxito un departamento de crédito inmobiliario, hasta que se vino a trabajar conmigo. Creo que ambos habíamos dado siempre por descontado que algún día regresaría al negocio de la familia.

Atlantic City fue la oportunidad perfecta. Yo me planteaba una posible inversión de 200 millones de dólares en una ciudad alejada casi 200 kilómetros de Nueva York; es decir que me veía en la imposibilidad de atender los asuntos personalmente y con asiduidad diaria. Necesitaba, por tanto, una persona totalmente competente, totalmente honrada y totalmente

leal para que dirigiese el proyecto. En situaciones así, nadie mejor que alguien de la familia, si además tiene la capacidad necesaria, porque uno puede confiar en él como no lo haría en un extraño. Llamé a Robert una tarde, en mayo de 1980, hablamos durante varias horas en mi apartamento, y al día siguiente había aceptado encargarse de las responsabilidades cotidianas en Atlantic City. Entre otras cosas, esto significaba que ambos seríamos examinados para la concesión de la licencia.

Una mañana de febrero de 1981, Robert, Nick Ribis y yo nos fuimos a Nueva Jersey para reunirnos con el procurador general del estado y el jefe de la inspección del juego. Hablé con mucho respeto, pero con absoluta claridad. Dije que estaba dispuesto a realizar una inversión importante en Nueva Jersey (dinero mío, no de una sociedad anónima), y que había gastado ya varios millones en mis terrenos del Paseo Marítimo. Lo que me preocupaba, continué, era que Nueva Jersey se había ganado fama de estado extraordinariamente difícil para hacer negocios en el sector del juego; que las investigaciones previas a la concesión de una licencia se habían demorado en algunos casos más de dieciocho meses. Y que, si bien yo tenía mucha voluntad de construir un gran casino en el espléndido emplazamiento que había reunido, además tenía un negocio inmobiliario muy próspero en Nueva York y estaba totalmente decidido a dejar Atlantic City si el proceso reglamentario se evidenciaba demasiado difícil o demasiado absorbente. En suma, concluí, no pensaba invertir un solo dólar más, ni comenzar obra alguna, antes de conocer la decisión, cualquiera que fuese, acerca de mi licencia.

El procurador general me contestó:

—No, señor Trump. Está usted equivocado en cuanto a Nueva Jersey. Aquí el trámite puede agilizarse. No le prometo nada en cuanto al resultado de nuestra investigación. Tal vez determinemos que no es usted la persona adecuada para concederle una licencia. Lo que sí puedo prometerle es que, contando con su plena colaboración, recibirá una respuesta u otra en el plazo de seis meses —tras lo cual se volvió hacia su jefe de la inspección del juego y le preguntó— ¿no es cierto?

El otro se vio en la cuerda floja y dijo:

—En fin..., haremos un esfuerzo, pero podría tardar hasta un año.

A estas palabras me levanté de un salto y exclamé:

—Bien, si va a tardar un año, señores, me voy. Estoy dispuesto a colaborar en lo que sea necesario, pero no a quedarme sentado, dando vueltas a los pulgares sin hacer nada.

El procurador asintió y su inspector tuvo que ceder. Quedó claro que nuestro tope era de seis meses, y que ellos harían un esfuerzo por cumplirlo.

A continuación nos tocó reunimos con los miembros de la Comisión de Control del Juego. El que construye un hotel-casino tiene que someterlo todo a aprobación, desde el tamaño de las habitaciones hasta las dimensiones de la sauna. Teníamos el propósito de presentar a los inspectores los planos de detalle y de conjunto de la obra mucho antes de iniciar la construcción, con tiempo suficiente para que ellos los estudiaran y nos indicaran las modificaciones exigidas.

Otros promotores, con experiencia en la administración de casinos, pero no en la construcción de los mismos, no se habían molestado en respetar ese género de precauciones. Con las prisas por terminar y abrir sus locales, muchos iniciaban las obras sin esperar a tener todas las licencias, hasta que la inspección se presentaba y decía: «No, esta habitación es demasiado pequeña», o «No, estas máquinas tragaperras no pueden estar aquí, han de estar allá». Por mi larga experiencia yo sabía que los cambios en plena construcción son carísimos, y posiblemente el motivo principal de que tantos grandes proyectos cuesten mucho más de lo presupuestado.

Con tantos inspectores y ordenanzas que satisfacer, nosotros teníamos una ventaja importante: el hecho de no ser una burocracia. En muchas grandes compañías, la respuesta a cualquier pregunta tiene que pasar por siete estratos de ejecutivos, muchos de los cuales, para empezar, son superfluos. En nuestra organización, quien quiera que tenga una pregunta que hacer puede traerla directamente a mí, y recibirá respuesta inmediata. Precisamente por eso, muchas veces me he visto en condiciones de actuar con más rapidez que mis competidores en muchos negocios.

De acuerdo con lo prometido, la inspección del juego concluyó sus investigaciones y emitió su dictamen el 16 de octubre de 1981, poco menos de seis meses después del día en que comenzaron.

Habían cumplido su palabra. Y, lo que fue todavía mejor, nos dieron carta blanca a Bill y a mí. La inspección del juego recomendaba a la comisión que nos concediera la licencia.

Las audiencias de la Comisión de Control no se celebrarían hasta varios meses después de recibirse el dictamen de la inspección. En el ínterin conseguimos obtener todas las licencias de construcción necesarias; entre ellas, el permiso del municipio para construir un paso elevado entre nuestro establecimiento y el vecino centro de convenciones; como consecuencia de ello, pudimos construir parte del edificio en voladizo sobre la calle. Al final

levantamos uno de los hoteles más grandes de la ciudad en un terreno relativamente pequeño. A diferencia de los propietarios de la mayoría de los hoteles del Paseo Marítimo, nosotros preferimos orientar nuestras habitaciones y restaurantes cara al mar. Teniendo unas vistas tan magníficas, ¿por qué no aprovecharlas al máximo?

La segunda cuestión por resolver fue la financiación, que por supuesto distábamos de tener garantizada. Muchos bancos tenían una regla no escrita en contra de conceder créditos a empresas de juego, como consecuencia de la desagradable reputación de esa actividad. En mi caso, paradójicamente, se planteaba la dificultad contraria. Es decir, que si bien teníamos muy buenas referencias bancarias, en cambio carecíamos de historial como explotadores de negocios de juego. Mi solución fue tratar de explotar esa situación como ventaja. Mejor prestar a una compañía prestigiosa y de solvencia intachable, decía yo, que a una gestora de casinos que tuviese mucha experiencia pero unos antecedentes dudosos. Al mismo tiempo, y dada nuestra experiencia como promotores y constructores, estábamos en mejor situación que cualquier cadena de casinos para asegurar a cualquier prestador la terminación de las obras dentro del plazo y dentro del presupuesto.

El Manufacturers Hanover, que había ayudado a financiar el Grand Hyatt, era uno de esos bancos que tenían una vaga prevención contra la concesión de créditos a empresas de juego. No obstante, accedieron a concederme un préstamo en vista del éxito de nuestra relación en lo del Grand Hyatt. Las condiciones que nos ofrecieron no eran como para ponerse a dar saltos de alegría, pero tampoco podía quejarme: gran suerte era que alguien hubiese accedido a financiarnos.

El 15 de marzo de 1982, asegurada de momento la financiación y aprobados todos los proyectos y planos de la construcción, me fui a Trenton (Nueva Jersey) para declarar ante la Comisión de Control. En los casos de otras compañías, las audiencias se habían prolongado a veces durante siete u ocho semanas. Subí al estrado poco después de las diez y cuarto de la mañana y presté declaración durante diecisiete minutos. Poco antes de mediodía, la comisión acordaba por unanimidad concedernos la licencia a Robert y a mí, así como a nuestra sociedad, la Trump Plaza Corporation. Por fin tenía el camino despejado.

Entonces ocurrió una cosa apabullante. Una mañana del mes de junio recibí en mi despacho la llamada de un tal Michael Rose, cosa que me impresionó. No le conocía en persona, pero tampoco ignoraba que era el

presidente de Holiday Inn. Descolgué, y Rose se presentó a sí mismo. Estuvo muy simpático y dijo que deseaba salir de Memphis para venir a verme.

Ni siquiera le pregunté el motivo. Se entiende que un individuo que tiene una situación como la de Rose no propone una entrevista si no es para hablar de algo importante. Además, yo estaba convencido de saber con bastante exactitud lo que pretendía. Un par de años atrás, yo había comprado el hotel Barbizon-Plaza, en Central Park South esquina con la avenida de las Américas. Sabiendo que la Holiday Inn buscaba un emplazamiento prestigioso en el centro de Nueva York, yo había corrido en el seno del ramo inmobiliario la voz de que estaría dispuesto a vender el Barbizon si el precio fuese interesante.

Una semana después recibí la visita de Mike Rose. Estuvieron presentes en la entrevista Robert y Harvey Freeman. Rose era un hombre de aspecto impresionante, alto, bien trajeado y de tipo señorial. Yo me embarqué en un discurso acerca de cómo el Barbizon era una propiedad magnífica, una situación increíble, una construcción solidísima, y le alabé el acierto a mi interlocutor por haber venido a verme. Y aunque en realidad no deseaba venderlo, dije, a lo mejor hacia una excepción y me dejaba convencer. Durante unos diez minutos perore de esta manera mientras Mike Rose, el presidente de Holiday Inn, me escuchaba con gran educación, sin decir nada. Por último, y casi como quien pide disculpas, me dijo:

—Lo siento, Donald, pero creo que no lo has entendido. No me interesa el Barbizon-Plaza. Lo que yo quiero es asociarme contigo en Atlantic City, y a eso he venido.

Como siempre he estado muy orgulloso de mi capacidad para encajar, y aunque no se me había ocurrido buscar una asociación en Atlantic City cambié de tercio inmediatamente y con idéntico entusiasmo me puse a hablar de nuestros planes allí. Dije que teníamos el mejor emplazamiento posible en el Paseo Marítimo, que habíamos proyectado el mejor local, que teníamos resueltas las licencias y la financiación, y que pensábamos inaugurar antes de dos años.

La Holiday Inn me planteaba dos interrogantes en aquellos momentos. En primer lugar, la empresa tenía experiencia sobrada en la explotación de casinos. En segundo lugar, disponían de medios para autofinanciarse, con lo que mi presencia hubiera estado de más. No entendía por qué le interesaba a Rose la asociación conmigo. La Holiday poseía ya en Atlantic City un casino próspero llamado Harrah's Marina. Sabía que les interesaba tener otro en el

Paseo Marítimo, pero como acababan de comprar allí mismo un solar muy caro, suponía que era en éste donde pensaban construir.

De todas maneras, decidí darme un poco de importancia. Al fin y al cabo, eran ellos quienes acudían a mí.

—Mira, Mike. Tengo la financiación, tengo la licencia y tengo el permiso de obras —dije—. Francamente, no necesito ningún socio. ¿Qué te propones en realidad?

Rose explicó que le interesaba mi terreno por su buena situación, pero más aún mi prestigio como constructor que solía terminar las obras dentro de plazo y de presupuesto. Como la mayoría de los regentes de casinos, Holiday había conocido problemas sin cuento durante la construcción del Harrah's Marina, que acabó costándole decenas de millones de dólares más de lo previsto. Lo que a Rose le atraía especialmente, como manifestó, era que ya hubiésemos iniciado las obras. El caso, concluyó, era sencillamente que la Holiday no podría justificar ante sus accionistas un segundo despilfarro. Llegar a un acuerdo con nosotros parecía la mejor manera de asociar la experiencia administrativa de ellos con nuestra competencia como constructores.

Rose venía con un acuerdo concreto en cartera. Construiríamos el hotel, lo explotaríamos y nos repartiríamos los beneficios al 50 por ciento. Además, dijo, ellos adelantaban 50 millones de sus propios recursos a cuenta de los gastos de construcción y me indemnizaban con otros 22 millones, aproximadamente, por los gastos que yo hubiese tenido hasta entonces. Convinimos también que ellos se ocuparían de la financiación y que utilizarían las excelentes líneas de crédito de Holiday Inn para conseguir un tipo de interés muy favorable. Como señuelo final para inducirme a cerrar el trato. Rose dijo que la Holiday me aseguraría frente a las pérdidas de la explotación corriente durante los cinco primeros años, a contar desde la inauguración del casino, y que me pagaría unos honorarios espléndidos como constructor.

Casi era demasiado bueno para creerlo. Varias veces miré con disimulo a Robert y a Harvey, por si habían advertido algo que a mí me hubiera pasado inadvertido. Pero ellos se limitaban a sonreír.

Finalmente, Mike Rose salió de mi oficina, después de habernos estrechado la mano en señal de acuerdo sobre las condiciones básicas de nuestra asociación en Atlantic City. Estaba todavía pendiente de la firma de los documentos, y condicionado al visto bueno de su Consejo de Administración. Me figuraba que éste trataría de arrancar alguna otra

concesión. Pero mientras permaneciera intacto el compromiso básico (ninguno contra para mí, y un pro del 50 por ciento de la sociedad), seguiría siendo un negocio extraordinario. Más aún, yo estaba convencido de que iniciaba una colaboración con una compañía de primer orden, que contaba con expertos administradores de hoteles y casinos. Al fin y al cabo, pensé, ¿qué diablos sabía yo de dirigir un gran hotel-casino?

Concluidas nuestras negociaciones, el paso final era la aprobación del acuerdo por parte del Consejo de Administración de la Holiday. En muchas situaciones, el voto del Consejo de Administración no pasa de ser un formulismo, estando la iniciativa en manos de los directores. Pero en este caso, lo que yo temía era que Rose pudiera servirse del suyo para echarse atrás o arrancarme al menos alguna concesión.

Rose convocó la junta anual en Atlantic City, para que los miembros del Consejo de Administración tuvieran oportunidad de ver los terrenos propuestos así como los progresos de nuestras obras. Esto último era preocupante, porque en realidad no las teníamos muy adelantadas. Una semana antes de la fecha prevista para la junta, se me ocurrió una idea.

Llamé a mi aparejador y le dije que reuniese todas las excavadoras y camiones de gran tonelaje de que pudiera echar mano y los pusiera a trabajar en mis terrenos inmediatamente. Durante la semana siguiente, le dije, mis ocho mil metros cuadrados de terreno virgen debían convertirse en la obra más febril de la historia. Lo que hicieran las excavadoras y los camiones no importaba, con tal que hicieran mucho. Si realizaban algún trabajo auténtico, mejor, pero en caso extremo podía ser suficiente que excavaran tierra de un lado del solar para echarla en el lado opuesto. Y que siguieran así hasta nueva orden.

El aparejador no salía de su asombro.

—Debo decirle, señor Trump, que llevo muchos años en la profesión y que ésa es la orden más extraña que haya recibido nunca. En fin, haré lo que pueda.

Una semana después acompañé a los ejecutivos de Holiday Inn y al Consejo de Administración en peso hasta el Paseo Marítimo. Aquello parecía las obras de una enorme presa. El solar estaba tan abarrotado de maquinaria que apenas se podía maniobrar. Los distinguidos señores miembros del consejo miraban a su alrededor, algunos de ellos visiblemente impresionados. Nunca olvidaré cómo uno de ellos se volvió hacia mí, meneando la cabeza, para decirme:

—¿Sabe una cosa? ¡Es magnífico eso de ser empresa y que todo le obedezca a uno a toque de botón!

Pocos minutos después se me acercó otro consejero, y su pregunta fue muy sencilla:

—¿A qué se debe que aquel tipo se haya puesto a cubrir la zanja que acababa de abrir un rato antes?

Tuve algunas dificultades para contestar a eso, pero por fortuna la pregunta del señor consejero obedecía más a la curiosidad que a la desconfianza. Los miembros del consejo salieron de la obra totalmente convencidos de que la elección era perfecta. Tres semanas después, el 30 de junio de 1982, firmábamos la colaboración.

Nuestro presupuesto era de 220 millones de dólares: 50 millones que aportaba la Holiday directamente, y otros 170 millones más de un préstamo avalado por ellos. Todo quedaba cubierto: los costes financieros, la construcción, los gastos generales y las reservas líquidas necesarias. La terminación estaba prevista para mayo de 1984, pero yo confiaba en poder culminar la obra antes de esa fecha, y a ser posible por debajo del presupuesto, gracias a que teníamos una programación muy detallada.

Uno de nuestros recursos para ahorrar dinero procedía de lo que suele llamarse análisis del valor. Digamos, por ejemplo, que su arquitecto le enseña a usted una determinada puerta que quiere usar, y que tiene cuatro bisagras. Antes de dar su visto bueno a la puerta, usted hará que la vea su perito, y a lo mejor éste dice: «Mire, sólo hacen falta dos bisagras para montar esa puerta, o tres si quiere hacer muy buen trabajo». Así que usted elimina una bisagra, que vale diez dólares, lo que multiplicado por 2000 puertas da un ahorro de 20 000 dólares conseguido mediante un detalle insignificante. Otro buen ejemplo fue la instalación de las torres de refrigeración para el sistema central de aire acondicionado. En principio nuestros arquitectos previeron instalarlas en el tejado del rascacielos del hotel. Mediante el análisis del valor calculamos que se ahorraría mucho dinero instalándolas en otra cubierta más baja del edificio, a sólo siete pisos de altura, que estaría terminada mucho más pronto. Mientras tanto íbamos comenzando, siete meses antes de lo previsto, la instalación de conductos y del circuito eléctrico para dicho sistema de aire acondicionado.

Un segundo procedimiento para ahorrar dinero fue un gran nivel de detalle en los planos, de manera que los contratistas pudieran afinar sus ofertas sobre todos los aspectos de la obra. Cuando uno presenta planos poco exactos, el contratista astuto suele ofertar un presupuesto muy económico

para hacerse con la contrata, sabiendo que luego tendrá sobrada ocasión de cubrirse con las numerosas modificaciones que, inevitablemente, se producirán al ir terminando el proyecto.

Por último, también nos ayudó a reducir costes la situación del ramo de la construcción en Atlantic City durante la primavera de 1982. El único casino en construcción además del nuestro era el Tropicana; miles de trabajadores estaban en paro o a punto de ingresar en las filas del desempleo, lo cual nos permitía regatear con los contratistas, necesitados de cubrir sus gastos generales si no querían cerrar sus puertas. No quería forzar a esos contratistas a aceptar condiciones perjudiciales para ellos, pero de todos modos me vi en posición de negociar precios muy razonables.

Terminamos el edificio justo a tiempo para inaugurar el 14 de mayo, es decir en condiciones de aprovechar la fiesta nacional y el fin de semana correspondiente, que suelen ser tradicionalmente los tres días grandes del año para el negocio de los casinos en Atlantic City. Costó 218 millones de dólares, algo menos de lo presupuestado en principio, y vino a ser el primer hotel-casino de Atlantic City construido en el plazo previsto y dentro del presupuesto.

El 14 de mayo, cuando abrimos las puertas, la acogida del público superó mis esperanzas más descabelladas. Fue un acontecimiento noticiable, seguido por miles de personas, entre las cuales figuraban muchas de las primeras autoridades de Nueva Jersey. El principal orador fue el gobernador Thomas Kean, que tuvo grandes elogios para nuestra realización. Luego habló Richard Goeglein, entonces presidente de Harrah's, que explicó a los reunidos que el haber terminado un establecimiento de tamaña magnitud a tiempo y dentro del presupuesto era por nuestra parte «casi un milagro de los tiempos modernos».

Así que abrimos se nos echó encima un río de personas. Todos estaban impacientes por echar un vistazo a la última novedad en materia de juegos de azar. En cuestión de minutos se apiñaban alrededor de las mesas y las máquinas tragaperras, en grupos que parecían collares de tres o cuatro vueltas.

Por supuesto, es del dominio público que la Holiday Inn y yo hemos tenido muchas, muchísimas desavenencias en cuanto a la gestión de aquel establecimiento. Pero, según el acuerdo que firmamos cuando compré la participación de la Holiday, tengo prohibido comentar ningún detalle de tales conflictos. Aunque hay unanimidad entre mis abogados en cuanto a que podría ganar en cualquier momento cualquier batalla legal sobre este punto amparándome en la Primera Enmienda constitucional, no es ése mi estilo de

hacer negocios. Por lo que a mí respecta, un trato es un trato, aunque no me considere ligado jurídicamente por ninguna cláusula de ese género.

Baste decir aquí que, cuando finalmente logré quedarme con la participación de Holiday Inn en nuestro casino-hotel (cosa que ocurrió en febrero de 1986), éste fue para mí uno de mis triunfos más sabrosos.

Una de las razones de que deseara especialmente ser dueño por completo del local, mejor que en colaboración con ningún socio, guardaba relación con la cuantía de las amortizaciones. La amortización es el porcentaje del valor total de un edificio que el propietario puede deducir todos los años de sus rentas imponibles. Ello se funda en el razonamiento lógico de que el dinero invertido en conservar un edificio, es decir, en contrarrestar el desgaste y erosión normal del tiempo, no tiene por qué devengar impuestos.

Dicho del modo más sencillo, las amortizaciones permiten pagar menos impuestos sobre los beneficios. Supongamos, por ejemplo, que el coste de nuestro establecimiento de Atlantic City hubiera sido de 400 millones de dólares y que la ley nos permitiera amortizar al tipo del 4 por ciento anual. Resulta que podríamos deducir de nuestros beneficios imponibles 16 millones de dólares al año. En otros términos, si esos beneficios antes de impuestos eran de 16 millones, al incluir la amortización podemos declarar un beneficio nulo.

Muchas veces los accionistas y los agentes de Wall Street se fijan sólo en el último renglón de los balances, donde figura un beneficio mermado por las amortizaciones. En consecuencia, éstas no gustan a los administradores de las sociedades anónimas, ya que desmerecen, en apariencia, su gestión. Pero como yo no necesito caer bien en Wall Street, me gustan las amortizaciones. En mi opinión, lo que importa no es lo que pongo en el último renglón de los balances, sino lo que queda en limpio para mí.

Pero lo mejor de aquel negocio, y con mucho, era el establecimiento cuya propiedad exclusiva pasaba a ostentar. Estaba seguro de que me bastaría con encargarme personalmente para que sus beneficios mejorasen en grado ostensible. Además, tenía previsto construir más habitaciones de lujo y añadir un par de restaurantes.

La financiación, por supuesto, pasaba a ser ahora responsabilidad mía. El tipo de interés preferente venía siendo del 14 por ciento en la época en que empecé a buscar terrenos por Atlantic City. A mediados de 1986 había bajado al 9 por ciento. Mi problema con la financiación a través de los bancos, sin embargo, era que, aun siendo bajos los tipos de interés, me vería obligado a

correr un riesgo personal para obtener el dinero, lo cual no me hacía ninguna gracia.

En consecuencia, decidí acudir a la financiación pública para ese proyecto, mediante una emisión de obligaciones. El inconveniente era que tendría que pagar un interés más alto para atraer a los inversores, pero con la ventaja de que, una vez suscrita toda la emisión, yo no tendría ya una responsabilidad personal. A fin de cuentas, Bear Stearns logró colocar 250 millones de dólares, lo que no sólo cubría la devolución de los 50 millones adelantados por la Holiday, sino que me permitía liquidar la hipoteca de 170 millones sobre el edificio y me dejaba dinero suficiente para construir un aparcamiento de dimensiones adecuadas. Los intereses que devengó esta financiación ascendían a poco más de 30 millones de dólares al año. Venían a suponer 7 millones más de lo que habría pagado por una financiación bancaria, pero para mí era dinero bien gastado. Al relevarme de mi responsabilidad personal, me permitía dormir tranquilo por las noches.

Por esa misma época, contraté a un nuevo director general para el establecimiento, rebautizado para la ocasión Trump Plaza Hotel y Casino. Primero me fijé en mis mejores competidores. En aquel entonces, Stephen Hyde era vicepresidente ejecutivo y director general del Golden Nugget, a las órdenes de Steve Wynn. Antes había trabajado en el Sands y el Caesars, ambos casinos de primera categoría. Cuando preguntaba a los conocedores del mundillo local quiénes eran los mejores directores de casinos, el nombre de Hyde nunca faltaba en la lista. Tan pronto como nos conocimos comprendí el porqué. Tenía mucha experiencia en materia de juego, era listo y muy competitivo, pero, sobre todo, sabía administrar mirando la cuenta de resultados. Muchos gerentes se fijan sólo en maximizar los ingresos, porque ésa suele ser la cifra que se publica. Pero los más hábiles comprenden que, aunque sea bueno el ingresar mucho, lo que importa es la diferencia entre los ingresos y los gastos, ya que el beneficio es eso y no otra cosa.

Cuando tuve amarrado a Steve, y con ayuda de éste, dimos una batida y nos llevamos a los que habían sido sus mejores colaboradores durante años, sin exceptuar a Paul Patay, el mejor entendido en restauración que se podía encontrar en Atlantic City. En materia de administración yo me atengo a una norma muy sencilla: quitémosle a nuestra competencia sus mejores colaboradores por el procedimiento de pagarles más de lo que estaban ganando, y ofrezcámosles primas e incentivos calculados sobre lo que rindan. Así es como se monta un negocio de primera.

En 1985, primer ejercicio completo bajo administración de Harrah's, el establecimiento logró 35 millones de beneficio bruto, es decir antes de impuestos, intereses y amortizaciones. Para 1986 Harrah's preveía un beneficio bruto de 38 millones, y a tenor de las cifras presentadas durante los cinco primeros meses, hasta que cesaron en la dirección, empezaban a quedarse un poco por debajo de sus previsiones.

Nosotros nos hicimos cargo el 16 de mayo; al término del ejercicio, nuestro beneficio bruto ascendía a casi 58 millones de dólares, o 20 millones por encima de la previsión de Harrah's. Eso a pesar de que tuvimos que cerrar nuestro aparcamiento en junio para iniciar la construcción del nuevo garaje. Hemos cerrado el ejercicio de 1988 con unas ganancias de 90 millones de dólares.

Aquí podríamos poner bien un punto final a esa historia. Sin embargo, el éxito del establecimiento del Paseo Marítimo bajo mi propia dirección me permitió detectar una oportunidad más amplia. Concretamente, empecé a buscar posibilidades de adquirir compañías explotadoras de casinos. La misma Holiday Inn era un objetivo evidente. Incluso después de haberse desprendido del establecimiento sito en el Paseo Marítimo, le quedaban otros tres casinos, uno de ellos también en Atlantic City y otros dos en Nevada, aparte sus cerca de mil hoteles repartidos por todo el mundo.

En consecuencia, a mediados de agosto y dos meses después de habernos separado en Atlantic City, empecé a comprar acciones de la Holiday. Para el 9 de septiembre había adquirido casi un 5 por ciento de la compañía, equivalente a cerca de un millón de acciones. En ese punto yo disponía de dos opciones: la una, quedarme con las acciones y considerarlas como una colocación de capital; la otra, ir a por el control de la compañía.

Indudablemente la compañía estaba infravalorada. Por un lado, y como propietaria de numerosos inmuebles, detraía de sus beneficios fuertes sumas a título de amortizaciones. De donde resulta que publicaba unos beneficios netos muy inferiores a los realmente obtenidos. Basándome en una cotización de 54 dólares por acción a comienzos de agosto de 1986, se podía calcular que el control efectivo de la empresa no me costaría mucho más de mil millones de dólares. En uno de los supuestos operativos, por ejemplo, yo vendería todos los hoteles no casinos, digamos por 700 millones de dólares, y me quedaría únicamente con los tres hoteles-casino que por sí solos, valían casi esa misma cantidad.

Tan pronto se rumoreó que yo estaba acumulando acciones de Holiday Inn, la cotización empezó a subir. Supongo que muchos operadores

compraban en previsión de que alguien, bien fuese yo u otro, acabaría por maniobrar para hacerse con el control de la compañía.

El miércoles 11 de noviembre, Alan Greenberg, de la Bear Stearns, me advirtió de que la Holiday estaba reestructurándose para evitar una posible oferta hostil, y que había solicitado un préstamo de 2800 millones de dólares para distribuir inmediatamente un dividendo de 65 dólares por acción a los tenedores. La cotización saltó a 76. Sin titubear, di instrucciones de vender, lo cual aceptó Alan. Todavía hoy estoy convencido de que, si hubiera querido, habría podido vencer cualesquiera obstáculos que los de la Holiday hubieran puesto en mi camino. Pero no tenía ninguna intención de pasar el resto de mis días pleiteando contra esos muchachos. La alternativa (obtener un saneado beneficio sobre mi inversión, sin necesidad de plantear ninguna batalla) parecía bastante más seductora. Al término de aquella misma semana había vendido toda mi participación en Holiday Inn, lo que significa que gané muchos millones en sólo ocho semanas. O mirándolo desde otro punto de vista, gracias a las acciones de Holiday Inn recuperé buena parte de lo que acababa de pagarles sólo tres meses antes para comprarles la parte que ellos tenían en mi casino de Atlantic City.

Evidentemente, no puedo quejarme. Es posible que nadie haya recibido de Holiday tantos beneficios como yo. Pero, además, aquella experiencia me proporcionó algo aún más valioso que el dinero: un conocimiento de primera mano acerca de cómo se administran las grandes sociedades anónimas de nuestro país.

## 9. Vencedores o «Wynncidos»: la batalla del Hilton

Ni en mis fantasías más descabelladas se me había ocurrido que algún día pudiera yo comprar el gran hotel-casino que la Hilton Hotels Corporation empezó a construir en Atlantic City en 1984. Por el contrario, seguí con cierta aprensión la marcha de las obras. No me hacía gracia que surgiera otro competidor en la ciudad, dado sobre todo que nuestro hotel del Paseo Marítimo, cuando lo llevaba a medias con Harrah's, apenas si podía con la competencia existente. Peor aún, era evidente que la Hilton después de varios años de indecisión sobre si establecerse o no en Atlantic City, finalmente había decidido ir a por todas con un establecimiento de gran empaque.

Para mí la Hilton era una compañía difícil de entender. Fue fundada en 1921 por Conrad Hilton, que hizo de ella una de las mayores cadenas hoteleras del mundo. Hacia los años cincuenta entró en la empresa el hijo del fundador, Barron, y naturalmente, sólo fue cuestión de tiempo el que se hiciera con el control absoluto (lo cual no tiene nada que ver con los méritos: es lo que se llama derecho de herencia). En 1966 Conrad pasó a la jubilación y Barron fue nombrado director general. No es fácil imprimir su sello propio a una compañía fundada y engrandecida por el padre de uno: algunos hijos prefieren dedicarse a otras cosas y no intentan siquiera competir; otros se contentan con administrar lo que sus padres les han dejado. Algunos intentan superarles a su propio juego, y eso puede ser lo más difícil, sobre todo cuando el padre se llama Conrad Hilton.

La primera responsabilidad importante confiada a Barron, allá por 1959, fue la gestión del negocio de tarjetas de crédito de la Hilton, llamado Carte Blanche. Fue una gestión negativa, y Carte Blanche perdió millones de dólares durante los seis años siguientes. En 1966 la Hilton arrojó por fin la toalla y vendió el negocio al Citibank. En 1967, Barron convenció a su padre para que vendiese a la TWA la división de hoteles internacionales de Hilton, a cambio de acciones de la compañía aérea, que se cotizaban entonces a unos 90 dólares por acción. Sólo que hubo una pequeña dificultad: la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP). Casi en seguida los precios del

petróleo se dispararon, lo que hizo mucho daño a las compañías aéreas. Antes de dieciocho meses las acciones de la TWA habían bajado a la mitad, y en 1974 estaban a 5 dólares por título. Hasta que Cari Icahn se hizo cargo de la compañía y logró, recientemente, enderezar su rumbo, las acciones se cotizaban a mucho menos de su verdadero valor. Por otra parte, los hoteles internacionales que la Hilton había vendido, y que hace poco se han revendido por casi 1000 millones de dólares, se evidenciaban como un negocio excelente. En 1983, por ejemplo, realizaban unos beneficios de unos 70 millones de dólares, casi lo mismo que ganó Hilton con todos sus hoteles de Estados Unidos en ese ejercicio. Y fue así en parte porque la Hilton, dormida en pasados laureles, perdió bastante terreno en el mercado de lujo ante el empuje de competidoras más agresivas como Marriott y Hyatt. El nombre de Hilton, prestigioso en otro tiempo, había dejado de ser sinónimo de lo mejor en materia de hoteles.

Una decisión tomó Barron Hilton que sí tuvo éxito: la de entrar en el negocio de los casinos. En 1972 la Hilton compró dos casinos en Nevada por unos 12 millones de dólares, el Las Vegas Hilton y el Flamingo Hilton. Juntos, estos casinos empezaron a representar una parte cada vez mayor de los beneficios de la compañía: el 30 por ciento en 1976, el 40 por ciento en 1981 y el 45 por ciento (esto es, unos 70 millones de dólares) en 1985.

Pese a este éxito, por lo visto, Barron Hilton no acababa de decidirse en cuanto a Atlantic City. La compañía compró un terreno en el distrito de Marina más o menos hacia la época en que se legalizó el juego, empezó a ponerse en marcha, se interrumpió de súbito y luego volvió a empezar de mala gana. En 1984, cuando la Hilton emprendía por fin la construcción, la mayor parte de sus grandes rivales de Nevada (como Bally, Caesars, Harrah's, Sands y el Golden Nugget) habían inaugurado ya sus establecimientos y estaban ganando dinero largo en Atlantic City.

Puedo decir en favor de la Hilton que, una vez tomada la decisión, no dejaron lugar a dudas en cuanto a que iban a echar, por así decirlo, toda la carne en el asador. Con un terreno de 32 000 metros cuadrados, uno de los más extensos de la ciudad, Hilton tenía el propósito de construir a gran escala: un vestíbulo inmenso, majestuoso, techos de diez metros de altura, aparcamiento automático de 3000 plazas. En su informe anual a sus accionistas describía el proyecto como «la más magna empresa de nuestra historia». Con un casino de unos 5500 metros cuadrados, sobre el cual se construiría un hotel de 615 habitaciones, el establecimiento era de un tamaño comparable al Harrah's en Trump Plaza, entonces uno de los más grandes de

la ciudad. La diferencia estaba en que el plan maestro de Hilton comprendía una segunda fase de ampliación hasta llegar a unos 9000 metros cuadrados de superficie para el casino y más de 2000 habitaciones en el hotel.

Ansiosa por recuperar su inversión cuanto antes, la Hilton inició la construcción al mismo tiempo que iniciaba los trámites para la licencia de juego. Como he explicado con anterioridad, el peligro de verme denegada la licencia cuando hubiese comenzado a construir fue lo que me decidió a empezar por dicho trámite en mi caso. Todos los demás habían hecho lo mismo que Hilton, no era de extrañar que ésta tuviera la seguridad de que conseguiría la licencia.

Para empezar, explotaban ya una licencia en Nevada; por otra parte, en una época en que prácticamente nadie más construía en Atlantic City, ellos se presentaban con una inversión cuantiosa en una zona de la ciudad que estaba prácticamente pendiente de desarrollo. Y lo que quizás era lo más importante: que en una rama de actividad no frecuentada precisamente por angelitos, la Hilton era de lo más solvente íntegramente norteamericano que se pudiera pedir. Así que la concesión de la licencia parecía cosa de mero formulismo.

El problema fue que los de la Hilton se presentaron demasiado altaneros y seguros de sí mismos. Tenían la convicción de que estaban haciéndole un gran favor a Atlantic City, pero las autoridades encargadas de la concesión de la licencia pensaban todo lo contrario. En lo tocante a la idoneidad para la concesión de una licencia de juego, la carga de la prueba recae por completo en el peticionario, sea quien sea. Hilton asumió la postura de que tenía derecho a ella porque sí. Fue un error vital.

Los primeros rumores acerca de las dificultades de la Hilton me llegaron hacia comienzos de 1985. Atlantic City, como sabe quién haya hecho negocios allí, es una ciudad muy dominada por la política. Los de la Hilton quisieron ser astutos y contrataron a un abogado muy político. A primera vista fue una decisión hábil. Sin embargo, y según algunos informantes míos que llegaron a conocer bien las incidencias de la petición de Hilton, el tiro quizá les salió por la culata.

El segundo error que cometió la Hilton fue no hacer caso de la experiencia de los peticionarios anteriores. A los de Playboy, por ejemplo, les habían rechazado la concesión tres años antes. El motivo, al menos en parte, fue su pasada asociación con un abogado llamado Sidney Korshak que, según se afirmó, tenía antecedentes de relación con la delincuencia organizada. Esa misma persona fue, durante diez años, asesor jurídico de la Hilton para asuntos de conflictos laborales, con unos honorarios de 50 000 dólares

anuales. Yo no sé si Korshak sería buen o mal chico, pero no importa: lo único que importa es caer bien a los de la comisión. Y éstos dejaron bien sentado que no les caía bien Korshak. Pero en vez de cortar lazos discretamente, la Hilton continuó con la asesoría de Korshak hasta que la inspección del juego formuló objeción explícita contra éste, a mediados de 1984.

Al día siguiente, como quien dice, la Hilton despidió a Korshak y luego Barron declaró ante la comisión que había tomado tal medida «únicamente porque conocíamos la animadversión de ustedes», que era lo peor que podía haber dicho. Como explicó luego uno de los comisarios que votaron contra la concesión de la licencia a la Hilton, «a lo que parece, la compañía no vio la luz de la fe hasta que llamó a las puertas celestiales de la concesión».

De nada sirvió que Barron declarase más tarde que Korshak nunca había intervenido en favor de la Hilton para evitar que determinados sindicatos actuasen contra los hoteles Hilton. A las pocas semanas de emitido tal testimonio, Korshak le escribió a Barron una carta, de cuyo texto dio conocimiento a los medios de comunicación, en la que explicaba con todo lujo de detalles qué clase de gestiones había realizado el abogado en Las Vegas por cuenta de la Hilton. Y adjuntaba copias de cartas que Barron Hilton le había escrito para agradecerle a Korshak sus desvelos. La frase final de la carta de Korshak era terrible: «Usted me ha causado un perjuicio irreparable que no pienso olvidar mientras viva —le escribía a Barron—. ¿Cuándo me convertí yo en un personaje dudoso? Imagino que el mismo día en que usted empezó a tener dificultades para conseguir la licencia en Atlantic City».

La Hilton, sin embargo, habría superado todos estos problemas si el propio Barron se hubiera tomado un poco más en serio el trámite de la licencia. En vez de eso, prefirió ignorarlo, y una de las pocas veces que juzgó necesario hacer acto de presencia en Atlantic City fue precisamente para prestar esa única declaración ante la Comisión de Control del Juego. En la mayoría de las audiencias ni siquiera estuvo presente ningún alto cargo de la compañía.

El 14 de febrero de 1985 estaba yo en mi despacho cuando recibí una llamada de un tipo llamado Al Glasgow, editor de un boletín sobre el gremio del juego titulado Atlantic City Action. Al es como el hombre del brazo de oro, un individuo que sólo vive para el juego y no respira otra cosa. Conoce a todo el mundo en aquella ciudad y está enterado de todo lo que ocurre.

—¿Sabe usted lo del Hilton? —dijo.

—No. ¿El qué? —pregunté yo.

—Que acaban de denegarle la licencia —contestó él.

Al principio creí que me tomaba el pelo. La concesión requiere el voto a favor de cuatro comisarios. Hilton logró una mayoría, pero, igual que ocurrió con Hugh Hefner, ésta fue de tres a dos y por consiguiente no era ganadora sino perdedora. En cualquier caso, Al me comentó que sospechaba que la Hilton pondría en venta el establecimiento en vez de luchar por la reapertura del trámite.

Hilton tenía previsto inaugurar el hotel en un plazo inferior a doce semanas. Había contratado ya un millar de empleados y estaba admitiendo todavía más, a un ritmo de cien diarios. Según las previsiones, el día de la inauguración la nómina estaría compuesta por unas cuatro mil personas. Con una nómina semejante, si luego los ingresos previstos no se materializan, la catástrofe es inminente, por muy fuerte que sea la compañía. En el último instante la Hilton presentó de prisa y corriendo un recurso ante la comisión. De todas maneras, yo supuse que, habida cuenta que habían invertido ya 300 millones de dólares, no dejarían piedra por remover para tratar de obtener su licencia.

Después de hablar con Glasgow y tras consultar con un par de informantes más de Atlantic City, decidí poner conferencia con California para hablar con Barron Hilton. Podríamos decir que fue un mensaje de condolencia. Era inevitable compadecerse de él.

—Hola, Barron. ¿Cómo estás? —le pregunté.

—Pues no muy bien, no muy bien —fue la respuesta, nada sorprendente por otra parte.

—Lo suponía —dije—. Ha sido una fatalidad lo ocurrido.

—Si he de decirte la verdad, Donald —dijo él—, no lo esperaba. Me ha pillado totalmente por sorpresa.

Le dije que lo sucedido había sorprendido a todo el mundo, y la conversación prosiguió un rato más en este tono. Antes de colgar abordé la parte práctica de la conversación.

—Oye, Barron —le dije—. No sé lo que piensas hacer con el establecimiento, pero si por algún motivo se te ocurre ponerlo en venta, a mí me interesaría comprarlo, siempre y cuando el precio sea razonable.

Barron prometió tenerlo en cuenta y me expresó su agradecimiento por la llamada. Creo que lo decía sinceramente. Por otra parte, yo estaba convencido de que el asunto no pasaría de ahí. La Hilton preparaba su recurso y no parecía improbable que la comisión revisara su decisión.

A comienzos de marzo recibí una llamada de un amigo llamado Benjamín Lambert, el gerente de Eastdil Realty. A Lambert le había conocido diez años antes, cuando empecé a buscar una cadena de hoteles que pudiera asociarse conmigo para el negocio del hotel Commodore. Él me hizo algunas sugerencias, y durante estos años Ben y yo hemos hecho algunas operaciones juntos. También hemos tenido desacuerdos, pero a fin de cuentas hemos continuado siendo amigos. Por una de estas casualidades, Ben era miembro del Consejo de Administración de la Hilton. Durante las semanas que siguieron a la denegación de la licencia para Hilton, tuvimos varias ocasiones de comentar el asunto. Ben estaba convencido de que la Hilton debía considerar seriamente la venta.

En esta ocasión, Ben me invitaba a una recepción que daba en su casa de campo a los miembros del Consejo de Administración de Hilton, en vísperas de la junta anual que iba a celebrarse en Nueva York. Para citar sus mismas palabras, me dijo: «No sería mal momento para que tú y Barron hablarais de las últimas novedades».

Resultó que reinaba en el seno del Consejo de Administración una profunda discordia en cuanto a la manera de abordar la situación en Atlantic City. La Comisión de Control del Juego acababa de admitir a trámite el recurso de Hilton contra la denegación de su licencia. Sin embargo, varios miembros de aquél, entre ellos el propio Ben, juzgaban más sensato vender el establecimiento sin demora, siempre que fuese posible hallar un buen comprador. Argumentaban que, en caso de que la comisión no se desdijera, las consecuencias podían ser realmente desastrosas para la compañía, pues entonces, a un par de meses de la fecha tope, la plantilla sería de varios millares de empleados. Y peor aún, entonces tendrían que vender a toda prisa y posiblemente el precio sería muy inferior.

Acudí a la recepción y Ben me presentó a Barron, puesto que nunca nos habíamos entrevistado en persona. Acabamos saliendo al jardín para hablar a solas. También en esta ocasión el diálogo se movió en un plano general. Barron la aprovechó sobre todo para desahogar su frustración por los asuntos de Atlantic City, mientras yo intercalaba algún gesto de asentimiento. Barron es hombre desconfiado y reservado por naturaleza; no es de los que toman decisiones impulsivas, así que me abstuve de presionarle. La conversación fue agradable, y más tarde me enteré de que Barron había dicho que simpatizaba conmigo. A veces hay que ser agresivo, pero otras veces la mejor estrategia es la de esperar discretamente.

Poco después de esto, Steve Wynn y su Golden Nugget decidieron lanzar un ataque en toda regla contra Hilton para tratar de hacerse con el control de la compañía. No podía yo imaginar una coyuntura más favorable para mí, ya que, a no ser por Wynn, dudo seriamente de que Barron Hilton pensara jamás en iniciar tratos conmigo, o con ningún otro, al objeto de vender el hotel-casino de Atlantic City.

El 14 de abril Wynn escribió a Barron ofreciéndose a comprar un paquete de acciones que representaba el 27 por ciento del capital de la Hilton, a un precio de 72 dólares por acción. En aquellos momentos estos títulos se cotizaban a 67 dólares aproximadamente. En caso de que fuese aceptada esta oferta inicial, Wynn se comprometía además a pagar dichos 72 dólares a cualquier otro accionista de Hilton que estuviese dispuesto a vender.

Para mayor ironía, Wynn jamás habría hecho ese anuncio de controlar la empresa a no ser por culpa de Conrad Hilton. Cuando éste murió, en 1979, dejó a Barron bien jodido. No existe una palabra más fina para describirlo. En principio todo el mundo había supuesto que Conrad le dejaría en herencia a Barron la totalidad de sus intereses en la compañía, que equivalían prácticamente al control de la misma, o que al menos repartiría dichos intereses entre los miembros más allegados de la familia.

Pero no fue así, pues se puede decir que en su testamento Conrad Hilton desheredaba a sus hijos y nietos. En la época de su fallecimiento, la participación de Conrad en la Hilton valdría quizás unos 500 millones de dólares más, Conrad Hilton era de la firme opinión de que la riqueza heredada enerva el carácter y priva de motivación. En efecto, yo también creo que así sucede a veces.

A mi modo de ver, no es mala idea la de depositar el dinero en un fideicomiso cuyos beneficiarios sean los hijos, pero de modo que no caiga sobre ellos una lluvia de millones al cumplir los veintiún años. Sin embargo, Conrad llevó este criterio a un extremo ridículo. Dejó a Barron un paquete simbólico de acciones, y 10 000 míseros dólares a cada uno de sus nietos. Casi todo el resto de su fortuna (y concretamente su participación del 27 por ciento en Hilton Corporation) quedó en propiedad de la Fundación Conrad N. Hilton; los dividendos que la misma recibiese iban destinados, en su mayor parte, a las obras de caridad de diferentes órdenes católicas de California.

Con esto Barron quedaba reducido a la triste situación de los altos cargos empresariales que no tienen el poder que proporciona un buen paquete de acciones. Incluso con las opciones que fue ejerciendo durante sus más de diez

años como director general, en 1985 Barran seguía en posesión de un minúsculo porcentaje de la compañía.

Lo que hizo fue embarcarse en pleitos, tratando de controlar las acciones de la fundación. Sus posibilidades de ganar el caso, cuyo fallo se demoraba desde hacía bastantes años, eran inciertas. Además, tenía por adversarios a sacerdotes y monjas de la Iglesia católica, que es gente contra la cual vale más no meterse a litigar.

En su testamento, Conrad había dejado dispuesto que si por algún motivo la fundación se veía en la imposibilidad de aceptar su legado, entonces Barran tendría derecho a comprar las acciones, bajo la cotización que tenían en 1979. Una ley federal prohíbe que las fundaciones benéficas o asistenciales y las partes afiliadas a las mismas reúnan más del 20 por ciento del capital de una sociedad anónima. Por tanto, Barran podía legítimamente aducir que tenía derecho a comprar hasta el 7 por ciento de las acciones de la fundación que excedieran del máximo legal del 20 por ciento.

Pero Barran no se conformaba con esta reivindicación. En principio, y mediante bizantinismos jurídicos, reclamaba su derecho a comprar todo el paquete de la fundación. Tengo firmes sospechas de que Barran sabía que sus posibilidades de ganar este pleito eran muy discutibles. Y por lo tocante a nuestro caso, si no podía controlar las acciones, se veía en una posición mucho más débil frente al intento de compra hostil por parte de Steve Wynn o de cualquier otro. Por último, y mientras retuviera el establecimiento de Atlantic City y no obtuviera la licencia, se exponía a ser demandado por cualquier accionista.

No tengo la menor duda acerca de cómo habría reaccionado yo, puesto en el lugar de Barran Hilton. Habría luchado contra Steve Wynn y su operación hostil, y también habría luchado por mi licencia durante la revisión del caso. No digo que hubiese ganado, pero si me hubiera tocado perder, al menos no dejaría de chillar y patalear. Es cuestión de temperamento. Si me parece que estoy siendo víctima de una injusticia, prefiero pelear, aunque resulte caro, difícil y arriesgado.

Sin embargo, es verdad que yo no dirigía una corporación de derecho público, así que no necesitaba mirar siempre el qué dirán en Wall Street y los accionistas y el próximo balance trimestral. La única persona a quien tenía que contentar era a mí mismo. Creo que al final Barron decidió que no estaba en condiciones de luchar en dos frentes al mismo tiempo: la licencia y el control de su compañía. Y de estas dos cosas, evidentemente la que más le importaba era el control de su compañía.

Steve Wynn me ayudó de dos maneras. Al plantear la posibilidad de una maniobra hostil, puso a Barron a la defensiva y le impidió atender a las audiencias de revisión de su licencia. Al mismo tiempo, cuanto más molestase a Barron el estilo agresivo de Wynn, tanto más probable sería que viese en mí a un caballero andante.

Aunque no estoy acostumbrado a desempeñar ese papel, el caso es que Wynn me lo ofreció en bandeja. Wynn, hijo de un jugador incorregible, se crió en la sala de bingo de su padre. Luego supo hacerse unas relaciones en Las Vegas, adquirió una pequeña participación en el hotel Golden Nugget y con el tiempo se hizo el amo. Toda su vida ha transcurrido entre Las Vegas y Atlantic City, siempre en ambientes de juego. Tiene una presencia imponente. Gran conversador, va siempre perfectamente atildado e invariablemente puesto de punta en blanco, con sus trajes de dos mil dólares y sus camisas de seda de doscientos. El problema de Wynn es que quiere dárse las de perfecto y con eso muchos se ponen nerviosos. Barron Hilton era uno de éstos.

Sería difícil imaginar a dos individuos de estilos más diferentes. Barron es miembro de lo que yo llamo el club del Semen Dichoso. Nació rico y le criaron para señorito, y es uno de esos tipos que jamás se han visto en la necesidad de demostrar nada a nadie. No intenta impresionar con el estilo de su atuendo ni con ninguna otra cosa. Si vale decir que Steve Wynn aparenta demasiado, también es cierto que Barron Hilton aparenta demasiado poco.

Aunque Steve seguramente no lo confesará jamás, estoy convencido de que cuando lanzó su operación hostil contra Hilton creía tener ya el gato en el saco. Supongo que se proponía comprar el hotel Hilton de Atlantic City a precio de ganga. Muchos creyeron entonces que Steve iba en realidad a por el hotel. La cosa incluso tenía su lógica. Atacado por todas partes, Barron mataba dos pájaros de un tiro si aceptaba la negociación con Steve, como si le dijese: «Mira, yo te vendo mi hotel y, a cambio, tú abandonas la idea de querer controlar mi compañía».

Pero Steve Wynn no se daba cuenta de que Barron no podía tragarle. Ahí fue donde intervine yo. Al día siguiente de haber presentado Wynn su operación hostil, Barron Hilton se mostró mucho más dispuesto a negociar conmigo en serio.

Mi primera oferta a Hilton fue de 250 millones. Aunque sea una cifra considerable, yo sabía que Barron no iba a vender a ese precio. Durante nuestra primera conversación me contó que había invertido 320 millones de dólares en el establecimiento. Y si venderlo ya era horrible para él, cualquiera que fuese el precio, de ninguna manera podía presentarse ante sus accionistas

y decirles que había vendido con pérdidas. Al cabo de un par de días aumenté mi precio a 320 millones. No disponía ni de tiempo para cortesías ni de espacio para maniobrar. Era preciso pagar el precio o abandonar el asunto.

En aquella época 320 millones, o incluso 250 millones, representaban la jugada más fuerte que hubiese hecho yo nunca. Sólo un año antes había terminado la construcción de nuestro establecimiento del Paseo Marítimo por menos de 220 millones. Y en ese caso la Holiday financió toda la operación y me concedió una garantía frente a las pérdidas iniciales de la explotación.

Esta vez el riesgo era sólo mío.

Tan pronto como hube decidido ofrecer los 320 millones llamé a John Torell, un buen amigo que además es presidente del Manufacturen Hanover Trust. Juntos habíamos hecho ya varias operaciones excelentes, pero en esta ocasión el diálogo fue asombrosamente breve.

—John —le dije—, te llamo porque tengo una oportunidad de comprar el estupendo establecimiento de Hilton en Atlantic City por trescientos veinte millones de dólares. Querría que me prestases el dinero, y lo necesitaría para dentro de una semana.

John hizo un par de preguntas y al cabo de dos minutos dijo:

—Trato hecho.

Así de sencillo, lo que demuestra cuánto vale la credibilidad. A cambio yo admití una cosa que nunca había hecho hasta entonces: dar mi garantía personal para el préstamo.

Fue un trato movido casi enteramente por el instinto, ya que presenté mi oferta sin haber recorrido siquiera el hotel en cuestión. Algunos de mis colaboradores si lo habían visto, y yo conocía muchos detalles de la construcción a través de charlas con los contratistas que habían trabajado en ella. Sin embargo, me había parecido que no sería correcto presentarme allí mientras Hilton se debatía en dificultades. Si se lo hubiese contado a mi padre, habría dicho que yo estaba loco. Recuerdo bien cuando yo era niño y le acompañaba a inspeccionar edificios de Brooklyn cuya compra estaba considerando. Podía ser cuestión de 100 000 o 200 000 dólares, pero nuestras inspecciones distaban de ser superficiales. Pasábamos horas recorriendo el inmueble de un extremo a otro, y comprobábamos uno por uno todos los frigoríficos y desagües, y la caldera de la calefacción central, y el tejado, y el vestíbulo...

Aunque tampoco habría sido mi padre el único en espantarse. En otras situaciones anteriores, las opiniones acerca de los negocios que yo estaba considerando se presentaban por lo general divididas. En este caso,

prácticamente todas las personas a quienes consulté acerca de la operación me aconsejaron que no lo hiciera.

Bastantes dificultades tenía yo con lo del Paseo Marítimo y la Holiday Inn, me recordaban. No contaba con ningún equipo de directivos capaz de encargarse de aquel nuevo establecimiento de tan enormes dimensiones, y cuya inauguración estaba anunciada para dentro de dos meses. Tendría que correr un riesgo financiero personal enorme. No tenía más que un compromiso verbal del Manny Hanny (el Manufacturers Hanover), y no se sabía qué otras condiciones podían añadir a última hora estos banqueros cuando redactasen los documentos (o tal vez prefiriesen dar marcha atrás totalmente). Incluso se podía dudar bastante de que el mercado estuviera en condiciones de soportar otro establecimiento de gran volumen, y que además devengaría un servicio de la deuda muy gravoso, dados los altos tipos de interés imperantes en la época. ¿Qué motivos tenía yo para meterme en aquel berenjenal?, me preguntaba todo el mundo.

Motivos, sólo había uno: mi convicción de que con aquel hotel, bien dirigido, se podía ganar una tonelada de billetes.

Una vez acordado el precio, quedaron otros mil detalles menores que negociar antes de poder proceder a la firma de un contrato de compraventa en toda regla. El 14 de abril de 1985 nos reunimos en el bufete de Jerry Schrager, en el 101 de Park Avenue, junto con los abogados de ambas partes, para formalizar el acuerdo.

A menudo la parte más fácil de una operación es el precio. Suelen ser otros puntos (como, en este caso, las garantías acerca de la terminación de la obra, la responsabilidad por los defectos ocultos, el importe de la fianza, el reparto de los gastos incurridos desde la fecha de la firma hasta el registro definitivo del contrato) los que acaban por crear problemas y estropear los negocios. Hilton adoptó desde el primer momento una línea bastante dura. En resumen, pretendía vender el hotel «tal cual», a fin de poder largarse de Atlantic City una vez firmado el contrato sin dejar ninguna obligación a sus espaldas. En aquellos momentos, Barran seguramente le profesaba un odio tremendo a Nueva Jersey en general, y a Atlantic City en particular. No descansaría hasta que se hubiera quitado de encima tal pesadilla.

Para mí el problema estaba en que, si no lograba que me garantizaran la terminación de la obra, podría estrellarme más tarde. Digamos, por ejemplo, que se revelase un defecto grave en la fontanería, o en la instalación del aire acondicionado, y que fuera necesario destripar el edificio. En un inmueble de

semejante volumen, una gran reparación fácilmente podía suponer muchos millones de dólares.

Al comienzo de la negociación conseguimos imponernos en algunos puntos que juzgábamos importantes. Pero luego, más o menos mediado el asunto, el apoderado de Hilton (que era Gregory Dillon, vicepresidente ejecutivo de la compañía) recibió una llamada de Barron Hilton, que había regresado ya a San Francisco. Cuando Dillon volvió a la mesa de negociaciones su postura era totalmente distinta. Aunque no lo sé, de cierto, tengo la firme sospecha de que Barron quería romper las negociaciones, muy probablemente porque debió recibir en el último minuto un ofrecimiento más cuantioso. Incluso es posible que dicha oferta partiese de Steve Wynn y del Golden Nugget.

Sea como fuere, Dillon y los abogados de Hilton empezaron de pronto a poner pegas sobre puntos del acuerdo que ya dábamos por concluidos. Por mi experiencia en numerosas situaciones de este género, en seguida intuí que buscaban un pretexto para echarse atrás. Si se evidenciaba imposible ponerse de acuerdo en cuanto a la garantía de obra terminada, pongamos por caso, podrían abandonar la mesa sin que nadie les acusara de haber roto un acuerdo en favor de una oferta rival.

De manera que se alcanzó una especie de punto muerto. Greg Dillon hizo una sugerencia:

—Así no vamos a ninguna parte —dijo—. Será mejor que levantemos la reunión ahora y continuemos mañana.

A primera vista, la sugerencia parecía sensata. Estábamos a primera hora de un sábado por la mañana y llevábamos casi cuarenta y ocho horas sin salir del despacho; todos nos hallábamos absolutamente agotados y al borde de la incoherencia. Pero yo temía que, si se posponían las negociaciones durante un día entero, el acuerdo no llegase a cerrarse nunca. Como solución de compromiso sugerí un descanso de algunas horas, para reunirnos nuevamente por la tarde y continuar la discusión. Los de la Hilton aceptaron y se suspendió la reunión.

Mis abogados aprovecharon la oportunidad para tratar de convencerme de que consintiera en la ruptura del acuerdo. Sobre todo la financiación tenía muy preocupado a Jerry Schragar, ya que ni siquiera en aquellos momentos teníamos un compromiso formal por escrito de parte del Manufacturera Hanover. Sin embargo, para mí un compromiso verbal de John Torell valía lo mismo que un documento firmado. Pero Jerry argumentaba que, por más que

fuese firme el compromiso, las garantías que se me exigían podían dificultarme mucho el hallar créditos para otras operaciones importantes.

Era una situación extraña: sentado en el despacho de Jerry, yo no acababa de entender quienes tenían más prisa por romper el acuerdo, si los abogados de la otra parte o los míos.

Llegado el momento de reanudar la sesión, el equipo de la Hilton se presentó con más de dos horas de retraso, lo que sirvió para confirmar mis sospechas. Cuando por fin hicieron acto de presencia, hacia las tres y media, me convencí de que la única manera de sacar adelante el acuerdo consistiría en afeárselos su proceder para avergonzarlos. Me puse en pie y abordé mi discurso. ¿Cómo era posible que nos hubiéramos estrechado la mano y, sin embargo, el acuerdo no cuajara? ¿Acaso pretendían levantar el vuelo después de haber perdido tres días en negociaciones? ¿Para eso me obligaban a gastar miles de dólares en honorarios de abogados? Dije que era una descortesía, una inmoralidad, un error y una falta de seriedad.

Hablé en todo dolorido, más que ofendido o furioso. Yo sé gritar cuando me lo propongo, pero me pareció que en este caso los gritos sólo servirían para espantar a mis oponentes. Buena parte del acuerdo estaba ya negociado, y bajo tales circunstancias les habría sido psicológicamente difícil echarse atrás, salvo si yo les proporcionaba una buena excusa. Naturalmente, también es posible que la línea dura de la Hilton fuese fingida, una manera de amarrar el trato cediendo el mínimo posible.

Al final se llegó a un compromiso. Ellos harían un esfuerzo para dejar el hotel a punto de inauguración, y lo entregarían junto con una «lista de repaso» de los aspectos que hubieran quedado sin terminar. Al mismo tiempo se avenían a que del importe de la compra yo retuviera 5 millones hasta haber verificado que el establecimiento se entregaba completo y libre de defectos, según se concretaba con todo lujo de detalles en el contrato.

En el mismo acto yo me daba por satisfecho en cuanto a que estaba bien construido. Creo que si me hubiera equivocado, y la reparación de los posibles defectos hubiese acabado costándome 30 millones más, digamos, aún habría sido posible demandar a la Hilton. A las nueve de la noche del 27 de abril de 1985 nos estrechamos las manos y firmamos un contrato en regla. Yo hice entrega de una fianza no recuperable de 20 millones de dólares, y acordamos formalizar legalmente a sesenta días vista.

El 1 de mayo hice mi primera visita al establecimiento que acababa de adquirir por 320 millones de dólares. Tan pronto como entré tuve el presentimiento de que había acertado. Quedaba mucho por hacer, pero el

edificio tenía un aspecto impresionante. En seguida me puse a dar prisa a todo el mundo. Apretó las tuercas a fondo. Durante las seis semanas siguientes hicimos lo que otros habían tardado en hacer un año o más. Conseguimos nuestro certificado provisional de habitabilidad, cumplimentamos los infinitos papeles de la licencia, contratamos a 1500 empleados además de los ya contratados por Hilton y dejamos el hotel y el casino a punto para la inauguración.

Al mismo tiempo decidimos llamarlo Trump's Castle. En realidad mi primera decisión había sido bautizarlo Trump Palace, pero los del Caesars Palace interpusieron un recurso, según el cual sólo ellos tenían derecho a llamar «palacio» a su establecimiento y nadie más. Decidí que el asunto no valía la pena. Era preciso lanzar sin pérdida de tiempo las campañas de publicidad y los sondeos de mercado, por lo que no quise arriesgar la posibilidad de tener que cambiar de nombre cuando llevara ya gastados muchos millones para promocionar un Trump Palace. Lo más absurdo fue que, tan pronto proclamé mi intención de llamar Trump's Castle al establecimiento, la Holiday Inn nos demandó a su vez para impedirme el uso del nombre de Trump, alegando competencia desleal por parte de mi casino. Ese pleito, sin embargo, lo perdieron en cuestión de semanas.

Incluso antes de inaugurar el Trump's Castle, inicié negociaciones con varios bancos de negocios a fin de lanzar una emisión de bonos que sustituyera a la financiación bancaria a través del Manufacturen, Hanover. Yo no deseaba verme personalmente entrampado aunque para ello tuviera que pagar unos intereses más altos. La principal dificultad para la proyectada emisión era que el Trump's Castle aún no podía exhibir unos resultados contables que permitieran calcular el límite de endeudamiento, soportable. Además, la Organización Trump tampoco tenía un historial como administradora de casinos, puesto que estábamos inéditos en este aspecto.

En una palabra, el que comprase bonos del Trump's Castle haría una especie de acto de fe. Era como apostar a que convertiríamos la empresa en un éxito desde el primer momento. La única manera de poder atender a un servicio de la deuda por importe de unos 40 millones de dólares al año. Para situar la cuestión en su contexto diré que varios de los casinos ya existentes en la ciudad no habrían justificado ese orden de magnitud de ninguna manera.

Con cierta sorpresa por mi parte, fueron varias las firmas bancarias que se disputaron el derecho a negociar mi proyecto. A cambio de un porcentaje sobre el volumen total de la operación ellas garantizarían la colocación de los bonos a un precio especificado. Entre las ofertantes estuvo la banca Drexel

Burnham, la que invento el concepto de financiación de alto riesgo mediante cotizaciones artificialmente hinchadas. Pero la Bear Stearns, con quien había realizado yo varias operaciones con anterioridad, ofreció colocar hasta 300 millones, que cubrían casi el 95 por ciento de lo que yo necesitaba. Su presidente Alan Grenberg y el consejero delegado Paul Hallingby querían apostar a mi favor, y yo lo agradecí.

Para conseguir que una oferta especulativa de este género atraiga compradores, por lo general hay que ofrecer el cebo de una rentabilidad elevada. Ahora bien, la emisión preparada por Bear Stearns ofreció las mismas condiciones que otros casinos de más solera y garantía más sólida habían utilizado.

Bear Stearns llevó a cabo una labor estupenda; yo hice un buen negocio y los compradores de los bonos también: obtuvieron una rentabilidad excelente, y además estos títulos se cotizan en la actualidad por encima del nominal.

Yo deseaba evitar sobre todo la repetición de los problemas experimentados con el establecimiento del Paseo Marítimo. En vez de buscar a un administrador, decidí nombrar para el careo a mi esposa Ivana. Había estudiado la situación en Atlantic City lo suficiente para saber que la gerencia de un casino es cuestión de saber administrar con habilidad, tanto o más que de tener experiencia concreta en asuntos de juego. Ella me dio la razón.

Como el acuerdo con la Hilton quedó cerrado el 15 de junio pudimos aprovechar la temporada de verano. Al día siguiente inaugurábamos, sin más incidencias, el Trump's Castle. El público abarrotó el casino y el éxito fue tremendo, muy superior a lo que preveíamos. Durante ese primer día hicimos 728 000 dólares de caja en el apartado del juego. Durante los poco menos de seis meses restantes de funcionamiento en 1985, los ingresos brutos fueron de poco más de 131 millones de dólares, por encima de todos los establecimientos competidores excepto los tres principales, y mucho más de lo que obtuvo en igual periodo de tiempo el establecimiento del Paseo Marítimo bajo la administración de Harrah's.

Los únicos problemas que surgieron durante esos primeros meses fueron los relativos a la cláusula de mi contrato con la Hilton en virtud de la cual quedaban retenidos 5 millones del pago hasta que las obras quedaran completamente acabadas. En efecto según pasaba el tiempo aparecieron muchos cabos sueltos: la torre del sistema de refrigeración, la evacuación de aguas, los ordenadores y el sistema de extinción de incendios no funcionaban bien.

Durante los seis primeros meses de explotación, mis apoderados y los de la Hilton negociaron discretamente acerca de cuáles de estos defectos eran imputables a la Hilton y cuáles no. Los míos eran de la firme opinión de que los detalles mal acabados suponían bastante más de cinco millones de dólares. Por otra parte, yo tenía interés en resolver estas cuestiones por la vía amistosa.

Yo apreciaba a Barron Hilton y lamenté su mala experiencia en Atlantic City. Durante muchos meses fui el primero en defenderle siempre que se mencionaba su nombre en cualquier conversación. En consecuencia, y al ver que las discusiones acerca de quién debía dinero a quién no nos llevaban a ninguna parte, en enero de 1986 decidí hablar con Barron personalmente.

Logré que se pusiera al teléfono y le dije que, en vista de que nuestras diferencias no se solucionaban, quizá sería mejor que nos reuniéramos para alcanzar una avenencia razonable. Barron se mostró muy complacido por mi llamada, y dijo que pensaba desplazarse a Nueva York el lunes o martes siguientes y que me llamaría para concertar una entrevista.

Pero el lunes por la mañana, cuando llegué a mi despacho, me encontré con una demanda de la Hilton, en la que se me conminaba a pagar inmediatamente los 5 millones retenidos en virtud del contrato de compraventa. No podía creerlo. Lo primero que hice fue llamar otra vez a Barron.

—No lo entiendo —le dije—. Cuando habíamos quedado en reunirnos esta semana para llegar a un acuerdo, resulta que me encuentro con una citación.

Para mayor asombro mío, Barron replicó que no sabía nada de ninguna demanda, y sugirió que llamase a su vicepresidente ejecutivo, Greg Dillon. No acabaron aquí las sorpresas, porque Dillon adoptó exactamente la misma postura: que no tenía conocimiento de ninguna demanda. Ni por un momento pude admitir que la compañía hubiese dado un paso legal de tal importancia sin que lo supieran Barron Hilton y su hombre de confianza.

Reconozco que, a veces los procedimientos judiciales son inevitables, y que forman parte de la vida de los negocios. Pero cuando una persona me promete que va a reunirse conmigo, he de suponer que va a cumplir su palabra. Si luego no se llega tampoco a ningún acuerdo, eso es otro asunto. Desde ese día no he defendido a Barron ante nadie.

Inmediatamente ordené a mis abogados que presentasen a su vez una demanda (era el 2 de abril de 1986), apoyada en una relación de noventa y cuatro deficiencias halladas en el Castle y acompañando el correspondiente

presupuesto de reparaciones. La cifra superaba con mucho los 5 millones que estábamos autorizados a retener.

Pese a esta única nota discordante, la historia del Trump's Castle ha sido casi enteramente positiva. Buena parte del mérito debe atribuirse a Ivana. No se le escapa nada. Sistemáticamente y a todos los niveles, desde los *croupiers* hasta los altos cargos, ha contratado a las personas más capaces de Atlantic City. Ella supervisó personalmente la decoración de los espacios públicos del hotel, que es bastante espectacular en la actualidad. El establecimiento está siempre impecable, ya que la meticulosidad de la directora no descuida ningún detalle. Y la buena administración se nota. En 1986 los ingresos brutos fueron de 226 millones de dólares, lo que es todo un récord para un primer año de explotación. En la actualidad prevemos una cifra de ingresos de 310 millones y un beneficio bruto bastante superior a 70 millones.

Siempre es recomendable escuchar a la propia intuición.

## **10. Poca renta, apuesta fuerte: duelo en Central Park South**

A veces, mientras se pierde una batalla se descubre otra manera de ganar la guerra. En general, se necesita para ello tiempo suficiente y un poco de suerte: ambos acudieron al número 100 de Cendal Park South para salvarme.

Ésta es la historia de un grupo de inquilinos que pelearon muy bravamente para impedir que yo derribase el edificio donde ellos vivían y construyese otro en su lugar. Y triunfaron. Pero al demorar mis proyectos durante varios años, en el decurso de los cuales los precios de las fincas experimentaron un alza muy fuerte, y al obligarme a cambiar por completo mis primeros planes, sin darse cuenta me ayudaron a dar con otro proyecto menos costoso y más rentable.

Paradójicamente, la parte más fácil del asunto fue la compra de la finca. A principios de 1981, Louise Sunshine, entonces vicepresidenta ejecutiva mía, vino a decirme que se había enterado de que había una oportunidad de comprar dos edificios contiguos en una situación espléndida. El primero era el número 100 de Central Park South, un inmueble de viviendas de catorce pisos en la esquina de Central Park South con la Avenida de las Américas. El otro era el Barbizon-Plaza, un hotel de cuarenta y cuatro plantas con fachada a Central Park South y construido alrededor de dicho número 100, de manera que la fachada este del hotel daba a la Avenida de las Américas.

Los edificios eran propiedad de un consorcio bancario formado entonces por Marshall Loeb, de la familia de banqueros Loeb, la Lambert Brussels Corporation y Henry Greenberg. En virtud de su situación, aquellos edificios venían a figurar entre las propiedades más interesantes del mundo. Además de estar situados en una de las calles más anchas y elegantes de la ciudad, tenían vista sobre Central Park.

El Barbizon-Plaza era un hotel de categoría media, algo tronado y que en el mejor de los casos estaría realizando un beneficio modesto. El 100 de Central Park South era un edificio de apartamentos de renta limitada o

congelada, lo cual significa que los ingresos por alquileres apenas alcanzaban a cubrir los gastos corrientes del inmueble.

Debido precisamente a estos inconvenientes, pude negociar un precio de compra muy favorable. Otro factor positivo fue que esas propiedades aún no habían sido puestas en venta públicamente; la ausencia de otros compradores interesados daba plausibilidad a mi argumento de que los problemas de aquellos edificios mermaban el valor de los mismos.

Otra cosa que probablemente me ayudó fue que los propietarios eran un grupo de hombres muy ricos que habían decidido vender, no porque necesitasen el dinero sino porque uno de ellos se sentía viejo y deseaba poner en regla su legado. No me está permitido decir cuánto pagué, aunque hoy día la suma no serviría para comprar en cualquier lugar menos deseable de Manhattan un solar cuya superficie fuese un tercio de la de aquél.

Apenas me fijé en la rentabilidad de los edificios. Lo que a mí me interesaba no eran las rentas sino el valor de los terrenos. Yo compraba una situación magnífica por un precio módico, y tal como me había planteado la operación ésta no tenía virtualmente ningún inconveniente. Casi en seguida logré hipotecar los edificios por un valor que cubrió totalmente el precio de compra. Me pareció que, en el peor de los casos, siempre podía echarme atrás y venderlo todo, para lograr todavía algún beneficio. Incluso en las temporadas bajas, se encuentran siempre compradores si la situación es buena.

Otra opción habría consistido en llevar a cabo una modesta reforma en el hotel y aumentar de acuerdo con los valores corrientes del mercado los alquileres de las galerías comerciales situadas en la planta baja del mismo, a medida que fuesen venciendo los contratos. Por otra parte, y según fuesen mudándose o falleciendo los inquilinos de las viviendas de renta limitada de Central Park South, 100, también estaría en condiciones de aumentar los alquileres de estos apartamentos. Incluso con estas medidas relativamente fáciles podía yo sacar al menos una modesta rentabilidad a mi inversión.

Pero el caso es que «modesta» no es mi palabra favorita. La manera de sacar el máximo valor de aquella situación, a mi modo de ver, consistía en derribar los dos edificios y construir en su lugar un rascacielos audaz, hermoso, para poner en venta los apartamentos de lujo. Y ello planteaba dos problemas. El primero, que advertí en seguida, era que nunca suele ser fácil ni barato derribar un edificio de cuarenta y cuatro plantas como el Barbizon. Sin embargo, yo estaba seguro de que los precios que se podían pedir por unos

apartamentos nuevos y tan magníficamente situados justifican tan sobradamente el coste adicional de la demolición.

El segundo problema, que no advertí plenamente hasta mucho más tarde, era la práctica imposibilidad de desahuciar por vía legal a los inquilinos de un edificio de renta protegida. Yo contaba con que algunos inquilinos se resistirían a desocupar, pero me figuré que el tiempo actuaría a mi favor. Podía permitirme una espera. Estaba dispuesto a ser tan paciente (y tan perseverante) como fuese necesario.

Lo que no había calculado yo, fue que los inquilinos temen mucho que perder. Pronto caí en la cuenta de esta sencilla ecuación: cuanto más bajo el alquiler, más espacioso el apartamento, y cuanto mejor la situación, más pelearían los inquilinos por quedarse con lo que tenían. Es fácil considerar una mudanza cuando uno vive en un apartamento mediocre de una barriada venida a menos. De manera similar, si uno paga el alquiler que dicta el mercado por un buen apartamento y puede encontrar otro comparable por el mismo precio, a menudo bastará un pequeño estímulo financiero para inducirle a largarse.

Pero en el 100 de Central Park South, muchos de los inquilinos luchaban por conservar lo que en Nueva York constituye un lujo inaudito: pisos antiguos de techos altos, con chimenea, y con una vista estupenda, en una situación inmejorable. Y lo más importante: gracias a la renta limitada disfrutaban de uno de los subsidios ocultos más opíparos que existen en el mundo occidental. En el mercado libre, sus apartamentos habrían devengado alquileres diez veces superiores a lo que estaban pagando. Si yo hubiera sido inquilino de Central Park South, 100, me habría puesto a la cabeza de la resistencia contra todo el que pretendiera obligarme a desalojar.

Por desgracia, las rentas limitadas son un desastre para todos menos para la minoría de privilegiados que disfrutaban de esa protección. Más que ningún otro factor, la congelación de alquileres es responsable de la tremenda crisis de la vivienda que ha azotado a Nueva York durante los últimos veinte años.

Como otros muchos programas fracasados de la administración federal, las rentas limitadas nacieron de una idea bien intencionada, pero que acabó produciendo efectos diametralmente opuestos a lo que pretendía. El control de los alquileres empezó en 1943 como política federal transitoria. La administración congeló los alquileres de todos los apartamentos del país a fin de que no faltaran viviendas al retorno de los excombatientes. Una vez conseguido esto, se derogó la ley en 1948. Pero el municipio neoyorquino promulgó en 1962 ordenanzas propias de protección a la vivienda, en virtud

de las cuales quedaban controlados los alquileres de todos los edificios cuya construcción fuese anterior a 1947, lo que en la práctica equivalía a instituir un derecho inalienable para cinco millones de neoyorquinos: el derecho a la vivienda barata.

Dicho así, parece magnífico. La única dificultad estaba en que el municipio no tenía la menor intención de correr con el gasto consiguiente. En vez de eso, los propietarios tuvieron que subvencionar a los inquilinos. Los costes de la calefacción, la mano de obra y el mantenimiento de los edificios subieron sin cesar, mientras que el ayuntamiento se negaba a permitir que los propietarios subieran el alquiler, no ya según la situación del mercado, sino ni siquiera de acuerdo con los índices de la inflación.

Cuando los propietarios vieron que no les cuadraban las cuentas, empezaron a abandonar los edificios. Entre 1960 y 1976 quedaron abandonadas en Nueva York aproximadamente 300 000 viviendas. Los primeros apartamentos que se perdieron así, bien fuese por abandono o por vandalismo, fueron los situados en los peores barrios. Eran, por supuesto, los de alquiler más bajo, de manera que la propiedad apenas obtenía un margen de beneficio ni podía absorber la subida de los costes. Y las primeras víctimas fueron los inquilinos pobres que vivían en esos apartamentos. Vecindarios enteros del Bronx sur y de Brooklyn se convirtieron así en ciudades fantasma. El municipio, a su vez, perdió cientos de millones de dólares en contribuciones que los propietarios, una vez abandonados los edificios, dejaban de pagar.

Quizá lo peor de la limitación de alquileres fue que no protegió a los que más lo necesitaban. Los mejores apartamentos de renta limitada han sido siempre muy codiciados y difíciles de conseguir, pero los poderosos y adinerados han encontrado el modo de hacerse con ellos gracias a sus influencias. El año pasado, un investigador y publicista independiente, William Tucker, logró documentar varios ejemplos especialmente llamativos. En ellos cita edificios como el de la esquina de Central Park West con la calle 73. Proyectado con todo lujo, tiene apartamentos de gran superficie con magníficos acabados, un fastuoso vestíbulo de mármol con techo a doble altura y, por supuesto, maravillosas vistas. No ha de extrañarnos que las personas que tienen dinero y buen gusto prefieran vivir allí. Mia Farrow, por ejemplo, tiene diez habitaciones con vistas al parque; paga unos 2000 dólares al mes por un apartamento que en el mercado libre no se encontraría por menos de 10 000 dólares mensuales. La cantautora Carly Simón vive en el

mismo edificio y paga unos 2200 dólares por sus diez habitaciones que miran al parque.

Al otro lado de la calle, Tucker descubrió que Suzanne Farrell, del New York City Ballet, tiene un dúplex de catorce habitaciones cerca del Lincoln Center, por el que paga menos de 1000 dólares al mes. William van den Heuvel, procurador muy conocido, que fue embajador ante las Naciones Unidas durante la presidencia de Jimmy Cárter, paga menos de 650 dólares al mes por un apartamento de seis habitaciones en un espléndido edificio sito en la calle 72 Este cerca de la Quinta Avenida. Alistair Cooke, famoso de la televisión, paga unos 1100 dólares por un apartamento de ocho habitaciones en la Quinta Avenida. William Shawn, exjefe de redacción del *New Yorker*, vive en el mismo edificio y paga menos de 1000 dólares al mes por sus ocho habitaciones.

Pero quizá el ejemplo más notorio de todos sea el propio Ed Koch, alcalde de Nueva York. Koch tiene un coquetón apartamento de tres habitaciones con terraza, de renta limitada, en una hermosa zona del Greenwich Village, por el que paga 350 dólares al mes, quizá la quinta parte de lo que vale. Pero lo peor es que Koch ni siquiera vive en su apartamento barato, puesto que reside en Grade Mansión, su residencia oficial como alcalde.

A diferencia de otros muchos promotores, yo no soy partidario de eliminar la protección a los alquileres. Sólo creo que debería existir alguna manera de controlar a quienes ocupan un apartamento de renta limitada. Las personas con unos ingresos inferiores a determinado nivel podrían seguir ocupando sus apartamentos bajo las condiciones actuales. En cambio, las personas con ingresos superiores a cierta cifra serían invitadas a pagar un alquiler proporcionalmente más elevado o irse con la música a otra parte.

De lo cual es ilustración perfecta la situación que halle en el 100 de Central Park South. Poco después de adquirir el edificio procuré informarme un poco de la situación económica de sus inquilinos. Lo que descubrí fue fascinante, aunque no sorprendente. Podríamos clasificarlos en tres grupos. Los primeros, los que viven en los apartamentos más grandes, con vistas al parque y en los pisos más altos, suelen ser gente boyante, adinerada y, en algunos casos, bastante conocida.

El diseñador de modas Arnold Scaasi, por ejemplo, tiene un dúplex de seis habitaciones cara al parque, por el que paga 985 dólares al mes, es decir apenas el alquiler de un estudio de una habitación a precios de mercado. Angelo DeSapio, otro inquilino rico y arquitecto de cierta nombradía, ocupa toda la parte de la séptima planta que da al parque: nueve habitaciones por un

alquiler de 1600 dólares al mes. Otro de los inquilinos, aun siendo propietario de un magnífico edificio antiguo en la calle 63, que vale por lo menos 5 millones, prefiere sus cuatro apartamentos unidos en la planta decimotercera del 100 de Central Park South, con una vista fabulosa sobre el parque y por menos de 2500 dólares al mes. Todos estos apartamentos podrían alquilarse por un múltiplo de lo que pagan sus actuales y prósperos ocupantes.

El segundo grupo es el que yo llamo el de los *yuppies*, jóvenes profesionales, como corredores de bolsa, periodistas y abogados. Aunque no necesariamente ricos, estos sujetos desde luego poseen medios económicos. Un buen número de ellos ocupa apartamentos de una y dos habitaciones cara al parque.

El tercer grupo de inquilinos ocupa unos apartamentos de dimensiones más reducidas, con cocinas minúsculas y cara al patio interior. Como cabe suponer, se trata de personas de medios modestos. En muchos casos son gente de edad avanzada que vive de su jubilación. Los alquileres que pagan están por debajo del nivel del mercado, pero no en la misma proporción, ni con mucho, que los de sus vecinos ricos que habitan los apartamentos de fachada. Un estudio comparable en el mismo vecindario podría alquilarse por el doble, aproximadamente, de lo que paga este grupo de inquilinos.

El líder de los inquilinos, John Moore, era un hombre no clasificable en ninguno de estos grupos. Tratábase de un caballero cuarentón, de buena familia, cuyo abuelo había sido accionista principal en Tiffany & Company antes de que la comprase Walter Hoving. En cuanto a él mismo, no había tenido mucho éxito. Siempre me pareció que su liderato entre los vecinos había sido para él una manera de sentirse útil e importante. Aunque, como es natural, también tenía algo importante que proteger: un hermoso apartamento de dos habitaciones, con vistas al parque, por el que pagaba un alquiler sumamente módico.

Vaciar el Barbizon-Plaza sería mucho más fácil. Bastaba con poner el cartel de «no hay habitaciones». Antes de prescindir de ese ingreso, sin embargo, yo quería evacuar también el 100 de Central Park South. Por desgracia, cometí un error básico desde el primer momento: debí intervenir personalmente, como siempre lo hice y siempre me ha dado buenos resultados. Pero, francamente, convencer a unos inquilinos para que se vayan no es el tipo de trabajo que me agrada. Así que contrate una agencia especializada en la recolocación de inquilinos. La Citadel Management me fue recomendada por varios altos ejecutivos de compañías bien conocidas, que habían utilizado los servicios de esa firma y avalaban su reputación. Yo

no buscaba en modo alguno una banda de matones, porque la finca tenía una localización muy visible y eran muchos los que tiraban ya contra Donald Trump. No me interesaba verme envuelto en controversias.

Mi plan originario era muy sencillo. Haríamos saber a los inquilinos de Central Park South, 100, nuestro propósito de derribar el edificio, junto con el vecino Barbizon. Luego les ofreceríamos ayuda para encontrar vivienda adecuada así como incentivos en metálico para la mudanza.

Sin embargo, los inquilinos se organizaron con gran rapidez. Formaron una asociación de vecinos y decidieron contratar un bufete de abogados que les representase. No repararon en gastos. Los inquilinos más ricos eran justamente los que más tenían que perder, por lo que fueron los más dispuestos a suscribir honorarios de abogados cualquiera que fuese su cuantía. Algunos aceptaron contribuir hasta con 8000 dólares a la causa. Al fin y al cabo, eso era barato en comparación con los 10 000 dólares al mes que habrían tenido que pagar por un apartamento similar al que ocupaban.

El bufete que eligieron los inquilinos había cosechado algunas victorias en estas batallas de vecindades enfrentadas al desahucio. Sus miembros vivían mejor que la mayoría de los procuradores. La táctica consistía en luchar contra el desahucio en todos los frentes y demorar los asuntos ante los tribunales tanto como fuese posible, sin duda para hacerle pagar a la propiedad lo más cara posible la futura conciliación.

Yo estaba seguro de que me asistían todos los derechos legales para desalojar el 100 de Central Park South, puesto que iba a construir un edificio nuevo y más grande en el mismo lugar. Para lograr que se mudasen los inquilinos que ocupaban apartamentos de renta no limitada, bastaba con enseñarles los proyectos de demolición y nueva construcción; para conseguir lo mismo con los de renta limitada tendría que atenerme a normas mucho más estrictas, pero no imposibles.

En primer lugar, tendría que demostrar que mi nuevo edificio proporcionaba como mínimo un 20 por ciento de viviendas más que el anterior. Lo cual sería bastante fácil, pues evidentemente el interés de mi negocio estaba en levantar un edificio más grande. Segundo, tenía que demostrar que el edificio antiguo producía un beneficio, deducidos todos los gastos, inferior al 8,5 de su precio de valoración. Como consecuencia de la congelación de alquileres, dicho precio de valoración era de un mísero millón y medio de dólares, lo que significaba que el ayuntamiento apenas sacaba nada en concepto de arbitrios y contribuciones. Y aunque no se me permitía incluir el servicio de la deuda como parte de mis gastos, las rentas del edificio

no llegaban ni con mucho a ese 8,5 por ciento; o mejor dicho, si se incluyera el servicio de la deuda, en realidad estaba perdiendo dinero en cuantía sustancial. De cualquier manera que se contemplase, si el ayuntamiento fallaba el caso de acuerdo con las razones objetivas, yo estaba convencido de que se verían obligados a concederme la licencia de demolición y procederían al desahucio de los inquilinos.

A comienzos de 1981, cuando la Citadel asumió la administración del edificio, les di dos instrucciones: la primera, que procurasen encontrar apartamentos para el mayor número posible de inquilinos; la segunda, que no dejaran de suministrarles a estos todos los servicios básicos.

Ocurre que es muy fácil vaciar un edificio si no tiene uno inconveniente en ser un poco malvado, como ocurre con tantos y tantos caseros. Cuando uno de estos caseros compra un edificio con intención de desalojar a los vecinos, utiliza el nombre de una compañía fantasma e ilocalizable. Luego contrata a unos matones para que destrocen la caldera de la calefacción central a mazazos, rompan la escalera y provoquen inundaciones agujereando las cañerías del agua. También traen camionetas llenas de drogadictos, prostitutas y marginados y los meten en los apartamentos desocupados del edificio, para que aterricen a los vecinos recalcitrantes.

Ésas son las que yo llamo presiones abusivas. No habría recurrido yo a tales procedimientos, por razones tanto morales como prácticas, puesto que poseo otros edificios que ostentan mi nombre, y tengo una reputación que conservar.

Los inquilinos de Central Park South, 100, tuvieron toda la calefacción y toda el agua caliente que quisieron. Hice reparar hasta las averías más insignificantes de las instalaciones del edificio, y eso que en cualquier inmueble del Upper East Side, por elegante que sea, las infracciones a las ordenanzas municipales y de sanidad pueden contarse por docenas. Pero yo no quería que los vecinos pudieran hallar razones legítimas que aducir contra mí.

Lo que tampoco podía ser, por otra parte, era que el 100 de Central Park South se administrase como uno de aquellos inmuebles de guante blanco de Park Avenue. Las rentas apenas cubrían mis gastos esenciales y no daban para lujos, ni tenían derecho a esperarlos unos inquilinos que pagaban alquileres ridículos, muy inferiores a los niveles del mercado. Cuando nos hicimos cargo del edificio, por ejemplo, había un teléfono en la garita del conserje: no un teléfono de monedas, sino gratuito, supuestamente para casos de emergencia.

Resultó que algunos de los vecinos lo utilizaban para hablar con sus amistades en Gstaad y Saint-Moritz.

A los conserjes los despojamos de sus uniformes de almirante, lo que nos ahorró una pequeña fortuna en facturas de lavandería. Como se les empleaba por razones de seguridad, recibieron instrucciones de permanecer en su puesto y de no acompañar a los vecinos hasta los coches llevándoles los equipajes. Las potentes bombillas de los pasillos fueron sustituidas por otras de menos vatios, pues como sabe todo casero consciente de sus gastos, esa medida es suficiente para ahorrar miles de dólares al año en el recibo de la compañía eléctrica.

Lo que no habíamos previsto fue que los inquilinos utilizarían estas medidas encaminadas a una administración más eficaz del inmueble como prueba de que les habíamos declarado la guerra sucia e intentábamos hacerles la vida intolerable. En cierto modo eso podía ser verdad, ya que estamos hablando de personas para quienes pasarlo mal significa tener que esperar más de media hora una mesa en Le Cirque o cualquier otro restaurante de cinco tenedores. Si algo he aprendido acerca de los ricos es que tienen un umbral de tolerancia bajísimo para las incomodidades, hasta las más ligeras.

Los inquilinos incluso hallaron la manera de interpretar nuestras ofertas de recolocación como pruebas de guerra sucia, y arguyeron que habíamos recurrido a «presiones abusivas y persistentes» para desalojar a la gente. En realidad, cada vecino recibió una sola oferta de ayuda para su reubicación; si tal oferta fuese rechazada (como sucedió en la mayoría de los casos, puesto que los vecinos se habían puesto de acuerdo para oponerse a nosotros en todo), ahí terminábamos. Algunos inquilinos manifestaron incluso haber recibido advertencias por parte de la junta de la asociación en el sentido de que no debían considerar nuestra oferta. Lo paradójico fue que, de no haberse planteado las cosas de esta manera, estábamos en condiciones de ofrecer a los ocupantes de los apartamentos más modestos alternativas que les hubieran supuesto una positiva mejora.

Lo único que no puedo negar es que la acusación de presiones abusivas fue hábil por parte de ellos, ya que tocaba una problemática muy sentida en Nueva York. La palabra «presiones abusivas» suscita en seguida evocaciones de caseros maquiavélicos e inquilinos desvalidos. Si el abogado de los vecinos lograba convencer a un jurado (probablemente formado a su vez por personas que vivían de alquiler) de que la acusación de presiones ilegales tenía alguna consistencia, se nos habría denegado automáticamente la licencia de derribo. Los inquilinos de Central Park South no tendrían que

incomodarse, y mientras tanto podían dedicarse a crearme muy mala prensa mediante la simple alegación de dichas presiones abusivas. El hecho de que yo hubiese negado los cargos sólo serviría para añadir más picante a la historia.

Por desgracia, varias de nuestras actuaciones favorecieron la causa de los vecinos. Por ejemplo, decidimos iniciar procedimientos de desahucio contra todos los inquilinos de Central Park South, 100, que hubieran acumulado un retraso importante en los pagos del alquiler, o que no utilizasen el apartamento como domicilio habitual, según exige la ley. Todos los propietarios del país se ven en situación de emprender docenas de medidas así todos los días. Son perfectamente legítimas, como lo demuestra el hecho de que ganásemos varios de estos casos.

Pero también presentamos, tontamente, varias demandas mal justificadas. Como ejemplo, procedimos contra un inquilino por no haber pagado el alquiler. Luego resultó que tenía su cheque cancelado como justificante y que, simplemente, el pago no quedó registrado en los libros de la Citadel. Cuando se dieron cuenta del error, le dijeron al vecino que retirarían la demanda a cambio de que él entregase su cheque. Pero el abogado de la asociación de inquilinos vio en esto una oportunidad perfecta para atacarnos; el inquilino se negó a entregar el cheque y, evidentemente, cuando el caso llegó hasta los tribunales perdimos el pleito. En otra situación descuidamos notificar a otro vecino su inminente desahucio; en este caso teníamos razón, pero el juez falló que no podíamos ignorar que la ley había sido modificada recientemente para exigir que se notificase con mayor antelación.

Otro error fue el de soldar las ventanas de los apartamentos desocupados. Casualmente es lo mismo que hace el municipio con las viviendas de su propiedad, cuando se desocupan, al objeto de evitar los actos de vandalismo. Pero también es verdad que el municipio no tiene inmuebles en Central Park South. Habría sido más hábil (y nos habría ahorrado un montón de dificultades) buscar algún procedimiento más bonito para resolver lo de las ventanas desde el primer momento.

Lo que más controversia produjo fue mi ofrecimiento de dar acogida a personas sin hogar en Central Park South, 100. Como yo seguía empeñado en derribar el edificio, no tenía intención de llenar de inquilinos permanentes los apartamentos desocupados. ¿No podía ofrecerlos a las autoridades municipales, pensé, para que alojasen provisionalmente a los desvalidos? No voy a fingir que me preocupase mucho la idea de que los opulentos inquilinos del inmueble tuvieran que convivir durante algún tiempo con personas menos

afortunadas que ellos mismos. Al mismo tiempo, me parecía una vergüenza no permitir que unos pisos vacantes pudieran ser utilizados, cuando las calles hormigueaban de gentes sin casa.

Casi en seguida, mi oferta fue criticada por editorialistas y prensa en general. Y los funcionarios del municipio, al olfatear una posible polémica, declinaron mi oferta con un «no, gracias». Contribuyó poco a las apariencias de sinceridad de mi oferta el que algo después un periodista escribiese un artículo contando cómo yo había negado el uso de los apartamentos a un grupo que estableció contactos conmigo en representación de unos refugiados polacos. En realidad, ocurrió que para entonces yo había empezado a cambiar de opinión en cuanto a la idea, debido a que mis abogados, tras estudiar la situación, me habían dicho que si permitía que alguien entrase en los apartamentos, aunque fuese a título temporal, luego me iba a resultar muy difícil echarlos de allí por la vía legal. No necesité saber más.

Confesarlo así públicamente, sin embargo, no habría servido sino para empeorar la situación ya de por sí mala. De manera que me limité a no decir nada, lo que tampoco solucionaba gran cosa. No ha sido una de mis experiencias más agradables con los medios de comunicación, pero me ha enseñado algo, y es que no se debe obrar impulsivamente, ni aunque el impulso sea caritativo, sin haber considerado antes los posibles inconvenientes.

A comienzos de 1984, un grupo de vecinos se dirigió a la fiscalía del estado y presentó una denuncia en regla por actuación maliciosa. Prácticamente todos los puntos de la misma eran triviales, pero de todos modos ordené a mi gente que los estudiaran seriamente uno por uno. Pues bien, ni aun así fue suficiente. En enero de 1985 el estado decidió incoar el correspondiente procedimiento legal. Por supuesto habíamos incurrido en nuestro lote de equivocaciones desde el primer momento, pero no se había causado daño grave a nadie. A mi modo de ver, la táctica de los inquilinos era un ejemplo sobresaliente de «presiones abusivas» a la inversa. Ellos sabían que no había existido ánimo malicioso alguno. En realidad, la demanda era un truco para poder continuar ocupando sus apartamentos a precio de ganga... o, en el peor de los casos, para sacarme una cuantiosa indemnización.

La asociación de vecinos orquestó la campaña. Casi cincuenta inquilinos tomaron parte en la operación de acoso, y todos ellos presentaron idénticas listas de agravios, como escritas al dictado que terminaban con la misma frase: «Donald Trump es el moderno Scrooge». (Protagonista de *Canción de*

*Navidad*, de Dickens, prototipo de la persona cuyo único objetivo en la vida es ganar dinero).

Mis abogados hicieron unas pequeñas averiguaciones, de las que resultó una cosa muy interesante: algunos de los inquilinos más adinerados llevaban diez, veinte y en algunos casos incluso treinta años presentando denuncias idénticas ante toda clase de organismos públicos, invariablemente acompañadas de una petición de rebaja del alquiler. Los vecinos del 100 de Central Park South eran grandes virtuosos en el arte de vivir espléndidamente por muy poco dinero.

Con una cosa no contaban los inquilinos, y era que yo no soy de esos caseros que lo soportan todo con tal de no tener publicidad desfavorable o de ahorrarse unos cuantos billetes..., en especial cuando estaba convencido de que las acusaciones eran injustas. Si presentaba la batalla, los gastos podían dispararse e incluso era posible que me viese obligado a replantearme mi estrategia, Pero no estaba dispuesto a dejarme extorsionar bajo la amenaza de un pleito ridículo.

Tenía un par de factores a mi favor. El más importante fue la evolución del valor de las fincas en Nueva York. Había aumentado con regularidad todos los años desde 1974, pero a comienzos de 1981, hacia la época en que adquirí los dos edificios de Central Park South, hubo por fin una estabilización. Durante los dos años siguientes, que eran los que yo creí poder dedicar a la terminación de mi nuevo edificio, el mercado bajó en términos reales. Algunas personas creyeron que la fiebre alcista había concluido.

En 1984, sin embargo, el mercado volvió a subir con fuerza. El fenómeno revistió una celeridad vertiginosa. En otoño de 1981 el precio medio de una vivienda adquirida en régimen de cooperativa sería de unos 93 000 dólares por habitación. A comienzos de 1983 había bajado a 67 000, pero en enero de 1985, cuando mi enfrentamiento con los inquilinos llegó a su punto culminante, el precio medio por habitación había saltado a 124 000 dólares. En resumen, mientras los inquilinos procuraban por todos los medios que yo perdiera el tiempo, en Nueva York las fincas casi duplicaban su valor.

Aunque construyera sólo en el solar del Barbizon (lo que, a aquellas alturas, me parecía la solución más fácil), ganaba más de lo que me hubiera supuesto la realización de lo proyectado dos años antes. En Central Park South, 100, teníamos ya, por otra parte, muchos apartamentos desocupados, que con el tiempo necesariamente serían más. La ley nos permitía alquilar algunos de estos apartamentos al precio de mercado. Era como estar sentado sobre un saco de oro.

Otra cosa que ocurrió durante ese periodo fue que empezaron a cambiar los gustos y las modas en materia de arquitectura. En la época en que adquirí los edificios de Central Park South, el estilo predominante en materia de rascacielos era todavía el súpermoderno de torres esbeltas de cristal, de que tal vez el Trump Tower haya sido el ejemplo definitivo. Como ese diseño había sido tan bien recibido y había tenido tanto éxito, me pareció que lo más lógico sería proyectar un edificio similar, moderno y de línea funcional, para el emplazamiento de Central Park South. Hacia 1984, sin embargo, me di cuenta de que se iniciaba una tendencia nueva en arquitectura: la del retorno a lo antiguo. Las personas que compran apartamentos de primera categoría en Nueva York, por otra parte, suelen vivir muy atentas a la moda, y esto vale lo mismo para la arquitectura que para todo lo demás. Yo me considero un hombre práctico. Si los clientes prefieren la estética de lo antiguo, pues ahí estaré yo para suministrársela. Lo único que no me interesa son los inmuebles que no se venden. A comienzos de 1985 encargué a un arquitecto el proyecto de un nuevo edificio para el antiguo Barbizon-Plaza, pero especificando que debía incorporar elementos antiguos, o digamos clásicos, compatibles con la estética del 100 de Central Park South.

En realidad, no puedo decir que lo hiciera de corazón. Nunca he sido muy partidario del posmodernismo, ese movimiento arquitectónico que fue el primero en mezclar los elementos clásicos con el diseño moderno. Tengo para mí que a menudo representa lo peor de ambos mundos. Los materiales y la artesanía pocas veces son de primera clase, porque la mayoría de los constructores no están dispuestos a pagar lo que eso cuesta; en cuanto a los elementos clásicos del diseño posmoderno, muchas veces parecen de imitación. Y al mismo tiempo, dichos elementos son extraños a la estética y rigor de líneas del mejor diseño moderno.

Cuando mi arquitecto me mostró la maqueta del edificio de anticuado aspecto que debía sustituir al Barbizon, no fue el diseño lo primero que me llamó la atención. Observé que era mucho más pequeño que el inmueble al que vendría a reemplazar. ¿A qué venía aquello?

—Es por la calificación urbanística —respondió—. Cuando construyeron el Barbizon no había limitaciones en cuanto al volumen edificado admisible. Hoy las ordenanzas son mucho más estrictas y ya no se permite levantar un edificio tan grande en ese emplazamiento.

—¿Quiere usted decir que si me limito a vaciar el edificio por dentro y lo reformo sin conservar nada más que la fachada y la estructura de acero todo queda en regla, mientras que, en cambio, si decido derribar el edificio antiguo

tendré que sustituirlo por otro mucho más pequeño y menos espectacular? — pregunté.

—Sí, señor Trump. Así es exactamente —respondió.

Si es así, ¿por qué habríamos de derribar un edificio antiguo para construir otro nuevo, cuyo volumen apenas será la mitad del antiguo, que no tendrá ni con mucho tanta presencia como el antiguo y nos costará mucho más?

—Muy sencillo, señor Trump —dijo el arquitecto—. El motivo es que las ventanas del Barbizon son demasiado pequeñas para un edificio de viviendas de lujo.

La solución era obvia: conservar el edificio pero aumentando vanos en la fachada para ampliar las ventanas.

En coincidencia con todo esto, mis propios gustos también empezaban a cambiar. Había aprendido a apreciar los bellos acabados y la elegancia de algunos grandes edificios antiguos. Entre ellos, los dos que había comprado en Central Park South. Al mismo tiempo, me daba cuenta de que aquellos edificios eran parte integrante de la imagen de Central Park South.

Nuestro presupuesto para el derribo del Barbizon y la construcción de una nueva estructura era de 250 millones de dólares. Cuando calculamos lo que costaba la rehabilitación interior y la ampliación de todas las ventanas, nos salió un presupuesto de 100 millones para toda la obra. Sólo para copiar el detalle del antiguo Barbizon que a mí más me gustaba (la magnífica coronación de piedra) se habrían necesitado 10 millones de dólares, y aun así nunca quedaría lo mismo que la original. Reformar, por tanto, no sólo era lo más económico sino también la mejor solución desde el punto de vista estético.

Un último factor contribuyó a invertir por completo el planteamiento de la cuestión. Hacía varios años que yo intentaba comprar el hotel Saint-Moritz, al otro lado de la calle, precisamente en frente del 100 de Central Park South. Los vendedores eran Harry Helmsley y Lawrence Wein, dos de los más grandes negociantes en fincas que han existido nunca. Pedían por el hotel un precio muy elevado, que a mí me parecía injustificado a tenor de la cifra de ingresos del establecimiento. Estuvieron varias veces en tratos con otros compradores, y seguramente se les prometió lo que pedían pero los acuerdos quedaron rotos antes de llegar a formalizarse. Muchas veces he sido testigo de este tipo de actuación, cuando alguien ofrece pagar el precio máximo por una propiedad: los ojos abarcan mucho más que la billetera, y finalmente tienen que echarse atrás.

Después de asistir a varias repeticiones de este proceso, llamé a Harry Helmsley y le dije:

—Me gustaría mucho comprar el Saint-Moritz, y sepa que en mi caso los tratos se cumplen, pero no estoy dispuesto a pagar el precio que piden ustedes.

Y él contestó:

—Si en efecto, ofrece usted demasiado poco.

Siguió a esto un cierto tira y afloja, y finalmente acordamos un precio que a mí me pareció ajustado, teniendo en cuenta la facturación del hotel.

Ahora bien, yo tenía un as en la manga: el Barbizon-Plaza, al otro lado de la calle, con sus 1400 habitaciones. Yo no se lo había dicho a nadie, pero mi plan consistía en cerrar el Barbizon tan pronto como hubiera comprado el Saint-Moritz. Esto obedecía a un razonamiento muy sencillo. Cuando tuviera cerrado el Barbizon, su muy capaz director Charles Frowenfeld pasaría con sus mejores colaboradores al Saint-Moritz. Además, les aseguran muchos de los clientes del Barbizon, puesto que éste y el Saint-Moritz eran los únicos hoteles de categoría relativamente económica en la zona de Central Park South. Aunque, evidentemente, pierdan algunos de estos clientes con el cierre del Barbizon, confiaba en que la mayoría se mudarían al Saint-Moritz. Cuando menos, según mis cálculos, el índice de ocupación y los ingresos del Saint-Moritz mejorarían de la noche a la mañana, como quien dice, en un 25 por ciento. Según se echó de ver en seguida, los bancos estuvieron de acuerdo. Cuando fui a buscar financiación para la compra, me concedieron un préstamo inmediato por 6 millones más del precio convenido. En resumen, pude comprar el Saint-Moritz sin adelantar ningún dinero de mi bolsillo. El día que formalizamos el acuerdo, Harry Helmsley se entretuvo hojeando los papeles y en uno de estos pudo leer la cuantía de mi hipoteca, lo cual no le hizo ninguna gracia. Pero la venta fue también un buen negocio para Harry y Larry. Al fin y al cabo, ellos tampoco habían pagado prácticamente nada cuando compraron el hotel, años atrás.

Me hice cargo del Saint-Moritz en septiembre de 1985, y poco después cerré el Barbizon. Durante el primer año, la facturación del Saint-Moritz aumentó un 31 por ciento, es decir, algo más de lo que yo había previsto. Sin embargo, y en virtud de una gestión más eficiente, casi se llegó a cuadruplicar el margen de beneficio.

Sólo quedaba un cabo suelto, y era el juicio por el acoso a los vecinos del 100 de Central Park South. Como ya no tenía intención de hacer desocupar ni derribar el edificio, me importaba poco cual pudiera ser el veredicto. No

obstante, varios de mis abogados me urgían a resolver el caso, simplemente para liquidar aquella situación desagradable. Concretamente, propusieron una conciliación según la cual los inquilinos retirarían la demanda y a cambio yo me comprometía a venderles el inmueble en conjunto por 10 millones de dólares.

A primera vista, dicho acuerdo no habría estado mal para mí. Teniendo en cuenta mi precio de compra originario, vender el número 100 de Central Park South por 10 millones me supondría un sustancioso beneficio. Pero finalmente dije que no. Mi temperamento no se avenía con la idea de que los vecinos se hubieran servido de una acusación de manejos turbios contra mí como palanca para forzarme a vender por debajo del precio de mercado. Con esto los inquilinos y sus abogados perdieron una ocasión única, porque hoy día, casi todo el mundo en Nueva York prefiere vivir en un apartamento comprado.

Mientras tanto, el juicio se iba demorando en los tribunales. El del estado fallo en agosto de 1985 que no había pruebas suficientes de actuación maliciosa; recurrida la sentencia, la sala de apelaciones la confirmo plenamente en diciembre de 1985.

Los abogados seguían hablando de conciliación. Por último a finales de 1986 casi todos los inquilinos optaron por desistir de nuevas demandas contra mí. Como yo también había desistido de mis proyectos, acepté la cancelación de todos los trámites de desahucio, así como la renovación de todos los contratos. Además acepte la condonación de tres meses de alquiler a todos los inquilinos que entraron en este acuerdo; a cambio, ellos se avinieron a pagar el resto de los atrasos (ya que algunos habían retenido hasta un año de alquileres). La cifra total sobrepasó los 150 000 dólares.

Mientras la fiscalía del estado archivaba el caso, el municipio se empeñó en mantener contra mí la acusación de maniobras maliciosas y turbias. Hasta el mismo líder del grupo, John Moore, mostró su sorpresa cuando declaró a un periodista que la actuación del municipio era como «seguir fustigando al caballo cuando el caballo ya ha vuelto a la cuadra». Los verdaderos paganos fueron los contribuyentes. La autoridad municipal prefería seguir malgastando dinero y empleando gente en un caso que ya estaba zanjado (como si no le quedaran otros muchos pendientes de resolver). Mi opinión es que el asunto continúa simplemente porque le gané una partida a Ed Koch en el caso de la dispensa fiscal para el proyecto del Trump Tower, además de ponerle en ridículo con lo de la restauración de la pista de hielo Wollman Rink.

En el ínterin, rebauticé el Barbizon-Plaza con el nombre de Trump Pare, y emprendí la restauración. Lo primero que hice fue adjudicar la contrata a una compañía llamada Holes Inc., que era todo un caso de especialización surrealista. Fiel a su denominación, esta empresa vivía de hacer agujeros (*holes*). Por fortuna los hacía muy bien, y en cuestión de semanas convirtieron las ventanitas del Barbizon en grandes ventanales apaisados. Estas ampliaciones, por sí solas, representaban un valor inmenso, ya que una gran vista vale una pequeña fortuna.

En un mercado prácticamente saturado de edificios nuevos, teníamos algo casi único que ofrecer: lo mejor de lo antiguo y de lo nuevo. Los acabados y los adornos del antiguo edificio, incluso la coronación o remates, se conservaron, junto con otras características como los techos a más de tres metros de altura en el interior de los apartamentos, cosa que ninguna promotora se dignaría considerar siquiera en un edificio nuevo, sencillamente porque resulta demasiado caro. Al mismo tiempo, la rehabilitación le confería al edificio ciertas ventajas que no poseen los antiguos, fontanería nueva paredes lisas, instalaciones eléctricas modernas, ascensores rápidos... y, naturalmente, grandes ventanales provistos de aislamiento térmico.

La conclusión de las obras estaba prevista para otoño de 1987, pero en noviembre de 1986 empezamos a poner en venta los apartamentos. Al cabo de ocho meses teníamos vendido un 80 por ciento, es decir casi 270 apartamentos. Y todavía no hemos hecho nada con el número 100 de Central Park South ni con los locales comerciales del mismo inmueble.

Bien está lo que bien acaba. Los inquilinos de Central Park South 100, conservaron sus apartamentos, el barrio conserva dos de sus edificios más característicos y el municipio recibirá pronto los beneficios de unas contribuciones más saneadas que nunca, en cuanto a mí, la operación se saldará con un beneficio superior a los 100 millones de dólares, cuando todo el mundo creía que allí iba a perder hasta la camisa. Y todo gracias a que los vecinos lograron tenerme en jaque durante tanto tiempo.

## 11. Patada a seguir: primavera y otoño de la USFL

Toda la vida he sido partidario de pagar lo mejor de lo mejor. En cambio, en el asunto de la liga de *rugby* estadounidense (United States Football League: USFL) decidí seguir un camino completamente distinto.

En otoño de 1983, cuando compré el New Jersey Generals, esa liga se evidenciaba ya como un fracaso. Había perdido casi 30 millones de dólares. Por ejemplo, el equipo del Generals, entonces propiedad de un millonario petrolero de Oklahoma llamado J. Walter Duncan, había perdido él sólo dos millones además de todos los partidos jugados. Era como si, hablando de terrenos, hubiese comprado el sur del Bronx y en la esquina de la Quinta Avenida con la calle 57.

Pero yo no miraba lo del Generals como un negocio típico. Venía a ser para mí como un lanzamiento a larga distancia, además de una travesura que podía permitirme. Siempre he sido gran aficionado a ese deporte, aunque también me gustan todos los demás, y el tener un equipo propio me parecía la realización de una gran fantasía. Además, me tentaba la idea de enfrentarme a la National Football League (NFL), que yo consideraba una organización monopolística, vanidosa y demasiado pagada de sí misma, y que me parecía muy vulnerable frente a cualquier competidora agresiva.

Para ser un tiro largo, como he dicho, la USFL no presentaba malas posibilidades a primera vista. La inversión inicial fue relativamente pequeña, y las posibles compensaciones parecían considerables. Por menos de 6 millones de dólares, condicionados a la continuidad de la liga (comparados con los 70 millones de dólares que podía costar una licencia de la NFL), pude adquirir un equipo profesional en una de las mejores zonas del mundo. Si mi intervención servía para levantar el equipo y la competición, recuperaría un múltiplo de mi inversión inicial. O por lo menos me habría divertido intentándolo.

Los principales problemas de la USFL parecían bien definidos y de no muy difícil solución. El primero era que esa liga disputaba sus partidos en primavera. Los deportes tienen temporadas, y a los admiradores del fútbol

norteamericano les gusta presenciar sus partidos en otoño. Las cadenas de televisión, que son esencialmente las patrocinadoras del deporte profesional, no pagan cantidades interesantes por retransmitir partidos de primavera. En la época en que adquirí el General, la cadena ABC pagaba un millón de dólares al año por la exclusiva de todo el calendario de primavera eje la USFL. Al mismo tiempo, las tres cadenas mancomunadas pagaban la asombrosa cantidad de 359 millones al año por los derechos de la temporada de otoño de la NFL. Así pues, urgía trasladar el calendario de la USFL al otoño.

El segundo reto estaba en crear un producto de primera clase. Para mí esto significaba gastar cuanto hiciese falta para fichar jugadores de primera categoría, promocionar nuestros equipos y crear un ambiente, al punto que nos permitiese disputar el favor de los aficionados de la NFL y los dólares de la televisión.

Con anterioridad, dos organizaciones ligueras habían intentado entrar en competencia con la NFL, y en ambos casos el resultado fue abundante en enseñanzas. En 1962, ocho negociantes muy ricos habían fundado la American Football League (AFL). Ficharon a jugadores de primera y soportaron pérdidas sustanciales en el intento de apoyar la credibilidad de la competición durante los años iniciales. Hacia 1966, la AFL se había llevado los mejores jugadores de la NFL por docenas, y estaba considerada con mucho la más emocionante de las dos ligas. En vista de que la cotización de las giras de la AFL subía sin cesar, el comisario de la NFL, Pete Rozelle, se dio por vencido y propuso una fusión de las dos competiciones; hoy día, los equipos que pertenecieron en principio a la AFL figuran entre las licencias más rentables de la NFL; quiero decir que aquélla hubiera continuado prosperando aunque no hubiese aceptado la fusión.

La otra iniciativa que intentó competir con la NFL fue la World Football League (WFL). Fue lanzada en 1973, pero lo hicieron hombres mucho menos solventes y de visión más limitada. A diferencia de sus predecesores de la AFL, los propietarios de la WFL ficharon a pocos jugadores de renombre, situaron sus licencias en ciudades pequeñas y no consiguieron captar ningún contrato de la televisión. Al cabo de dos años la WFL estaba en quiebra. Sus fundadores no perdieron una fortuna por la simple razón de que no habían arriesgado casi nada.

Yo preveía dos desenlaces posibles si trasladáramos las competiciones de la USFL al otoño y empezáramos a formar equipos de primera calidad. Y ambas posibilidades eran igualmente favorables. La primera, que al menos una de las cadenas nacionales de televisión nos ofreciese un contrato

sustancioso para toda la temporada, lo cual nos ayudaría a continuar en el empeño de montar una liga cada vez más competitiva, en comparación con la NFL. La segunda, que ninguna de las tres cadenas, por temor a indisponerse con el monopolio de la NFL, quisiera ofrecernos un contrato de temporada, por interesante que pudiera llegar a ser el producto ofrecido. En ese caso yo creía que teníamos un buen motivo para presentar una demanda antimonopolio contra la NFL.

Si las cosas tomaban este segundo derrotero, evidentemente, era posible que perdiéramos el pleito, con lo que nuestra liga podría considerarse difunta. Pero yo creía que la victoria era el resultado más probable. Si llegábamos a plantear el caso ante un jurado y se nos concedía una indemnización razonable (habida cuenta que las indemnizaciones se triplican en los casos de demandas antimonopolios), tendríamos la base financiera que necesitábamos. Otra posibilidad era que la NFL, en previsión de una costosa y humillante derrota ante los tribunales, nos ofreciese algún tipo de conciliación como hicieron veinte años antes con la AFL.

De estos planes no hice ningún secreto. Dos años después, y ante los tribunales, la NFL intentó presentar mi plan de trasladar la competición de nuestra liga al otoño como algo rastrero y abyecto. La verdad es que a los pocos días de adquirir el General's yo manifestaba a cualquier periodista que quisiera escucharme las mismas opiniones que acabo de exponer aquí. El 18 de octubre de 1983, un mes después de la compra del General's, me tocó asistir a la primera junta de presidentes de la liga en Houston, Texas. Allí tampoco disimulé mi criterio en ningún sentido.

Cuando me tocó el turno de dirigirme a mis colegas, me puse en pie y manifesté que no había entrado en la USFL para conformarme con ser el propietario de un club de menor categoría en una competición de temporada baja, como lo era la de primavera. Señalé que el mayor número de aficionados y los dólares más seguros de la televisión se concentraban en otoño. Les recordé a mis colegas presidentes que la NFL acababa de sufrir el otoño pasado una larga y enconada huelga de jugadores, que había dejado en la afición un regusto amargo y un considerable desconcierto. En consecuencia, teníamos una posibilidad de empujar a la NFL hacia posiciones todavía más defensivas, para lo cual sería preciso hacer ofertas a los jugadores de la NFL cuyas fichas estuvieran a punto de expirar, así como a los más destacados de entre los jugadores universitarios que terminaban sus estudios.

Si alguien me obligase a decir cuál fue mi equivocación más grave en el asunto de la USFL, diría que debió ser la de haber sobrevalorado la fuerza de

mis colegas. La resistencia de cualquier cadena es igual a la del eslabón más débil. Algunos de mis asociados en la USFL si eran fuertes, tanto en el sentido financiero como en el psicológico. Entre éstos figuraba Al Taubman, el propietario del Michigan Panthers, y Myles Tanenbaum, el del Philadelphia Stars. Casualmente los dos habían hecho fortuna en la construcción de centros comerciales. Estaban también Billy Dunavaut, dueño del Memphis Showboats, y Fred Bullard, propietario del Jacksonville Bulls.

Por desgracia, hube de descubrir al mismo tiempo que algunos de los propietarios afiliados a la USFL carecían de la pujanza financiera y del genio competitivo que se necesitaban para levantar una liga de primera calidad, capaz de desbancar a la NFL. Temblaban ante la perspectiva de un enfrentamiento directo con ésta, se daban por satisfechos con poder jugar amparados en la modorra primaveral, y dedicaban mucha más atención al ahorro de gastos que al modo de engrandecer la liga.

En cuanto a mí, el primer objeto de mis atenciones tenía que ser el equipo que acababa de comprar. El New Jersey Generals era un desastre. En la temporada recién concluida habían ganado sólo cuatro partidos y perdido catorce. Contaban con un gran atleta y superestrella, Herschel Walker, *running back* (defensa exterior) procedente de Georgia y consagrado en el Heisman Tróphy; pero ni siquiera Herschel se había mostrado todavía en su mejor forma. Mientras tanto, y aunque el Generals había logrado culminar una temporada entera como equipo profesional teniendo en la otra orilla del río a la capital informativa del mundo, apenas había concitado ningún interés periodístico, y un número muy pequeño de aficionados.

Para dar la vuelta a tal situación era preciso dar la vuelta al mismo Generals. A la afición le gustan los ganadores. Acuden a ver a los ases: jugadores excepcionales y emocionantes que hacen cosas excepcionales y emocionantes. Herschel, evidentemente, lo era. Pero en el fútbol norteamericano el alma del equipo es el *quarterback* y el que dirige el juego del equipo. Nada ayudó tanto a la promoción de la AFL (y del New York Jets) como el fichaje de un *quarterback* procedente de la Universidad de Alabama, llamado Joe Namath, por la cifra, entonces sin precedentes, de 400 000 dólares al año. Con el tiempo, gracias a Namath el Jets y la AFL alcanzaron su primera victoria en la Superbowl (la final del campeonato nacional). Pero antes de eso, él ya había justificado la ficha, porque se convirtió en la más espectacular y carismática tarjeta de presentación de la AFL.

El primer objeto de mis pretensiones fue Brian Sipe, el *quarterback* del Cleveland Browns. Un par de temporadas atrás Sipe había sido el jugador más valioso de la NFL y uno de sus ases consagrados. Se hallaba además en el último año de su contrato, con la facultad de decidir entre prorrogarlo o no, lo que significa que estaría disponible en cuestión de algunos meses. Si conseguíamos a Sipe tendríamos una posibilidad de promocionar el General's y la USFL, perjudicando al mismo tiempo a la NFL. Las negociaciones fueron largas y difíciles, pero al fin, el 23 de diciembre de 1983 pude convocar una conferencia de prensa para anunciar que Sipe había firmado un contrato por varias temporadas con el General's, por 800 000 dólares anuales.

En la época en que conseguimos a Sipe ya le habíamos quitado a la NFL otros jugadores punteros. El primero fue Gary Bárbaro, free safety procedente de la All-Pro que jugaba en el Kansas City Chiefs, y al que fichamos el 5 de noviembre. El fichaje de Bárbaro presentaba una ventaja adicional: demostrar a los demás jugadores de la NFL que estábamos dispuestos a pagar fichas máximas para formar un equipo de primera categoría. El 28 de noviembre firmó para nosotros Kerry Justin, un *cornerback* joven promesa del Seattle Seahawks. En diciembre le quitamos un par de linebackers al San Francisco 49ers, Willie Harper y Bobby Leopold. Para proteger a Sipe contratamos a Dave Laphan, un defensa rompedor del Cincinnati.

Otra negociación que mereció cierta atención por esa época fue la que tuve con Don Shula, el entrenador del Miami Dolphins. Shula era uno de los entrenadores con más éxito en la historia de la NFL, y al mismo tiempo uno de los peor pagados. Inmediatamente le ofrecí a Shula una cantidad muy superior a la que venía cobrando. Estaba dispuesto a aceptar la mayor parte de sus exigencias, pero cuando me pidió un apartamento en el Trump Tower tuve que trazar la raya. Yo los apartamentos no los regalo, ya que gracias a eso, en parte, puedo permitirme comprar clubes deportivos. Sin embargo, la negociación no dejó de beneficiar a Shula, porque el Dolphins se vio obligado a renegociar su contrato y pagarle mucho más, como desde luego merecía.

Lo que causó la máxima sensación fue nuestro fichaje de Lawrence Taylor, el linebacker de la All-Pro que jugaba en el New York Giants y era sin duda el jugador más polivalente de la NFL. El 31 de diciembre de 1983 anunciamos que Taylor había firmado por cuatro años con el General's, por un total de 3,25 millones. Lo sensacional era que la ficha no entraba en vigor hasta 1988, cuando expiraba su contrato con el equipo del Giants. En cierto modo, fue mejor que si hubiéramos conseguido a ese jugador inmediatamente. Al firmar un contrato de «futuros» con un jugador de la

categoría de Taylor, la NFL quedaba enterada de que ninguno de sus jugadores, ni siquiera los retenidos por contratos de varios años, quedaba sustraído a nuestro interés.

Lo que sucedió fue que cuando se publicó el acuerdo con Taylor el Giants perdió la brújula. Dos semanas después, el 17 de enero de 1984, le ofrecieron una prolongación de su contrato por seis años a cambio de 6,55 millones. Resultaba que por mi causa los Giants se veían obligados a subir en 3 millones el salario de Taylor, sólo para evitar que transcurridos tres años quisiera marcharse. Y luego, para que yo me aviniese a liberar a Taylor de su compromiso con el Generals, el Giants aceptó pagarme una indemnización de 750 000 dólares.

Mi agresividad en los fichajes de jugadores de la NFL, por lo visto, inspiró a los propietarios de otros clubes de la USFL. La segunda ronda de fichajes de ésta tuvo lugar el 4 de enero de 1984. La licencia de Pillsburgh consiguió a Mike Rozier, de Nebraska, ganador del Heisman Trophy, que firmó cinco días después. Las ventas de abonos para la temporada subieron inmediatamente de 6000 a 20 000. El *quarterback* y joven astro del deporte universitario Steve Young, del Brigham Young, firmó un contrato multimillonario con el Los Ángeles Express, afiliado a la USFL. Don Losterman, el presidente del L. A. Express, logró también fichar a otros jóvenes graduados, todos los cuales había contado poder reclutar la NFL. En conjunto, los equipos de la USFL consiguieron fichar aproximadamente la mitad de los mejores jugadores exuniversitarios que perseguían, y la revista *Sports Illustrated* planteó en un artículo la cuestión obvia, después del éxito de nuestra campaña: «¿Cuántos jugadores más como Rozier y Young puede permitirse perder la NFL?».

Cuando los propietarios de clubes volvimos a reunirnos en Nueva Orleans, el 17 de enero, seguí insistiendo en la necesidad de trasladar nuestra temporada al otoño. Dado nuestro éxito en quitarle jugadores a la NFL y captar a las mejores promesas del deporte universitario, el momento no podía ser más oportuno. Sugerí que se pusiera el asunto a votación en seguida, pero los timoratos votaron una solución de compromiso: establecer una comisión permanente para que estudiase la cuestión primavera-otoño. Para mí, las comisiones son un invento del que se sirven las personas inseguras para posponer las decisiones difíciles. Pero al menos había logrado sacar el tema de la temporada de otoño a la orden del día y que se lo tomasen en serio. Fui nombrado miembro de la nueva comisión, y tenía buenas esperanzas de que

lograría vencer a la mayoría de los propietarios en el sentido de aquello más conveniente para nosotros era jugar en otoño.

Mientras tanto, la NFL empezaba a dar muestras de pánico. La mejor prueba de ello fue una reunión que los representantes de la liga celebraron en febrero de 1984 en Cambridge (Massachusetts), con objeto de discutir su futuro, y más concretamente la amenaza de la USFL. El seminario principal (cosa que no supe hasta mucho después) fue conducido por Michael Porter, un eminente profesor de la Escuela de Administración de Empresas de Harvard, que había preparado un estudio de cuarenta y siete páginas titulado «La USFL contra la NFL». Unos setenta y cinco directivos de la NFL asistieron a esta conferencia, entre ellos Jack Donlan, director ejecutivo de la junta directiva de la NFL, así como numerosos propietarios de equipos.

Porter desarrolló sin tapujos un complejo plan encaminado a declarar la guerra total contra nuestra liga, que incluía el empleo de numerosas estrategias competitivas. Su conferencia duró dos horas y media y estuvo dividida en apartados tales como «Estrategias ofensivas», «La guerra de guerrillas» y «El arte de la guerra: China en el 500 antes de Cristo». Entre las sugerencias de Porter figuraba la de tratar de «disuadir» a la ABC incluso de su contrato para la temporada de primavera con la USFL; de promover la sindicación entre los jugadores de la USFL, con el fin de que nos costaran mucho más caros; y de tratar de captar a los propietarios más poderosos e influyentes de la USFL ofreciéndoles licencias de la NFL.

En la primavera de 1984, mientras iniciábamos nuestra segunda temporada, todavía desconocíamos la campaña secreta de la NFL para destruirnos, aunque seguramente ya empezábamos a sentir sus efectos. Algunos de los propietarios más vulnerables de nuestra liga (muy especialmente los de Chicago, Washington, San Antonio y Oklahoma) empezaron a sufrir graves dificultades financieras. Para nuestra liga el peligro no era tanto la pérdida de un par de licencias como el daño causado a nuestra credibilidad. Mientras tuviéramos dificultades, sería difícil conseguir que la prensa se fijara sobre todo en nuestros equipos más potentes. Los redactores deportivos preferirían hacer alusión a la baja del taquillaje en las ciudades más flojas, y a las dificultades financieras que experimentaban algunos de los propietarios.

Mientras tanto, y tal como yo había temido, los trabajos de la comisión no adelantaban. Los propietarios acordaron por mayoría que se contratase a una consultora externa, la McKinsey and Company, para la realización del estudio. La McKinsey es probablemente la mejor en su especialidad, pero

sucede que a mí las consultoras me gustan todavía menos que las comisiones. Cuando se trata de tomar una decisión hábil, la comisión planificadora más distinguida, trabajando en colaboración con los consultores mejor pagados del mundo, no le llega a la suela de los zapatos a cualquier grupo de tipos decididos, dotados de una dosis suficiente de sentido común y consciente de que es su propio dinero lo que arriesgan.

El estudio de McKinsey costó tres meses y la suma, nada despreciable, de 600 000 dólares. Por fin, la mañana del 22 de agosto de 1984, una ejecutiva de McKinsey, Sharon Patrick, presento sus conclusiones a los propietarios de la USFL, reunidos en Chicago. La mejor posibilidad de la liga, según nos dijo, estaba en seguir jugando en primavera, reducir drásticamente los gastos y, tal vez, considerar el traslado de las competiciones al otoño para un futuro lejano. Entre otras cosas, dijo que la mayoría de los aficionados, de acuerdo con los resultados de una encuesta, deseaba que la USFL continuara disputando sus partidos en primavera. Supongo que, a estas alturas, el lector no necesita que le diga lo que opino de las encuestas.

La realidad fue que, simplemente, no podíamos permitirnos el riesgo de adoptar las conclusiones del estudio de McKinsey. Aunque redujéramos los gastos de la competición de primavera, no se veía la menor perspectiva de poder lograr un beneficio, y algunos de los propietarios menos potentes no estaban en condiciones de perder un solo centavo más. Era preciso tomar medidas radicales, y eso fue lo que dije cuando me tocó el turno de hablar. Apenas habían transcurrido dos horas desde la exposición de Patrick cuando logré sacar a votación el tema del traslado de las competiciones al otoño, que quedó aprobado por más de dos tercios de la mayoría, según requerían los estatutos. Aquella misma tarde anunciamos públicamente nuestra decisión, que entraría en vigor después de aquella última campaña de primavera.

Otro asunto que se empezó a discutir en aquella misma reunión fue el de la demanda contra la NFL por infracción a la ley antimonopolios. Concretamente, autorizamos que nuestro comisario Chet Simmons enviase una nota de preaviso al comisario de la NFL, Pete Rozelle. Simmons expresó nuestra postura en términos muy corteses: «La situación de la USFL en el mercado, en tanto que nueva empresa deportiva, así como la de la NFL, determinan como esencial para la supervivencia de la primera que la NFL y sus propietarios respeten escrupulosamente las normas y reglamentos que rigen la conducta de todas las empresas que detentan una posición dominante en un mercado. Dicho con menos rodeos: si intentáis hacernos daño, os demandaremos».

En octubre quedó claro que algo había cambiado radicalmente en el rumbo de nuestras negociaciones con las cadenas CBS y NBC. Cuando el posible traslado de las competiciones al otoño era un asunto a debatir y nada más, ambas cadenas parecieron interesadas en discutir un acuerdo. Pero ahora que habíamos anunciado nuestra decisión, en cambio, ambas dieron un giro de ciento ochenta grados. Para mí era evidente que la NFL las había sometido a tremendas presiones para que no firmasen nada con nosotros en otoño, como también a la ABC, que tenía contrato con nosotros para las competiciones de primavera...

Más tarde Pete Rozelle testificó que jamás había comentado la cuestión con Rooney Arledge, el jefe de la sección deportiva de la ABC. A mí esto me daba risa. Rozelle y Arledge son colegas y grandes amigos de toda la vida. ¿Acaso puede alguien creer en serio que Rozelle, cuando más preocupado andaba por las consecuencias del traslado de las competiciones de la USFL al otoño, se abstuviese de comentarle nada a su amigo Arledge? ¿Era realmente posible que Arledge, el hombre que ganó millones para la ABC con el invento de Los lunes noche, *rugby* con la NFL, no se preocupase de tener contento a Rozelle?

Lo más paradójico es que las tres cadenas (no sólo la ABC, sino también la NBC y la CBS) acabaron por perder dinero con las competiciones de la NFL. Después de pagar en total más de 350 millones al año por los derechos de retransmisión de los partidos, las cadenas, como ellas mismas confesaron, cerraron balance en 1985 con muchos millones de pérdidas.

Aun así, no querían indisponerse con la NFL. El fútbol americano o *rugby* es el deporte de prestigio para la televisión, y las cadenas, como estaban en competencia las unas con las otras, se habían resignado a patrocinar la NFL y pasar los resultados a pérdidas. En cuanto a la USFL, ni la menor oportunidad. El 17 de octubre de 1984 presentamos una demanda antimonopolio en el juzgado del distrito sur de Nueva York. Exigíamos concretamente que la NFL no pudiera contratar sino con dos de las cadenas, y que se nos indemnizase con 1320 millones de dólares por daños y perjuicios.

En el ínterin teníamos un problema más inmediato: seguir con vida.

El 3 de enero de 1985 la USFL celebró la tercera ronda de fichajes de graduados universitarios. Mientras el General había mejorado mucho, con nueve partidos ganados y cinco perdidos, y lograba reunir a más de 40 000 aficionados en cada encuentro, otros equipos se hundían cada vez más en el marasmo. Nos estaba haciendo mucha falta una buena inyección.

La solución propuesta por mi consistía en fichar al mejor y más espectacular de los aficionados. Apenas cabía dudar de quién se trataba: Doug Flutie, del Boston College, que acababa de proclamarse el héroe del Hesiman Trophy. En la final, que jugaron contra a Universidad de Miami y fue retransmitida por televisión Flutie coronó su carrera en el deporte universitario con un tiro de cincuenta yardas en el último segundo del partido, que valió un touchdown y la victoria del Boston College por 47 a 45. En seguida ese pase llegó a ser uno de los clásicos de la televisión, que lo repitió una y otra vez, convirtiendo a Flutie en un as legendario casi de la noche a la mañana. Yo mismo habré visto esa jugada dos docenas de veces por lo menos, en los distintos telediarios y boletines deportivos.

Otra cosa que me gustaba de Flutie era su telegenia. Era de presencia agradable, fluido en sus declaraciones y atrevido, es decir un tipo de los que siempre atraen el interés de los redactores. El asunto presentaba dos dificultades. Una, que el General poseía ya un *quarterback* muy bueno llamado Brian Sipe. La otra, que Doug Flutie sólo media un metro setenta y cinco y pesaba 77 kilos. Muchos técnicos creían que no lograría imponerse en una liga profesional, donde prácticamente todo defensa o lineman mide un metro noventa y cinco y pesa por lo menos 115 kilos.

Al final actué de acuerdo con mi intuición. Brian Sipe era un as de probada calidad, pero tenía treinta y cinco años y seguramente sus mejores tiempos ya quedaban atrás. En cambio, Doug Flutie prometía convertirse en el Joe Namath de la USFL. En el peor de los casos, serviría para concentrar el interés de la prensa lo que ayudaría a que el General consiguiera más abonos y elevaría la imagen de la liga en general; en el mejor de los casos, él también llegaría a ser un gran jugador.

El 5 de febrero le firmamos a Flutie un contrato por cinco temporadas, por más de un millón al año, que yo avalé personalmente. No me gusta hacer eso, pero sin esa garantía un jugador de la categoría de Flutie no habría firmado, dada la inseguridad financiera de nuestra liga. Por mi parte, supuse que si la liga fracasaba siempre podría traspasar el contrato de Flutie a un equipo de la NFL.

El 6 de febrero resolví la cuestión de Brian Sipe traspasándolo al Jacksonville Bulls. No era cuestión de tener en el banquillo a un *quarterback* tan cotizado.

Flutie hizo su debut el 24 de febrero en un partido fuera de casa contra el Birmingham Stallions. Empezó algo flojo, pero luego fue entrando en calor y casi consiguió la victoria al liderar tres jugadas del General que terminaron

en otros tantos *touchdowns* durante el cuarto tiempo. En cuanto a su valor taquillero, resulto muy superior a mis esperanzas. El partido fue televisado por la ABC y alcanzó un índice de audiencia igual a nueve, casi el doble de nuestro promedio de la temporada anterior.

En aquel primer fin de semana de la temporada hubo otros dos acontecimientos notables relacionados con jugadores en la posición de *quarterback*. Uno fue el partido inaugural de un *quarterback* del Houston Gamblers llamado Jim Kelly, que realizó una estadística de 574 yardas en pases y cinco touchdowns amoldase a la altura del mejor *quarterback* de cualquier liga. Por desgracia, la segunda noticia no fue tan buena: en su primer partido con el Jacksonville, Sipe sufrió una dislocación en el hombro que casi seguramente ponía término a la temporada para él, y quizá incluso a su carrera.

El 10 de marzo jugamos nuestro primer partido en casa contra el LA Express. Si me viese obligado a señalar cual fue el mejor momento de la USFL, sin duda citaría ese encuentro. Más de 60 000 aficionados llenaron el estadio para asistir al previsto duelo entre el recién llegado Flutie y el mejor *quarterback* de USFL Steve Young. Ambos jugadores tuvieron una actuación deslumbrante, y lo que fue todavía mejor, el Generals gana. Flutie lideró dos touchdowns en el cuarto tiempo y nos condujo a la victoria por 35 a 24.

Al día siguiente de la gran exhibición de Flutie le escribí una carta a Harry Usher, nuestro nuevo comisario, con la propuesta de que el coste del contrato de Flutie se repartiese entre todos los propietarios de los equipos de la USFL, ya que el valor promocional de Flutie beneficiaba toda la liga. Yo sabía que era improbable que los demás propietarios admitieran eso (y, en efecto, no lo admitieron), pero yo creo que no se pierde nada con preguntar.

Flutie, Kelly y Young fueron las novedades positivas para la USFL. En cuanto al lado negativo, era que todavía estábamos cargados de numerosos equipos flojos, liderados por *quarterbacks* mediocres.

Mis peores temores en cuanto a las consecuencias de esta debilidad de muchos de nuestros afiliados quedaron confirmados mediada la temporada de 1985. John Bassett, el dueño de la licencia de la USFL en Tampa Bay, había sido antes uno de los fundadores de la malhadada World Football League. Desde el primer momento las posturas de Bassett y las mías habían sido opuestas en casi todas las cuestiones, y sobre todo en cuanto al traslado de la competición al otoño. Yo había logrado persuadir a la mayoría de nuestros colegas, pero Bassett jamás dejó de hostilizarme, aunque al final votó a regañadientes con la mayoría. Pese a nuestros desacuerdos, yo le apreciaba

personalmente y comprendía su situación. Un domingo por la tarde, a finales de marzo, se supo en toda la liga que Bassett estaba enfermo de cáncer y luchaba por su vida, lo que explicaba la creciente inestabilidad de su comportamiento en los últimos meses.

Lo que no sabremos nunca es si la enfermedad de Bassett perjudicó a su intelecto aquel día. En todo caso, Bassett aceptó una entrevista con el locutor de la ABC llamado Keith Jackson, que empezó por preguntarle su opinión acerca de lo que no iba bien con la USFL. Entonces Bassett se despachó a gusto. En un programa televisivo a todo el país, Bassett criticó en los términos más violentos la idea de trasladar al otoño los partidos. Agregó que la liga se había convertido en su peor enemigo, afirmó que estaba pesimamente administrada y la acusó prácticamente de todos los males que se le ocurrieron. Casualmente yo estaba viendo la entrevista desde una cabina de prensa donde había un monitor, y no daba crédito a mis oídos. Lo primero que pensé fue que Bassett sería un testigo magnífico a favor de la NFL cuando llegásemos a la demanda antimonopolio. Luego me di cuenta de que no era más que un hombre terriblemente frustrado y que aireaba su furor de manera irreflexiva.

Si alguien tenía posibilidades de reparar el mal causado por Bassett y por otros de los propietarios que se veían en situación apurada era sin duda Harvey Myerson, procurador al que acudimos a mediados de 1985 para presentar nuestra demanda. Myerson era el jefe de la sección de contenciosos del bufete Finley Kumble y estaba especializado en litigios antimonopolio. Además, solía revestirse de esa actitud combativa y reivindicativa que conviene cuando uno es el inferior que se enfrenta al poder establecido. La mayoría de los demás propietarios de clubes de la USFL habían abandonado hacía ya mucho tiempo la creencia de que pudiéramos salir triunfadores en ese pleito. En cambio Myerson, desde la primera conversación que tuvimos en abril de 1985, dijo que en su opinión nuestra causa era muy sólida y que teníamos excelentes posibilidades de ganar.

Mientras tanto, el único destello de luz entre tantas calamidades de la USFL era el buen juego del General, y de Herschel Walker en particular. Durante las dos primeras semanas de la temporada Herschel sencillamente ni siquiera consiguió jugar. Hasta que un día se presentó en mi despacho, muy deprimido y me dijo:

—Señor Trump, si alguien me pasa el cuero, yo a todos esos los arrollo.

Discutí con nuestro entrenador, Walt Michaels, hasta ponerme morado, pero no entró en razones hasta que le amenacé con echarle. En el séptimo encuentro de la temporada. Herschel fue alineado por fin e hizo treinta

carreras y casi 250 yardas con el balón, con lo que establecía el récord de la liga. En cada uno de los diez partidos siguientes hizo excelentes carreras, y al final de la temporada tenía una estadística de 2411 yardas, con lo que se adjudicaba el récord entre los corredores profesionales de todos los tiempos, rompiendo el anterior ostentado por Enck Dickerson, de la NFL. Esto me produjo una satisfacción enorme.

Por desgracia, hacia el final de la temporada de 1985 Doug Flutie fue lesionado, lo que casi seguramente nos costó el campeonato de la USFL. En el playoff perdimos por tres puntos contra el Baltimore Stars, recién ingresado a nuestra liga, mientras Flutie miraba desde la grada.

En febrero de 1986 acordamos reducir de catorce a ocho el número de equipos de la USFL, oportunidad que aprovechamos para desprendernos de los propietarios que tenían más problemas financieros. Al propio tiempo consolidábamos nuestras fuerzas. El Houston Gamblers, por ejemplo, se fusiono con mis Generals. Como resultado creamos una línea defensiva de ensueño, que a mi modo de ver no tiene parangón en nuestro *rugby* profesional, con Herschel Walker como *running back* y Jim Kelly como *quarterback*. Los demás equipos que sobrevivieron a la remodelación figuran también entre los más fuertes y populares: el Memphis, el Baltimore, el Jacksonville, el Tampa, el Orlando, el Arizona y el Birmingham.

En abril hubo más buenas noticias cuando un juez federal llamado Peter Leisure admitió a trámite nuestra demanda antimonopolio contra la NFL y señaló el comienzo de la vista para el mes siguiente, lo cual nos aseguraba un veredicto para antes de que comenzase nuestra primera temporada de otoño. Si ganábamos el pleito nos veríamos en condiciones de realizar un lanzamiento a lo grande; si perdíamos, me parecía muy poco probable que la USFL consiguiera sobrevivir..., pero al menos habríamos conseguido frenar nuestras pérdidas económicas.

De esta manera, el futuro de la USFL quedaba en manos de los seis jurados elegidos para escuchar nuestra alegación.

El sistema de jurados está concebido para garantizar, en la medida de lo posible, un juicio justo. La dificultad está en que muchas veces, un grupo de jurados seleccionados al azar no reúne la calificación necesaria para juzgar cuestiones complejas. A veces esto no va mal, sobre todo cuando uno no tiene bien fundada su causa, pero sí un abogado muy persuasivo. El problema es que todo resulta impredecible. Uno puede tener toda la razón y salir perdiendo, o tener un caso desesperado y ganarlo a pesar de todo.

Nos tocaba argumentar nuestro caso los primeros, y muy pronto predominó en la sala la convicción de que Harvey Myerson iba a hacer polvo a la NFL. Cuando tuvo en el estrado de los testigos al comisario Pete Rozelle, hizo una carnicería con él. Y eso que Rozelle llevaba veintiséis años dirigiendo con gran éxito y sin dificultades la NFL. Claro que no se necesita ser un genio para dirigir un monopolio; enfrentemos a ese hombre con una competencia fuerte y el resultado puede ser bien distinto.

Myerson le apretó los tomillos, y Rozelle perdió los papeles. Empezó a tartamudear, a equivocarse, se puso colorado y se desdijo varias veces de lo declarado anteriormente. En ocasiones daba la sensación de que mentía con descaro. Hacia la mitad de la semana que duro su interrogatorio, Rozelle se puso físicamente enfermo. Su actuación fue tan floja que hasta a mí me inspiró lástima. Retrospectivamente, sin embargo, me doy cuenta de que seguramente también el jurado se compadeció de él y quizá eso contribuyese a salvar la causa de la NFL.

A mí la credibilidad de Rozelle me pareció bajo mínimos cuanto tuvo que prestar declaración acerca del seminario de Harvard titulado «La USFL contra la NFL», que era el punto crítico de nuestra acusación. Rozelle aseguró que se había hecho sin su conocimiento y que cuando se enteró, semanas después del hecho se puso «físicamente enfermo».

—¿Del estómago, señor? —le preguntó Harvey Myerson con sarcasmo.

—Si —respondió Rozelle.

—Y dígame, ¿cuánto tiempo estuvo indispuerto? —continuó Myerson.

—Como medio día —contestó Rozelle.

Me parece que tal testimonio no lo creyó ni una sola persona de las presentes.

En otro momento, Myerson sacó a relucir unas declaraciones de Rozelle ante una comisión del Congreso en 1961, en las que se condenaba anticipadamente a sí mismo. En aquel entonces las competiciones de la NFL eran retransmitidas por una sola cadena, la CBS.

—Si todas las cadenas firmaran la exclusiva con una misma liga, ¿no sería eso una competencia desleal contra la otra liga?, le preguntó un senador a Rozelle durante la declaración de éste.

—Así lo creo —fue la respuesta de Rozelle, que se apresuró a añadir— nosotros no tenemos la menor intención de firmar con más de una cadena.

En 1987, cómo no, la NFL tenía exclusivas con las tres cadenas. Al preguntársele si eso no era competencia desleal contra nosotros, Rozelle no pudo sino atragantarse y carraspear.

En ningún momento contradije directamente el testimonio de Rozelle, excepto para rebatir la descripción que dio de una reunión que él y yo tuvimos en marzo de 1984. En aquel entonces los propietarios de los clubes de la USFL aún debatían sobre si trasladar la competición al otoño o no. El seminario Porter de Harvard acababa de tener lugar varias semanas antes, y una de las estrategias principales propuestas por Porter consistía en captar a los más fuertes de entre los dueños de licencias de la USFL ofreciéndonos franquicias de la NFL.

Por sugerencia de Rozelle, alquile una *suite* del hotel Pierre para una reunión, a celebrar el 12 de marzo. Como a mí siempre me ha gustado mantener abiertas todas las opciones posibles, ciertamente me interesaba conocer lo que tuviera que decirme el comisario de la NFL. En el juicio, Rozelle declaró que durante esa reunión yo le había hablado de mi interés en adquirir una licencia de la NFL y que le había asegurado que me saldría de la USFL si lograba entrar en aquélla. Eso era ridículo a todas luces, ya que a mí jamás me interesó ninguna licencia que no fuese de Nueva York, y estaba perfectamente claro que por aquel entonces ninguno de los dos equipos neoyorquinos, ni el Giants ni el Jets, estaba en venta. Lo que pasó en realidad durante aquella reunión fue, pura y simplemente que Rozelle intentó sobornarme. Dijo que me consideraba candidato idóneo para una licencia de la NFL, bien fuese a nombre del Generals, por fusión, o de un equipo de la NFL, que, según dijo, podía ayudarme a conseguir. A cambio, manifestó, pedía dos cosas: que la USFL no se trasladase al otoño y que esta liga no presentase la demanda antimonopolio contra la NFL.

Por mi parte no cabía ninguna duda acerca de lo que Rozelle intentaba. Se trataba de lanzar un globo sonda. Si conseguía librarse de la USFL por el sencillo expediente de absorber a un par de nuestros equipos en la NFL, no me cabe duda de que estaba dispuesto a hacerlo. Al mismo tiempo, se limitaba a exhibir verbalmente la zanahoria de su oferta, al objeto de poder negarlo todo después, en caso de que yo no la aceptase, como así sucedió. Por supuesto, su versión de la entrevista fue pura invención.

En total convocamos a dieciocho testigos durante el primer mes de inicio, y nos apuntamos bastantes tantos. Myerson demostró que la NFL había presionado a las tres cadenas de televisión para que no firmasen ninguna retransmisión con la USFL, y mostró como la USFL no podía sobrevivir en tales condiciones. Asimismo presentó numerosas pruebas (la principal de ellas el famoso seminario Porter) de que la NFL había emprendido maquinaciones deliberadas y maliciosas para destruir a la USFL.

Para cuando terminamos de presentar a nuestros testigos, incluso la prensa empezó a darse cuenta de que quizá ganaríamos el pleito. El parecer general quedó bien resumido en un titular de *Illustrated Sports*: «La USFL gana el primer asalto», seguido del siguiente subtítulo, todavía más devastador: «La reciente y perseguida liga se apuntó varios tantos decisivos contra la NFL en la demanda antimonopolio en reclamación de 1320 millones de dólares por daños y perjuicios. Ahora la pelota está en el terreno de la NFL».

Mirándolo retrospectivamente, creo que la misma fuerza de nuestra argumentación nos perjudicó, al tiempo que la debilidad de la NFL suscitaba la simpatía del jurado. El estilo de Myerson (su pañuelo de seda asomando por el bolsillo superior de su impecable traje, su ataque metódico y despiadado...) quizá pareció demasiado agresivo y habilidoso. Creo que, por contraste, los de la NFL quedaron en el papel de pobres víctimas infelices. Lo mismo que Kozelle, que se puso malo y no convenció a nadie durante su interrogatorio, el abogado de la NFL, Frank Rothman, los últimos días se mostró tan débil y con el rostro tan pálido que todo el mundo, incluso yo mismo, se compadeció de él. A muchos les pareció que no llegaba a final del juicio y, efectivamente, poco después tuvieron que trasladarlo de urgencia al hospital para una grave operación. Creo que las dificultades de Rothman contribuyeron todavía más a inclinar la decisión del jurado.

También yo contribuí a complicar las cosas. En mi papel de testigo hable con fluidez y profesionalidad, me parece, contrastando fuertemente con Pete Rozelle pero también eso favoreció a la causa de la NFL, que desde el primer día me pintaba como un multimillonario malévolos y codicioso que sólo quería salirse con la suya a expensas de todos los demás. «La USFL —explicó al jurado el abogado Frank Rothman en su primera exposición— está controlada y dominada por Donald Trump, que tiene medios para comprar y vender a muchos de los propietarios de clubes de la NFL». En realidad, y como es lógico, los ricos y poderosos propietarios de la NFL sólo se habían dejado tentar en la medida en que les interesaba. Cuando lo pienso ahora, creo que habría sido mejor táctica sacar al estrado de los testigos a varios de los propietarios más desgraciados de la USFL, que habían perdido hasta la camisa y tenían verdaderas historias tristísimas que contar. Otro campo en que fuimos derrotados por la NFL fue el de las relaciones públicas. Hay que concederle ese mérito a Rozelle: en la promoción de su liga siempre ha sido un maestro. Su portavoz principal era un tal Joe Brown, y es forzoso reconocer que Rozelle le utilizaba con gran habilidad. Todos los días, y una vez concluido el turno de testimonios, Brown salía a los pasillos y cortejaba

magistralmente a los periodistas, diciéndoles que había sido una jornada triunfal para la NFL. Esto me ponía frenético, y le preguntaba a nuestro comisario Harry Usher:

¿Por qué no se trabaja usted a la prensa?

—No tiene importancia. Es el jurado el que debe convencerse, no los periodistas —contestaba.

Por desgracia, no es así como funcionan las cosas. Aunque los jurados reciben instrucciones de no leer noticias ni ver noticiarios de la televisión que aludan al caso que se está juzgando, es casi imposible no enterarse de lo que se escribe acerca del mismo sobre todo si el litigio ha suscitado mucha expectación. Y aunque algunos de los jurados se resistieran a la tentación, necesariamente se enterarían de las reacciones de la prensa a través de parientes y amigos. ¿Para qué, si no, envió Rozelle a Joe Brown todos los días, durante seis meses, a tratar con los chicos de la prensa?

Pese a todo ello, el 25 de julio de 1986, cuando el jurado se retiró por fin a deliberar, yo estaba convencido de que habíamos expuesto nuestra causa mejor que la otra parte y que la sentencia recaería a nuestro favor.

Lo que no previo en ningún momento fue que pudiéramos ganar... y perderlo todo al mismo tiempo. Tras deliberar durante cuatro días, los seis miembros del jurado concluyeron el 29 de julio que la NFL había violado las leyes antimonopolio, que la misma se había confabulado para monopolizar el fútbol norteamericano profesional y que había dañado ilegalmente a la USFL. Pero en su voto nos concedían sólo una indemnización simbólica de un dólar. Fue una victoria pírrica, ya que sin una indemnización la sentencia carecía de objeto y no se castigaba a la NFL por transgredir la ley.

Cuando los jurados fueron entrevistados por la prensa, inmediatamente después de anunciarse el veredicto, revelaron que habían existido grandes diferencias entre ellos. Al menos dos deseaban concedernos una indemnización sustancial. Una maestra, Miriam Sánchez, dijo que había sido partidaria de que se nos concediera una indemnización de 300 millones de dólares, pero que no había entendido bien el mecanismo necesario para proponerlo.

—No entendía las instrucciones y preferí confiar en el juez, creyendo que él señalaría una indemnización más cuantiosa a favor de la USFL —les contó a los periodistas.

El desenlace no me hizo muy feliz, pero me sentí en cierto modo aliviado. Mi postura es que si uno ha hecho todo lo que podía, y las cosas no le salen bien, pues a otro asunto. Hacia la época en que se celebró el juicio yo había

perdido ya bastante dinero con el *Generals*, y la USFL, a su vez, un múltiplo de lo perdido por mí. Sin la perspectiva de un contrato con la televisión para las competiciones de otoño, no valía la pena invertir ni un centavo más.

La mayoría de mis colegas propietarios estuvieron de acuerdo. Una semana después del fallo, los propietarios de la USFL se reunieron y acordaron suspender la temporada. En la misma sesión decidimos recurrir a la sentencia. Por desgracia, quien más perdía era la afición. La NFL vuelve a ser un monopolio incontrovertido y ningún propietario tiene interés en formar nuevos equipos, aunque desde hace tiempo muchas ciudades están deseosas de poder contar con nuevas licencias.

Mientras tanto, los mejores jugadores de la USFL fueron fichados por la NFL. Herschel Walker pasó al Dallas Cowboys. Como yo había avalado personalmente el contrato de Walker, si éste hubiera querido habría podido cobrarme 1,2 millones por temporada durante seis años y sin jugar un solo partido. Pero más que el dinero, a Herschel le importaba competir.

Finalmente conseguí hacer un buen negocio con el Dallas. Éste podía haber regateado el importe de la ficha, pero yo, previendo que los seguidores del club serían firmes partidarios de que se contratase a Herschel, insistí en que no admitiría un traspaso sino en caso de que el Dallas rescatase el contrato en toda su cuantía. Cosa que, como era de esperar, aceptaron, y fue bueno para mí, bueno para Herschel y, a la larga, bueno también para el Dallas, pues Herschel se unió al equipo en agosto y, aunque apenas tuvo tiempo para ambientarse, concluyó la temporada como el corredor que más balones había recibido y más yardas había ganado para su equipo.

Jim Kelly también llegó a ser casi en seguida la estrella del Buffalo Bills, en su posición de *quarterback*. Uno de nuestros defensas, Freddie Gilbert, pasó al Atlanta y se estableció como uno de los puntales del equipo. Incluso Doug Flutie, del que todos decían que no tenía corpulencia suficiente para jugar en la NFL, fichó por el Chicago Bears. Docenas de jugadores de la USFL fueron captados por equipos de la NFL, en los cuales han llegado a ser estrellas. Cuando veo a deportistas como Herschel Walker y Jim Kelly jugando con la NFL, a veces suspiro pensando que nuestra liga merecía salvarse. Estoy convencido de que, si la USFL hubiese llegado a jugar la última temporada, el *Generals* se habría evidenciado como uno de los mejores equipos del país. Esto no significa que me haya dado por vencido definitivamente. Creo en los retornos, y la USFL tiene presentado un recurso contra aquella sentencia ridícula. En meses recientes he recibido muchas llamadas de un tipo muy listo y muy perseverante que anda empeñado en

montar otra liga totalmente nueva, para jugar en otoño. Quiere que yo adquiriera la licencia de un equipo de Nueva York... y lo estoy pensando muy seriamente.

## 12. Patinazos: la reconstrucción de la Wollman Rink

No fue un plan maestro, sino que un día me cansé y decidí hacer algo.

La mañana del 22 de mayo de 1986 salió una crónica en primera página del New York Times diciendo que los funcionarios del ayuntamiento neoyorquino habían decidido reemprender desde el comienzo la rehabilitación de la pista de patinaje sobre hielo Wollman Rink, en Central Park. Si todo iba bien, decían los municipales, la pista podría inaugurarse de nuevo en el plazo de dos años.

Yo no podía creérmelo.

Para empezar, no había ningún motivo para creer que no ya todo, sino nada, fuese a salir bien. La Wollman Rink, construida en 1950, cerró por primera vez para ser renovada en junio de 1980. Según el proyecto, las obras iban a durar dos años y medio, lo que es bastante tiempo para restaurar una pista de patinaje, me parece a mí.

Se daba la coincidencia de que en junio de 1980 echaba yo los fundamentos del Trump Tower, un rascacielos de 68 pisos con seis plantas comerciales, miles de metros cuadrados de locales para oficinas y 263 apartamentos para vivienda. Dos años y medio después plantábamos la bandera, dentro del plazo previsto y dentro del presupuesto.

Desde la ventana de mi nuevo apartamento yo podía ver la Wollman Rink. No constituía un bello espectáculo. Aunque la restauración había costado ya millones de dólares, era evidente, incluso mirando desde lejos, que la pista no estaba terminada ni mucho menos.

Pasaron tres años más, se gastaron más millones de dólares, pero las cosas no hicieron sino empeorar. Tanto, en efecto, que aquella mañana de mayo de 1986 las autoridades municipales se veían obligadas a anunciar que todo recomenzaba desde el principio.

Yo no tenía ni idea de cómo se construye una pista de hielo pero algo entiendo de construcción. Si se podía levantar un eran rascacielos en dos años y medio, sin duda también sería posible construirán cuestión de meses una pista de hielo de dos millones de dólares. Dos años antes, cuando todo el

asunto era ya un desastre, yo había llamado a Henry Stern, el concejal de Parques, para ofrecirme a realizar la obra por cuenta de la ciudad y sin cobrar honorarios de ningún tipo. Ahora, después de leer lo de la última debacle, volvía a llamarle y le reiteraba mi oferta. La contestación fue la misma:

—No, gracias, podemos hacerlo solos.

—Eso es magnífico, Henry, excepto que hace dos años dijiste lo mismo, y mira lo que ha pasado —respondí.

Decidí enviarle una carta en términos muy fuertes a Ed Koch, el alcalde de Nueva York. Estaba indignado por la inapetencia del municipio. Opinaba sinceramente que el trabajo podía hacerse como yo decía, y que la pista de patinaje era algo que cientos de miles de neoyorquinos (incluidos mis propios hijos) tenían derecho a disfrutar. Aunque muchos no lo creyeran mis motivos fueron bien sencillos. Mi carta empezaba así:

Estimado Ed:

Hace bastantes años que vengo contemplando con sorpresa cómo la corporación municipal de Nueva York se ve en la imposibilidad de cumplir sus promesas en lo tocante a la terminación y nueva inauguración de la pista de patinaje Wollman Rink. La construcción de esa pista, que básicamente consiste en encofrar una placa de hormigón sobre un serpentín refrigerante, no debería llevar más de cuatro meses. La noticia de que después de transcurridos seis años se van a necesitar otros dos años más para terminarla es inadmisibles para los millares de personas que esperan volver a patinar sobre el hielo de la Wollman. Lo mismo que otros muchos neoyorquinos, estoy harto de contemplar esa catástrofe. La incompetencia que se ha demostrado en tan sencillo proyecto de obras, indudablemente, debe considerarse como un gran ridículo que corre tu administración, y tanto más por cuanto temo que dentro de dos años seguiremos sin poder patinar en la Wollman, con lo que el público en general será el principal perdedor.

Después de lo cual pasaba al grano de la misiva:

Me ofrezco a construir y pagar totalmente una pista Wollman totalmente nueva, y me comprometo a tenerla terminada y abierta al público para el invierno del año en curso, y más concretamente en noviembre. Yo tomaría arrendada esa pista municipal, pagando un alquiler ajustado según la situación actual del mercado, y me encargaría de su explotación.

Esta carta fue enviada a Ed Koch el 28 de mayo de 1986. Él me respondió a vuelta de correo. Con algo de sorpresa por mi parte, se dedicaba a ridiculizar mi oferta. El municipio no tenía ninguna intención de cederme la explotación de la pista, decía, aunque desde luego quedaría muy agradecido si

yo quisiera donar los tres millones de dólares de la rehabilitación y encargarme de supervisar las obras. Tras un par de comentarios sarcásticos más por el estilo, se despedía diciendo: «Quedamos anhelantes en espera de tu respuesta».

El tono de la carta del alcalde me irritó. Por fortuna, no fui el único en hallarlo molesto, circunstancia que debo agradecer al propio Koch. Yo no había comunicado mi carta a la Prensa para que nadie me acusara de fanfarrón; en cambio, Koch si decidió publicar la suya. Por lo visto, pensó que al burlarse públicamente de mi oferta yo no tendría más remedio que ocultarme bajo berra, muerto de vergüenza.

Había subestimado completamente la reacción de la prensa. En primer lugar, los periodistas disfrutaban con los enfrentamientos, además, les gustan las historias en que abundan los extremos, bien sean grandes éxitos o fracasos terribles. En aquel caso había algo de todo eso. Y lo que tal vez fue más importante: a muchos periodistas les agrada considerarse como una especie de defensores del consumidor. Nada les subleva tanto como un despilfarro de la administración cuyas víctimas sean los ciudadanos comunes. El fracaso del ayuntamiento con la Wollman Rink tenía todos los visos de quedar como un clásico para el futuro.

Incluso a mí me sorprendió hasta qué punto se puso la prensa de mi parte. Lo cual, evidentemente, no sucede muy a menudo. Pero esta vez, y en el plazo de tres días, salieron docenas de artículos y editoriales que atacaban a Koch por su reacción ante mi oferta.

El Daily News decía en su editorial:

La administración Koch se ha puesto nerviosa porque Donald Trump ofrece reconstruir y explotar la pista Wollman de Central Park. ¿Por qué? La oferta es sincera y no parece que encubra ningún ardid oculto. Lo que debe hacer Koch es aceptarla con un suspiro de alivio ante la ocasión de quitarse de encima un proyecto interminable y un desastre ruinoso. De momento, las objeciones del alcalde se resumen en un montón de argumentos sin consistencia... A lo mejor ocurre que Koch y Cía. Se avergüenzan de haber despilfarrado 12 millones de dólares en la Wollman.

El Post neoyorquino escribía:

Trump ofrece hacerse cargo del proyecto Wollman, reconstruir la pista y abrirla de nuevo al público en noviembre, sin que ello le suponga ningún desembolso al ayuntamiento. En vista de los 13 años y los muchos millones que ha venido costando esa calamidad pública, uno hubiera esperado que se precipitaran dando saltos de júbilo. Pues no. A los funcionarios municipales

parecen preocuparles más las razones para no hacer nada que el cerrar un acuerdo sensato. El ayuntamiento debería prestar oídos a Donald Trump sin más demora: la farsa de la Wollman se prolonga ya en demasía.

Newsday, por su parte, decía:

Dejen que lo haga. Al fin y al cabo, el ayuntamiento no ha demostrado sino que ellos no saben, no pueden o no quieren.

Si algo he aprendido después de tratar con políticos durante años, es que la única fuerza realmente capaz de moverlos es la prensa, o mejor dicho, el miedo a la prensa. Ya puede uno recurrir a todas las presiones que se le ocurran, irles con ruegos o amenazas de todo tipo, contribuir a sus campañas con grandes sumas de dinero, que no se adelantara nada, en líneas generales. Pero agitemos frente a ellos el espantajo de una crónica desfavorable aunque sea en cualquier papel semidesconocido, que la mayoría de ellos saltaran como por la acción de un resorte. Y es que la mala prensa se traduce en una posible pérdida de votos, y cuando un político pierde cierto número de votos no sale reelegido, y si ocurre tal cosa, a lo peor tendría que salir a la calle y ponerse a trabajar. Y eso, en definitiva, sería lo último para la mayoría de los políticos.

Para entender bien a Ed Koch conviene tener en cuenta que es, pura y simplemente, un bravucón. Y éstos, aunque amenacen mucho en el fondo son unos cobardes. Los bravucones sólo atropellan a los que se saben más débiles que ellos. Plantemos cara a una persona fuerte y competente, y veremos cómo lucha con más vigor; hagamos lo mismo con un bravucón, y casi siempre se hundirá como un castillo de naipes.

Por supuesto, también en ese caso hubo un flujo y un reflujo de la marea. Tan pronto como se vio bajo el fuego cruzado de la prensa, Koch enmendó el rumbo y, mira por dónde, el ayuntamiento se puso casi a suplicarme que me ocupase de la pista Wollman. El 6 de junio me reunía en mi despacho con los funcionarios municipales, Henry Stern entre ellos, para discutir las condiciones con arreglo a las cuales yo asumiría la reconstrucción de dicha pista. Hasta entonces la autoridad municipal se había empeñado en exigir un concurso público, según es uso habitual para todo proyecto de obras a financiar por el erario público. Propuse una solución muy sencilla. Yo adelantaría todo el dinero necesario para la rehabilitación propiamente dicha. A cambio, se me reembolsaría mediante una participación en los beneficios que produjese la explotación de la pista, sin importar cuántos años hicieran falta para ello. Es decir que no sólo me encargaba de la obra, sino que además

le prestaba tres millones de dólares a la ciudad por tiempo indefinido o incluso a fondo perdido, si no resultaba rentable.

Él municipio, en su infinita sabiduría, vio gato encerrado.

—Eso no podemos permitirlo —dijeron—. No es admisible que usted haga negocio con la pista.

—Ustedes no lo han entendido —respondí—. Si la pista rinde algún dinero, se aplicara a la devolución del préstamo. Yo no pretendo ningún beneficio personal. Más aún, si alguna vez logro recuperar mi dinero todos los beneficios subsiguientes irán a obras asistenciales.

Con gran asombro por mi parte, e incluso de mis abogados, el ayuntamiento no quiso ceder en este punto. Y plantearon una contrapropuesta que yo adelantase los tres millones de dólares, puesto que ello era indispensable al objeto de saltarse el trámite del concurso público para la adjudicación, añadiendo que el día en que entregase la obra terminada el municipio me reembolsaría íntegramente el gasto.

Aquellos funcionarios acertaron el día que eligieron dedicarse al servicio público, en vez de meterse en negocios. Las condiciones que proponían eran muchísimo más desfavorables para la ciudad que las ofrecidas por mí en principio. No sería yo quien les contradijera para perjudicarme a mí mismo.

Hacia el final de aquel mismo viernes, 6 de junio, diez días después de mi primera oferta, llegamos a un acuerdo, pendiente del visto bueno de la Junta de Valoración. Yo adelantaría el dinero para las obras y me comprometía a terminarlas a más tardar el 15 de diciembre. En este punto el municipio me reembolsaría los gastos, hasta un tope algo inferior a los tres millones, siempre y cuando la pista estuviera en condiciones. Si lograba terminar por debajo del presupuesto, el ayuntamiento pagaría sólo lo efectivamente gastado; en caso contrario, yo cargaría con el coste adicional. A tanto llegó la indulgencia de la autoridad municipal para conmigo.

Ello representaba un desafío para mí: construir la pista con rapidez y construirla bien; si fracasaba, si la terminaba aunque sólo fuese un día después de la fecha tope, o un dólar por encima del presupuesto, ya podía ir pensando en hacer las maletas y tomar un billete de avión para la Argentina, puesto que Ed Koch y los demás, desde luego, no desaprovecharían la oportunidad.

Como yo no sabía nada de construir pistas de hielo, mi primer objetivo fue localizar al mejor constructor en tal especialidad. La lógica me indicaba que el mejor lugar en donde buscar sería el Canadá, ya que el patinaje sobre hielo es a los canadienses lo que el béisbol a los estadounidenses: el

pasatiempo nacional. Deduje que los constructores más avezados serían los que hubieran construido las pistas de hielo para los equipos profesionales canadienses de *hockey*. Y, en efecto, todos los informantes a quienes consulté me nombraron a una compañía llamada Cimco, domiciliada en Toronto, como la mejor entre las mejores. Entre otros proyectos, habían construido una pista para el equipo Montreal Canadiens. Llame por teléfono al mandamás de esa compañía y empecé por una pregunta muy elemental:

¿Cuánto cuesta construir una pista grande al aire libre?

Tras lo cual recibí un cursillo ultrarápido en construcción de pistas de patinaje. La elección crucial, dijo, era la del sistema para la obtención del hielo. Al principio, el ayuntamiento había elegido una técnica relativamente nueva, que utiliza el freón como congelante. La justificación fue que los sistemas a base de freón consumen menos electricidad, lo que se traduce en un relativo ahorro de energía. Las desventajas de tales sistemas consisten en que son mucho más delicados y caprichosos y de mantenimiento más caro, sobre todo para una instalación pública donde va y viene mucha gente. Entre las instalaciones que utilizaban el sistema del freón, me explicó mi amigo de la Cimco, al menos la tercera parte habían sufrido dificultades.

La otra solución, usada en cientos de pistas de patinaje desde hacía decenios, consistía en el empleo de salmuera como refrigerante es decir que era agua salada lo que circulaba por las tuberías. El funcionamiento es algo más caro que con un sistema de freón, pero la ventaja está en su extraordinaria fiabilidad y su larga duración. La pista de hielo del Rockefeller Center ha usado un sistema de salmuera desde que se inauguró en 1936 y nunca ha tenido ningún problema grave.

Después de aquella primera llamada llegué a la conclusión de que la nueva pista Wollman precisaba un sistema congelante de salmuera. En realidad el ayuntamiento había llegado a la misma conclusión, sólo que después de perder seis años y millones de dólares.

Pronto descubrí que la incompetencia del ayuntamiento en el proyecto de la pista Wollman abarcaba todos los detalles imaginables, grandes y pequeños. El 16 de junio, una semana después del acuerdo por el que me encargaba de su reconstrucción, los municipales publicaron un informe sobre los errores cometidos en aquella obra durante los seis años anteriores. Tardaron quince meses en concluir dicho estudio o cuatro veces el tiempo que yo me había concedido para reconstruir totalmente la pista. Y lo que es peor: el informe si bien daba a conocer innumerables ejemplos de incompetencia no establecía absolutamente ninguna conclusión sobre las responsabilidades de

tal desastre ni recomendaciones sobre lo que pudiera hacerse para evitar semejantes fracasos en el futuro.

Lo que si contenía el informe era una asombrosa cronología de negligencias, indecisiones, ineptitudes y pura estupidez. Si no hubiera sido tan patético casi habría resultado cómico.

La autoridad municipal cerró la pista en 1980 para iniciar las reparaciones. Hasta después de un año, mientras se desarrollaba trámite del concurso público, no se dispuso de un proyecto ni de un presupuesto. En marzo de 1981 comenzaron por fin las obras con la instalación de unos treinta y cinco kilómetros, aproximadamente de la delicada y costosa tubería de cobre que se utilizaba para los sistemas de frío a base de freón. Mientras tanto, sin embargo, la Concejalía de Parques era presa de graves dudas en cuanto al mejor emplazamiento para la sala de compresores y al tipo de maquinaria más idóneo. Aún no habían acabado de instalar las cañerías cuando ya se detenían las obras a la espera de saber que maquinas iban a servir para el funcionamiento del sistema de frío.

Incluso cuando el sistema de frío estuvo terminado e instalado, era imposible que pudiera funcionar, dado el diseño de la pista. Conviene saber que la base de la pista se diseñó en pendiente, de manera que tuviese unos veinte centímetros más a un lado que al otro. Esa pendiente obedecía a unos motivos; el hecho de que acabara midiendo 28 centímetros fue otra cuestión. Los motivos eran que el ayuntamiento pensaba utilizar la pista como estante reflectante durante el verano, y por lo visto los estanques reflejan mejor la luz cuando tienen el fondo en pendiente. En invierno, sin embargo, esa misma pendiente originaba un problema.

No se necesita ser un genio para comprender que cuando se intenta fabricar hielo en esas condiciones se presentan dos posibilidades: la primera y la mejor es que el hielo se forme, aunque debido a la diferente profundidad del agua su consistencia no sería la misma en todos los puntos; la peor, y mucho más probable, es que no llegue a congelarse el agua en la parte más profunda de la pista, por potente que sea la maquinaria utilizada.

Pero incluso esta cuestión pasó pronto a un plano secundario. En julio, dos meses después de comenzar la instalación de los tubos, unas lluvias torrenciales inundaron la pista y depositaron una gruesa capa de sedimentos sobre las tuberías recién instaladas. Hasta septiembre no consiguió la Concejalía de Parques enviar a un subcontratista para que reparase los desperfectos.

Mientras tanto había estallado una nueva disputa en el seno de la Concejalía de Parques, en relación con el diseño de la acera de hormigón que iba a rodear la pista. La consecuencia fue que se retrasó el vertido del hormigón, incluido el que debía formar la base de la pista misma, mientras la polémica por la acera hacía estragos. Pero también el invierno hizo estragos, por desgracia. Durante nueve meses, las delicadas tuberías de cobre recién instaladas quedaron expuestas a la intemperie horrorosa. Hubo grandes tormentas de nieve e inundaciones. Además, y como el cobre es bastante caro, los ladrones saltaban la verja para tratar de cortar trozos de tubería y venderla. En primavera, los 35 kilómetros de tubos aparecieron como si hubiese ocurrido la guerra. Sin embargo, a nadie se le ocurrió pasar por allí para evaluar el posible alcance de los daños.

En junio de 1982, dos años después de haberse cerrado la pista, empezaron a echar el hormigón, aunque sin comprobar primero las tuberías. Los contratistas suelen emplear maquinas vibratoras cuando hay que rellenar superficies irregulares, a fin de evitar la formación de burbujas de aire. Pero en este caso las vibraciones tuvieron un efecto no previsto: que se abrieron los empalmes de los tubos de cobre. Por otra parte, el contratista tuvo que hacer frente a una dificultad todavía más grave: haber subestimado, con mucho, la cantidad de hormigón necesaria para cubrir toda la pista. Ahora bien, para hormigonar es fundamental hacerlo todo de una vez, de manera continua, único modo de asegurar la consistencia y la uniformidad de la mezcla. Nuestro contratista no quiso interrumpir el vertido, sino que decidió añadir más agua. Era la fórmula justa para el desastre.

No había transcurrido una semana cuando aparecieron las primeras grietas en la reciente superficie de la gran losa de hormigón. No por casualidad, las grietas abundaban más en el lado de la pista donde se había decidido diluir la proporción de cemento y desconectar la maquina vibradora.

Los retrasos en la decisión acerca de donde situar las máquinas de frío crearon otro problema. Para cuando el ayuntamiento consiguió decidirse (después de dieciséis meses de deliberaciones), el proveedor de la maquinaria elegido en principio insistió en una «modificación» de su contrata. Quiero decir que exigió más dinero. En las negociaciones transcurrieron otros doce meses..., bajo las condiciones reclamadas por el contratista. La fecha final para la instalación del equipo refrigerante se aplazó una vez más, fijándose como nuevo plazo el de septiembre de 1984.

A finales de otoño de 1984 fue posible ensayar por primera vez el sistema. Resulto que éste no mantenía la presión el tiempo suficiente para que se

formase hielo, debido a las fugas existentes en las tuberías, por debajo de la losa de hormigón. Entre octubre y diciembre de 1984 se logró localizar y reparar seis fugas. Otra vez se puso en marcha el sistema, y seguía sin fabricar hielo.

Fue entonces cuando llamé a Henry Stern y me ofrecí por primera vez para encargarme de la construcción de la pista. Cuando él rechazó mi propuesta le dije:

—¿Tendría inconveniente en darse una vuelta por allí conmigo? A lo mejor puedo hacerles alguna sugerencia útil.

Así que pocos días después, y en lo más crudo del invierno, fuimos a ver a la pista. Lo que vi me dejó consternado.

La losa de cemento presentaba, literalmente, cientos de pequeñas grietas. Más alarmantes, sin embargo eran los tremendos agujeros que en número de una docena, por lo menos, se veían aquí y allá. A mis preguntas, se me informó de que aquellos agujeros habían sido practicados adrede en el hormigón con el fin de poder acceder a las tuberías para reparar las fugas. Por desgracia, los martillos neumáticos que se usan para hacer agujeros en el hormigón son muy violentos, y los tubos que estaban debajo eran muy delicados. En sus esfuerzos por acceder a los tubos y a sus fugas, aquellos hombres violentos con sus violentos martillos perforadores habían agravado bastante la situación.

Allí mismo me volví hacia Stern y le dije:

—Tiene usted ahí un problema más grave. Jamás podrá localizar todas las fugas, y mientras tratan de hacerlo producirán otras fugas más grandes. Abandónelas. Rehagan la obra desde el principio.

Henry procuró contestar con educación, pero dejó bien sentado que rehacer la obra desde el principio no entraba en sus propósitos.

En la primavera de 1985 se les ocurrió otra brillante idea a los municipales y fue solicitar dictamen a una oficina técnica independiente, por 200 000 dólares, acerca de por qué se escapaba el freón de los tubos y que soluciones podían contemplarse. Los ingenieros prometieron concluir su estudio en el plazo de cuatro meses. Nueve meses después, en diciembre de 1985, la oficina de ingeniería anunciaba que no había logrado detectar la causa de las fugas.

La Wollman Rink llevaba ya seis años cerrada, y se habían gastado casi 13 millones de dólares en su renovación. La Concejalía de Parques admitió por fin que sería preciso arrancar el sistema de freón y sustituirlo por otro de salmuera. El 21 de mayo de 1986 anunciaron el nuevo plan de renovación

estimado en tres millones de dólares, y el nuevo calendario de obras, con una duración de dieciocho meses. Fue entonces cuando, por fin, logré convencer al ayuntamiento de que permitieran encargarme del trabajo.

A mediados de junio, y mientras la Comisión de Valoraciones daba su visto bueno a mi acuerdo con el municipio, yo había empezado ya a trabajar. Una de las primeras cosas que descubrí fue que el ayuntamiento había convenido pagar otros 150 000 dólares a otra empresa consultora, esta vez para que asesorasen sobre cómo construir un sistema refrigerante a base de salmuera. La contrata pública especificaba que la firma, ST. Onge Ruff Associates (SORA) comenzaría sus trabajos el 1 de julio de 1986 y presentaría su informe a finales de diciembre. En otras palabras, yo me había comprometido a terminar las obras de la pista antes de que el ayuntamiento dispusiera del informe en el que se recomendaría la manera de hacerlo.

Contando con la lejana posibilidad de que la firma consultora pudiera tener alguna sugerencia inteligente para hacer, decidí reunirme con sus técnicos. Probablemente no tenía por qué haberme sorprendido lo que averigüé: que los dos caballeros que dirigían la empresa eran, efectivamente, especialistas en refrigeración, pero jamás habían intervenido antes en la construcción de ninguna pista de hielo. Estaba claro el asesoramiento que podían aportar.

Encargué a la Cimco que construyera e instalara los sistemas de conducciones y frigorífico, así como el asesoramiento general para mí. En cuanto a la construcción de la pista propiamente dicha quedó adjudicada a la HRH, la constructora que realizó los edificios Hyatt y Trump Tower y que había evidenciado gran calidad como contratista general de obras. En este caso se ofrecieron generosamente a realizar el trabajo al precio de coste. Al mismo tiempo, el Chase Manhattan, con el que trabajaba yo desde hacía muchos años dio un paso adelante y ofreció una línea de crédito que cubriera todo el coste de la construcción, también sin lucro para el banco. Se demostraba que el proyecto era de los que motivan y son apreciados por todo el mundo.

Cuando fui a ver la pista, pude advertir que la situación estaba incluso peor de lo que imaginaba. Por ejemplo, la cubierta de los vestuarios tenía grandes agujeros, por donde se había inundado el interior del local, con los daños consiguientes. Pero incluso los pequeños detalles que observaba venían a denunciar el planteamiento municipal del trabajo. Al entrar en la pista, por ejemplo, vi una hilera de cestos abandonados y medio recubiertos de matorral. Al abrir algunos vi que contenían plantas, en otro tiempo destinadas a servir

para los espacios ajardinados; pero como los habían abandonado allí, sin abrirlos, las plantas habían muerto.

En el preciso instante en que yo realizaba este descubrimiento, pasó por en medio del césped un empleado municipal y piso justamente una de las pocas plantas que aún vivían en aquel lugar ni siquiera se volvió a mirar. Fue un símbolo perfecto de lo que allí ocurría: las instalaciones pisoteadas por uno de los enviados a ponerlas en condiciones.

Al ver ese detalle recordé otra ocasión de un par de años atrás. Paseaba yo cerca de la pista, aprovechando un magnifico día de verano serían las dos de la tarde y allí mismo, en medio de la obra inacabada, vi cerca de una treintena de obreros, ninguno de los cuales trabajaba. Me figuré que estarían tomando el café. Una hora después, poco más o menos, volví a pasar por el mismo lugar. Los mismos obreros estaban allí y no habían cambiado de postura, como si estuvieran en una siesta permanente. Entonces no comprendí plenamente las implicaciones de la escena. Pero en esta otra oportunidad pude darme cuenta de que había sido otro síntoma de lo que pasaba con la Wollman Rinck: que absolutamente nadie se hacía responsable.

La clave para que se haga un trabajo es, seguramente, la existencia de una dirección. Por mi parte, no dejé pasar un solo día sin controlar la marcha de los trabajos de la pista. Muchos días incluso visité la obra personalmente. Me había concedido a mí mismo seis meses para terminar, y según el historial del ayuntamiento sería un pequeño milagro que lo consiguiera. Según mis propios cálculos, no obstante, el plazo de seis meses me dejaba en realidad un margen de un mes, por si salía mal alguna cosa importante. Y si absolutamente todo marchaba sobre ruedas, calculaba que sería posible terminar en cuatro meses.

Una de las primeras decisiones que tomamos fue la de construir la nueva pista sobre la antigua, sin molestarnos en derruir ésta. A primeros de agosto dejamos terminados unos fundamentos a nivel para la nueva pista; sobre esto se instalaría el serpentín refrigerante y se haría el llenado de hormigón, cuya superficie tendría que ser perfectamente horizontal. La Cimco estaba dedicada a la construcción de dos enormes equipos frigoríficos de 15 toneladas. Hasta que me ofrecí para el trabajo no me había dado cuenta de lo grande que es en realidad la Wollman Rink; con una superficie de casi 3000 metros cuadrados, era una de las pistas de hielo al aire libre más grandes que se hayan construido nunca.

Incluso antes de dar principio a las obras nos vimos acribillados a telefonazos de la prensa, deseosa de conocer la marcha de las obras. Periodistas a quienes, hasta entonces, jamás había interesado la construcción,

se pusieron a preguntar sobre los detalles más nimios del tendido de cañerías, el relleno de encofrados y la construcción de una sala de compresores.

Después de la primera docena de llamadas, poco más o menos decidí convocar una conferencia de prensa para dar satisfacción a todos en un solo foro. El 7 de agosto, y cuando apenas se habían consolidado los fundamentos, reunimos a la prensa en la misma obra. Con cierta sorpresa por mi parte, aparecieron unas tres docenas de redactores, fotógrafos y camarógrafos, sin exceptuar a los representantes de todas las emisoras locales de televisión y de las dos grandes agencias de noticias. Yo no tenía ninguna novedad trascendental que anunciar; se trataba sólo de decir que todo se desarrollaba con arreglo al programa previsto y que confiábamos en poder inaugurar en diciembre. Eso bastó. Al día siguiente los periódicos aparecieron llenos de titulares como «Trump anuncia una gélida bienvenida a los patinadores» y «Trump pone guarnición a la tarta de la Wollman».

Algunos afirman que exageré un poco al convocar una conferencia de prensa con tal motivo. Seguramente tienen razón, y sólo puedo aducir que la prensa no se cansaba de escuchar detalles acerca de esa historia. Por lo menos una docena de reporteros comparecieron a todas las ruedas de prensa que organizamos.

Las crónicas sobre la pista de hielo no merecieron sólo la atención de los órganos de opinión locales. Docenas de periódicos de lugares tan alejados como Miami, Detroit y Los Ángeles publicaron largas crónicas sobre la saga de la Wollman Rink. La revista Time le dedicó una página entera en su sección de «Nacional». Narraba con sencillez y de manera comprensible para todos el contraste entre la incompetencia pública y la eficacia de la empresa privada.

Entre los días 7 y 10 de septiembre colocamos 35 kilómetros de tubo. El 11 de septiembre hizo acto de presencia la caravana de hormigoneras y empezó el vertido, que duró diez horas sin interrupción. No faltó cemento esta vez. El día siguiente cuando los técnicos controlaron la homogeneidad del vertido, lo hallaron perfectamente nivelado. El 15 de septiembre instalaron el nuevo equipo frigorífico en la sala de compresores, totalmente renovada, sólo tuvimos una dificultad, y fue el calor. El día que vertimos el hormigón la temperatura había subido a 30,5 grados. Se me ocurrió pensar que cuando estuviéramos preparados para recibir a los patinadores el tiempo atmosférico no se hallaría a punto para la cita.

A finales de septiembre todo el equipo frigorífico quedaba instalado. Sólo necesitábamos una sucesión de cuatro días durante los cuales la temperatura

no excediera de doce grados, a fin de realizar las pruebas del sistema. Pero durante las dos semanas siguientes hubo una serie de días anormalmente calurosos para la estación. Por primera vez en mi vida me hallé deseando que cayera sobre nosotros el invierno.

Por fin, el 12 de octubre la temperatura descendió por debajo de los 12 grados y se mantuvo baja durante varios días. El 15 de octubre llevamos a cabo el primer ensayo del nuevo sistema, consistente en hacer pasar la salmuera por las tuberías. No hubo ligas y la presión se mantuvo. Aquella noche, después de un chubasco, se formó el tan esperado hielo en la pista, ¡una bella capa de hielo limpio y claro! Habían pasado casi cuatro meses desde el día en que obtuve el encargo de renovar aquella instalación. Además habíamos conseguido ahorrar más de 750 000 dólares de nuestro presupuesto de tres millones. Con las bendiciones del ayuntamiento, dedicamos este sobrante a la renovación de los vestuarios para los patinadores y del restaurante anexo.

Durante la mayor parte de la construcción, los municipales nos dejaron en paz, principalmente porque mis hombres tenían instrucciones de no permitir que entrase en la obra ningún funcionario de la Concejalía de Parques. Todas las veces que intentaron intervenir, la cosa terminó en desastre. Por ejemplo, cuando terminamos la pista se presentó una cuadrilla de Parques con un arbolito, el cual iba a plantar el ayuntamiento en mi honor, según anunciaron. No habría bastado con enviar a uno o dos obreros, no: se presentaron media docena por lo menos, a las órdenes de un técnico horticultor que supervisaba la operación. En cuanto al árbol en cuestión, lo traía un tractor con remolque.

Por coincidencia yo me presente en la obra justo cuando los municipales se disponían a plantar el árbol, que por cierto era uno de los más escuálidos que me haya sido dado ver nunca. Pero, en fin, a eso podía resignarme. Lo que me saco de mis casillas fue contemplar el método que utilizaron para plantarlo. El día anterior habíamos plantado un magnífico césped alrededor del perímetro de la pista, durante la noche había llovido y la tierra bajo el césped recién puesto estaba esponjosa. Pues bien, a aquellos hombres no se les ocurrió otra cosa sino cruzar con el tractor por encima del césped reciente y aplastarlo con las ruedas. En cuestión de minutos aquellos seis hombres (la mayoría de los cuales, para empezar no hacían ninguna falta) lo dejaron todo pisoteado, destrozando el trabajo que a mis jardineros les había llevado dos días y que tardaría por lo menos tres meses en rehacerse.

Por esa época recibí una carta de Gordon Davis, el predecesor Henry Stem en el cargo de concejal de Parques. Me escribía para decirme que, en su

calidad de primer responsable de los problemas iniciales de la pista, había recibido «con alivio satisfacción la noticia de que los errores (sus errores) han sido magnífica mente subsanados». En realidad, me parece que no fue Davis el único responsable. Lo que más me sorprendió de su gallarda actitud, sin embargo, fue el contraste con la de Henry Stern.

En todo el tiempo que duraron las obras, Stern no descuidó ocasión para restar importancia a lo que estábamos haciendo. El Daily News, al dar cuenta de un comentario particularmente ácido de Stern, apostillaba en un editorial: «No estaría mal que aprendieras a dar las gracias, Henry. En tus circunstancias, sería lo más digno».

En cuanto al propio Koch, no estuvo muy efusivo que digamos. Creo que en esto también debieron influir los medios de opinión. En octubre toda la prensa local venía llena de comentarios que sin duda le obligaron a adoptar una postura defensiva. El Times, por ejemplo, empezaba uno de sus editoriales con esta parrafada: «El ayuntamiento de Nueva York no ha sido capaz de culminar la renovación de la pista de patinaje Wollman tras seis años y un despilfarro de millones», y concluía diciendo: «Convendría que no cayeran en saco roto las lecciones de la Wollman Rink».

Tanto Koch como Stern declararon ante todo periodista que quisiera escucharles que, cuando estuvieran terminadas las obras, la autoridad municipal tenía intención de reunirse conmigo y con mis colaboradores, para ver si las lecciones de la Wollman Rink podían beneficiar a otros proyectos públicos. Si no he escuchado esa declaración una docena de veces no la he escuchado nunca, sin olvidar varios discursos pronunciados el mismo 13 de noviembre, el día que la pista se volvió a abrir oficialmente para el público.

Todavía no he recibido ninguna llamada de funcionario municipal alguno para solicitarme una entrevista. Sinceramente, no puedo decir que eso me sorprenda. Actualmente, ya ha cesado la campaña periodística, que era todo cuanto les preocupaba.

Sin embargo, creo que es cierto que el municipio podría aprender algo de lo que hicimos en la Wollman. En un momento dado, Koch ofreció su propia explicación de por qué fuimos capaces de hacer lo que el ayuntamiento no había conseguido.

—Donald Trump se fijó un margen máximo, y luego se dedicó a reducirlo forzando la máquina en colaboración con una plantilla de especialistas de lo más selecto, que además sabían que no volverían a trabajar jamás para él si le fallaban —dijo.

Esa explicación no es del todo errónea. Lo que Koch no entendió fue que el ayuntamiento pudo actuar de manera parecida contando con elementos similares. No digo que hubieran sido capaces de terminar la obra en cinco meses como hice yo, ni tampoco en seis meses. Pero no existe ninguna justificación razonable para dejar de acabarla en un año, ni mucho menos para fracasar después de seis años. Eso es incompetencia pura y simple, y ése, el de incompetencia, fue el tema central de la célebre y lamentable historia.

Invariablemente los funcionarios de la administración citan dos razones que les impiden actuar con la misma agilidad que las promotoras privadas. La primera es que, según la ley el ayuntamiento debe adjudicar la contrata al ofertante más barato cualquiera que sea su cualificación para encargarse de la obra. Esta dificultad tiene al menos una solución, que consistiría en establecer un pliego de condiciones con normas exactas que deberían reunir los concurrentes a la licitación; debería exigirse, por ejemplo un historial comprobado en la ejecución de obras de género similar. Además todo contratista que hiciera un buen trabajo, lo que quiere decir ajustado al plazo y al presupuesto, debería tener prioridad para futuras contrataciones municipales.

La otra desventaja que citan los funcionarios es la de la llamada Ley Wicks. En virtud de la misma, cualquier obra pública cuyo presupuesto exceda de 50 000 dólares debe repartirse entre cuatro contratistas diferentes por lo menos. La intención de esa ley era fomentar la competencia y reducir los costes de las obras, pero su efecto es el diametralmente opuesto, ya que ningún contratista en concreto detenta la responsabilidad general y, en estas condiciones, son frecuentes los retrasos, las disputas y los excesos de gastos.

No niego el efecto incapacitante que producen esas leyes, pero creo que hay otro problema todavía más grave y es la falta de dirección.

Por mi propia experiencia sé que ni siquiera el mejor de los contratistas termina a tiempo y dentro del presupuesto, si no se le controla muy, pero muy estrechamente. Es la fuerza de voluntad el motor que consigue que los trabajos se hagan: eso, y conocer bien el sector en que uno actúa. En cambio, ahora, cualquier contratista puede ir y decirle a un concejal: «Lo siento, pero hemos tropezado con tales y cuales problemas, y vamos a necesitar un millón más o dos, o no podremos terminar». Y nadie se lo discute, porque prácticamente nadie, de entre las autoridades municipales, sabe nada de construcción.

Pero lo peor de todo es que nadie se responsabiliza tampoco de los fracasos. Voy a mencionar un ejemplo que considero clásico. Allá por 1984 (cuando el municipio había perdido ya cuatro años en su intento de restaurar

la Wollman Rink), un hombre llamado Bronson Binger era el de primer secretario de la Concejalía de Parques y su responsabilidad primordial era la citada restauración. A los periodistas que hicieron acto de presencia, Binger les hizo un anuncio audaz y terminante: si la pista no quedaba en condiciones de abrir para la próxima temporada, él prometía dimitir de su cargo.

Pasó un año, la pista evidentemente no se abrió, y Binger cumplió su palabra y dimitió. Pero esto no fue más que apariencia. Poco después se le nombraba subcomisario encargado de la edificación de los establecimientos penitenciarios del estado de Nueva York. No sé mucho de eso de construir cárceles, pero estoy seguro de que debe ser mucho más fácil construir una pista de patinaje. Ahora bien, si se premia el fracaso ascendiendo a los responsables del mismo, no es de extrañar que luego no se obtenga otra cosa sino más fracasos.

El único grupo que se beneficia con la incompetencia de las autoridades municipales es el de los contratistas. Cuando el proyecto de una línea de metro, o una nueva autopista, o un puente, se pasa del presupuesto en muchos millones, son los contratistas quienes engordan. Los apellidos de esos individuos no aparecen en los anuarios como el Forbes Four Hundred, y a lo mejor no hablan un inglés muy fluido, pero puedo garantizar que muchos de ellos se han hecho inmensamente ricos a costa de la corporación municipal de Nueva York. Ganan sumas enormes gracias a las grandes partidas extrapresupuestarias, no controladas por nadie, que los funcionarios del municipio autorizan... y que los contribuyentes pagan.

Dos excampeones de patinaje, Dick Button y Ajá Zanova-Steindler se encargaron de coordinar la ceremonia de gala de la nueva inauguración, y consiguieron reunir en el espectáculo a algunos de los mejores patinadores del mundo: Peggi Fleming, Dorothy Hamill, Scott Hamilton, Debbi Thomas, Robín Cousins, Toller Cranston, el grupo de Trovill y Dean así como el de Blumberg y Seibert, y otros muchos. Fue una ceremonia muy lucida.

Si entonces el municipio hubiese confiado la administración de la pista a un empresario de segunda categoría la historia habría podido tener un final muy diferente. Pero como la licitación competitiva normal habría originado otro retraso en la inauguración el ayuntamiento me pidió que me encargase provisionalmente de ello durante la primera temporada después de la reapertura. Como siempre busqué la mejor administración que pudiera conseguirse. La solución que aporté se llamaba Ice Capades, compañía que además de organizar grandes giras de espectáculos sobre hielo dirige algunas de las mejores pistas de hielo del país.

En el caso de la Wollman Rink hicieron un trabajo impecable. No es sólo que esté bien administrada, sino que además ha obtenido un inmenso éxito. Durante los años setenta, cuando la pista estaba abierta al público todavía bajo administración municipal, alcanzaba unos ingresos brutos de poco más de 100 000 dólares al año, sin pasar nunca de los 150 000. Durante nuestra primera temporada, y pese a cobrar la entrada mucho más barata que la de cualquier pista privada (a 4,50 dólares la sesión para los adultos y 2,50 los niños), facturamos 1,2 millones de dólares que deducidos los gastos supusieron un beneficio de más de 500 000 dólares, todo lo cual fue a obras benéficas y a la Concejalía de Parques. Pero también, y esto es igualmente importante más de medio millón de patinadores pudieron disfrutar de la Wollman Rink.

Aún ahora, mientras escribo esto, en la primavera de 1987, experimento una gran satisfacción cada vez que miro por la ventana de mi salón del Trump Tower y veo cientos de patinadores en la pista. Sin embargo, yo no estaré nunca entre ellos. Son muchos los que desde hace años esperan verme caer, pero no voy a darles esa satisfacción. Patinar no es lo mío.

### **13. El retorno: una *West Side Story***

La decisión comercial más difícil que he tenido que tomar en mi vida fue la de abandonar mi opción sobre los solares del West Side (más de treinta hectáreas a orillas del río entre las calles 59 y 72), en verano de 1979. La decisión más fácil, por el contrario, fue la recompra de los mismos solares en enero de 1985.

Soy propenso a entusiasarme con las operaciones que hago, pero sospecho que casi nadie me discutiría que esa treintena de hectáreas representan el mejor solar edificable que hoy por hoy puede encontrarse en nuestro país.

Se ha dicho que pagué 95 millones de dólares por esos terrenos del West Side, es decir aproximadamente a tres millones por hectárea, lo que no anda lejos de la cifra verdadera. Teniendo en cuenta el valor actual del dinero, en 1985 pagué por esos terrenos menos de lo que me habría costado ejercer mi opción de compra en 1979. En ese lapso de tiempo el valor de las propiedades se ha multiplicado en Manhattan, en algunos casos por cinco. Incluso antes de iniciar la construcción, yo sabía que podía revender esa propiedad realizando un beneficio muy sustancial; en efecto, he rechazado ya más de una oferta. Bastará una sencilla comparación para ponerlo de manifiesto: muy poco después de que yo adquiriese los terrenos del West Side, otra promotora pagó aproximadamente 500 millones de dólares por el solar del Columbus Circle Coliseum, superficie pequeña en comparación y a sólo cuatro bloques de distancia.

Conseguí esos terrenos a precio de ocasión gracias a que un banco se disponía a caer con el embargo sobre un vendedor desesperado, y también porque cerré el acuerdo antes de que la propiedad fuese puesta en venta públicamente y porque fui uno de los pocos promotores dispuestos a soportar unos gastos financieros durante todo el tiempo que se podía tardar en tener algo edificado del orden de millones de dólares (y en condiciones de hacerlo).

Conseguir del ferrocarril Penn Central la opción de compra de sus antiguos terrenos del West Side fue la primera operación importante que hice

en Manhattan, allá por 1974. En aquel entonces, como ya he comentado, el municipio estaba al borde de la quiebra y nadie hubiera dicho que el West Side pudiera ser un magnífico lugar donde vivir. Pero yo estaba convencido de una cosa muy sencilla: que la compra de unos terrenos espectacularmente situados en medio de Manhattan y a orillas del río a precio de ganga era un negocio que no podía perjudicarme de ninguna manera.

Durante los cinco años siguientes, sin embargo, la fuente de las subvenciones públicas quedó seca para el tipo de viviendas de renta media que yo proponía, la oposición del vecindario contra todo tipo de edificación en el West Side alcanzó una temperatura febril y los bancos seguían renuentes a financiar ningún proyecto de gran envergadura. Y lo que quizá fue más importante, que yo estaba embarcado en otros proyectos, entre ellos el hotel Commodore-Hyatt, el Trump Tower y mi primer casino en Atlantic City. Y tampoco andaba yo muy interesado en soportar unos costes financieros elevadísimos, cuando mis recursos personales eran todavía bastante limitados.

Como consecuencia de mi dedicación a estos otros proyectos, pude realizar un *cash flow* suficiente para soportar los costes de la tenencia de cualquier otro proyecto; al mismo tiempo acumulaba un historial, en virtud del cual los bancos se congratularían de poder prestarme dinero virtualmente para cualquier operación.

En 1979 abandoné mi opción original y poco después el Penn Central vendió los terrenos del West Side a mi amigo Abe Hirschfeld. Éste salió a buscar un socio sin pérdida de tiempo, y lo encontró en Francisco Macri, un hombre que se había hecho muy rico en su Argentina natal, durante los años sesenta, construyendo puentes para el gobierno. Según su pacto con Hirschfeld, Macri asumía la responsabilidad total de las obras. Hirschfeld retenía un porcentaje sustancial de los futuros beneficios pero no desempeñaría ninguna función directiva en el proyecto. Macri, a su vez, confió la dirección del mismo a un hombre llamado Carlos Varsavsky, exprofesor de física que había dirigido la compañía argentina de Macri, B. A. Capital.

Macri contaba con un excelente equipo de cerebros, lo que le faltaba era experiencia práctica, sobre todo en los tratos con el ayuntamiento de Nueva York, que tanto dificultaban las operaciones de las promotoras.

Para desarrollar cualquier propiedad de cierta extensión en Manhattan hay que tener un proyecto económicamente viable, pero al mismo tiempo, como ya he dicho, es indispensable conseguir la licencia de obras para el mismo. La recalificación de los terrenos es un trámite complicado, muy político y que

consume muchísimo tiempo en el mismo intervienen docenas de organismos municipales y estatales, así como las asociaciones de vecinos y los políticos locales.

Finalmente Macri obtuvo una nueva zonificación para un proyecto que bautizó como Lincoln West. Pero durante dicho proceso hizo demasiadas concesiones al ayuntamiento. Es posible que verse obligado a vender fuera lo mejor que pudo ocurrirle a Macri, porque si hubiera intentado construir su proyecto bajo las condiciones que había aceptado, sus pérdidas habrían ascendido a cientos de millones de dólares.

En cierto modo fue una lástima, porque Macri es un tipo estupendo y bienintencionado. Pero cometió un error crucial desde el primer momento, consistente en creer que, dada la magnitud de proyecto podría absorber cualquier volumen de gastos y realizar un gran beneficio a pesar de todo. La verdad es que si no se concibe un proyecto de manera que se financie a sí mismo durante su propia realización, se arriesga uno a que le devoren vivo antes de haber doblado el cabo de la rentabilidad.

Una de las equivocaciones de Macri fue el intento de aplicar los principios de la construcción de puentes a un proyecto de viviendas. Cuando uno construye un puente, después de haber adjudicado una contrata pública, primero calcula los costes y luego firma la operación por un importe determinado. Todo cuanto se necesita para lograr el beneficio previsto es finalizar dentro del presupuesto. En las promociones inmobiliarias el juego es muy diferente. Uno puede presupuestar el coste de la construcción, pero no los ingresos porque se encuentra a merced del mercado. Entre las variables figuran lo que uno puede cobrar por unidad, lo que va a tardar en vender y qué costes financieros va a tener que soportar mientras tanto. Cuantos menos gastos comprometa por adelantado, menos riesgos correrá después.

En cambio, Macri dedicó tres años principalmente a hacer concesiones. Los del municipio, en el afán de arrancar todo lo que pudieran a cambio de conceder la licencia, le impusieron una gabela tras otra. En primer lugar, Macri se comprometió a dar 30 millones de dólares para la reforma de la estación del metro de la calle 72, la más cercana al proyecto. Y eso que la proyectada renovación apenas consistía en otra cosa que en ampliar metro y medio de un andén. Yo creo que por 30 millones de dólares podían reformarla de arriba abajo.

Luego Macri concedió tres millones para un depósito de material rodante del ferrocarril, en sustitución del que desaparecía de los solares de West Side. Seguidamente prometió dedicar 30 millones a la construcción de un espacio

público ajardinado dentro de sus terrenos. Más tarde se avino a construir un pasaje de uso público, conectado con la red viaria existente, obra que de haberse realizado seguramente habría supuesto decenas de millones de dólares.

Cuando la Consolidated Edison le solicito a Macri que soportase los gastos de reforma de la chimenea que poseía aquella compañía en los terrenos, él aceptó incluso eso. Lo cual me pareció particularmente abusivo. La Con Edison obtiene ya uno de los índices de rentabilidad más elevados del país. Cuando me entrevisté con Macri le pregunté por qué se había avenido a hacer nada por la compañía Con Ed. ¿Acaso no era suficiente, le pregunté, que el proyecto de Macri le supusiera a la compañía eléctrica, para todos los años venideros, un aumento de su facturación por importe de muchos miles de millones de dólares?

—Amenazaron con oponerse al proyecto —explico Macri—. Y además, ¿qué importancia tiene? ¿Cuánto vale una chimenea?

Entonces lo comprendí: Macri no se había molestado en comprobarlo. Pero yo sí lo hice. Levantar una aguja vertical de 150 metros cuesta casi tanto como levantar un rascacielos.

—Podría ascender a treinta o incluso cuarenta millones —le dije.

Macri no se alteró. Para cuando su generosidad hubo concedido lo que quisieron pedirle, había comprometido más de 100 millones de dólares en contrapartidas por la autorización. Y lo que es peor, muchas de ellas suponían un desembolso anticipado, a realizar mucho antes de tener nada construido y, por supuesto, de haber vendido el primer apartamento.

También fue mala la zonificación que acepto Macri a fin de cuentas. Cuando termino el trámite resulto que había ido rebajando hasta menos de 4300 viviendas para sus terrenos de 30 hectáreas (densidad inferior a la que podemos hallar en algunas barriadas donde los edificios de viviendas están limitados a seis pisos de altura). Más concretamente, Macri se había avenido a construir sólo 850 apartamentos en la zona más valiosa de sus terrenos, entre las calles 68 y 72, la más próxima a la vecindad ya existente. En cambio, el mayor volumen de apartamentos nuevos se edificaría en la parte sur del solar, que antes había sido zona industrial y cuyas posibilidades como zona residencial estaban todavía inéditas.

Los defensores del medio ambiente del Upper West Side apenas tuvieron que pelear con Macri. Él mismo era su peor enemigo.

El último error grave que cometió Macri fue que no creo ninguna expectativa con su proyecto Lincoln West. Durante los cuatro años en que se

vio propietario de tan extraordinario lote de terrenos nadie escribió ni una sola palabra acerca del mismo. El mismo nombre de Lincoln West sólo significaba —pese a que representaba una de las promociones más voluminosas y con más posibilidades de todo el país— que la obra estaba situada al oeste del Lincoln Center.

Un rascacielos medio de apartamentos de lujo viene a tener unas 150 viviendas. Para tenerlas todas vendidas, en Nueva York se tarda unos dos años, y esto contando con un mercado activo y una buena publicidad. Ahora bien, para vender, literalmente, miles de unidades en una promoción nueva a gran escala, es preciso lanzar al mercado algo realmente extraordinario, y además hay que plantearse la comercialización con mucha agresividad. Macri no hizo ni lo uno ni lo otro. El proyecto Lincoln West que propuso (dos docenas de edificios de ladrillo, relativamente bajos) era tan monótono y aburrido como cualquiera de los proyectos de viviendas públicas que se propusieron por docenas en Manhattan durante los años sesenta. Apenas ha de sorprender que uno solo de la docena larga de bancos con los que Macri consulto durante tres años estuviese dispuesto a abrirle líneas de crédito para su proyecto, cuando prácticamente andaban regalando el dinero para otras muchas promociones neoyorquinas.

A finales de 1983 Macri tuvo también problemas personales de liquidez. Por lo visto, la guerra de las Malvinas afecto a sus negocios en la Argentina. En aquellos momentos, y contando lo adelantado por honorarios de arquitectos, estudios de medio ambiente y gastos financieros, Macri había enterrado en el Lincoln West por lo menos 100 millones de dólares. Apurado, empezó a incumplir los pagos del préstamo inicialmente concedido por el Chase Manhattan para la compra del terreno.

En la primavera de 1984 recibí una llamada de Abe Hirschfeld para contarme que Macri tenía dificultades y que estaba dispuesto a vender. Fui a verle y emprendimos una larga negociación, él estaba empeñado en sacar algún beneficio. Al mismo tiempo, el banco le pisaba los talones. Y como cabía esperar, en noviembre nos pusimos de acuerdo en un precio de aproximadamente 100 millones de dólares, pagaderos al contado, y el Chase aceptó financiar buena parte de la transacción.

Estoy convencido de que una de las razones de que Francisco Macri aceptara la negociación conmigo fue un favor que le hice, mucho antes de que llegáramos a cerrar el trato. Poco después de nuestra primera entrevista, a principios de 1984, habíamos llegado a un preacuerdo sobre las condiciones bajo las cuales Macri se venía a venderme el proyecto. Todavía no estaba

seguro de querer vender, pero aceptó firmar al menos una *letter on intent* (carta o declaración de intenciones). Una de las primeras cosas que conviene aprender en el negocio inmobiliario (y sobre todo, en el negocio inmobiliario neoyorquino) es que no se debe firmar nunca una declaración de intenciones, porque se expone uno a perder años en los tribunales cuando intenta retractarse de un compromiso sencillo en apariencia y «no vinculante».

Macri no lo había comprendido plenamente, y además mi abogado Jerry Schrager había redactado una *letter of intent* notablemente más comprometedor de lo habitual.

Con el ojo puesto en obtener la firma de dicha declaración me reuní acompañado de Jerry, a mediados de 1984, en un extraordinario apartamento del hotel Sherry Netherland, con Macri, un hijo suyo y una bella interprete llamada Christina. Tratábase de una verdadera belleza latina y todos anduvimos un poco distraídos. Nunca olvidare como Christina se interrumpió mientras iba traduciendo un complicado punto jurídico y le dijo a Macri:

—Sera mejor que llame a un abogado para que le ayude a entender lo que significa este documento. Es muy complicado.

—No, no, Christina. Mientras sea posible retractarse, no tiene demasiada importancia.

Y acabó por firmarlo.

Poco después resulto que Macri todavía soñaba con llevar a cabo su proyecto, por lo que varios meses más tarde me llamo para solicitarme que le permitiera rescindir su *letter of intent*. Yo decliné tal pretensión, pero asentí cuando él me solicitó una entrevista. Macri explicó que el proyecto lo estaba hundiendo, pero que deseaba desesperadamente hacer un último esfuerzo para conseguir su financiación y llevarlo a cabo. No pude evitar simpatizar con el hombre, puesto que yo mismo había dedicado muchos años a la tarea de lanzar proyectos difíciles. Además, me gustó su franqueza.

Saqué de un archivador la declaración de intenciones y la rompí delante de Macri. Luego le dije:

—Si acaso decide vender otra vez, confío en que se acuerde de mí. Mientras tanto, buena suerte.

Cuando le conté a Schrager lo que había hecho, no le hizo gracia pero hasta la fecha sigo convencido que el acto de romper esa carta (que tal vez habría tenido fuerza legal o tal vez no) fue el motivo de que Macri acudiera más tarde a mí, aun teniendo una docena de compradores interesados, y cuando quedó claro para él que no habría financiación para su proyecto.

Incluso antes de firmar los documentos de la compra, en enero de 1985, ya tenía en mente los elementos básicos de mi plan. Pensaba construir menos edificio que Macri, y todos formando un solo bloque. La panorámica era el argumento de venta más poderoso del lugar, y yo quería que todos los apartamentos mirasen sin obstáculos, bien hacia el río Hudson, al oeste, o bien hacia el extraordinario panorama de la ciudad, al este, o en ambas direcciones a la vez. Al mismo tiempo, esos edificios serían mucho más grandes que los planeados por Macri, tanto para aprovechar las vistas como por hallarme convencido de que unos edificios de gran altura convertirían el proyecto en algo majestuoso y tentador.

También contemplaba un largo paseo comercial a orillas del río, adonde se asomarían las fachadas de los edificios. Creo que el Upper West Side de Manhattan necesita, ante todo, los servicios comerciables básicos: grandes supermercados, zapaterías, farmacias y tiendas de electrodomésticos. En Broadway, Ámsterdam Avenue y Columbus Avenue los alquileres son tan caros que los pequeños comerciantes no han podido subsistir. En Columbus Avenue hoy es más fácil encontrar un par de guantes de piel a 100 dólares que una barra de pan. Una de las ventajas de haber comprado el terreno a precio módico será la posibilidad de cargar alquileres más llevaderos a los comercios.

Todos estos planes, naturalmente, dependían de la zonificación que fuese capaz de conseguir. No se necesitaban complejos análisis de costes para comprender que toda la viabilidad del proyecto descansaba en la posibilidad de conseguir licencias para muchas más viviendas y mucho más volumen edificado que lo conseguido por Macri. Pero, a diferencia de éste, yo estaba dispuesto a esperar lo que fuese necesario, incluso al relevo del equipo municipal, para lograr la aprobación del plan que yo considerase económicamente factible.

Mi primera meta sería poner la máxima distancia posible entre el proyecto que le habían aprobado a Macri y mi propia perspectiva. Toda vinculación con el proyecto anterior no podía sino perjudicarme.

En la época en que me vendió su terreno, Macri no había firmado todavía ningún compromiso formal con el ayuntamiento, ni éste había emitido aún la licencia de obras definitiva. Por tanto, yo no tenían ninguna obligación de cumplir los numerosos compromisos de aquél. Iniciar otra vez el trámite desde el principio supondría mayor inversión de tiempo y de dinero, pero me pareció que no tenía otro remedio.

El primer reto, esencial para mí, era el de convertir el proyecto en algo sugestivo y atractivo para las autoridades municipales, de manera que me concediesen la recalificación que yo necesitaba. La clave estaba en hallar un tema de mutuo interés. Los negocios que funcionan mejor son aquéllos en los que cada parte necesita algo que tiene la otra. Por suerte, una mañana, poco después de haber adquirido los terrenos, encontré en los periódicos lo que buscaba. Decían que la NBC, después de haber tenido durante muchos años sus oficinas centrales en el Rockefeller Center, andaba en busca de otro emplazamiento. Esta noticia me fue confirmada por Edward S. Gordon, uno de los principales agentes de fincas de Nueva York. Entre las posibilidades que consideraba la NBC estaba la de cruzar al otro lado del río, a Nueva Jersey, lo que les supondría un ahorro considerable por ser mucho más reducidos los impuestos, así como los precios de los terrenos en dicho estado.

Para la ciudad, evidentemente, la pérdida de cualquier compañía importante resultaba negativa, pero si esa compañía era la NBC, apenas cabría imaginar un golpe más duro. En parte, por razones meramente económicas; el servicio de estudios del ayuntamiento ha calculado que la mudanza de la NBC le supondría a Nueva York la pérdida de 4000 puestos de trabajo y quizá una merma de 500 millones al año en ingresos tributarios.

Pero también la pérdida psicológica sería grave. Una cosa es que se vaya una compañía fabril cuyo nombre nadie conoce, y otra muy distinta perder una empresa que justifica en buena parte las pretensiones de Nueva York como capital mundial de la información. Las otras dos cadenas, ABC y CBS, actualmente producen casi todos sus programas en Los Ángeles. La NBC todavía realiza en Nueva York sus noticiarios *Today* y *NBC Nightly News*, así como los programas *Late Night* (con David Letterman), *Elschow* de Bill Cosby, *Saturday Night Live* y varias revistas de espectáculos. No es posible asignar un valor concreto, en dólares, al prestigio que supone el ser la sede de la primera cadena del país y de sus programas, siempre situados entre los de máxima audiencia. Sería como tratar de calcular cuánto valdría Nueva York sin el *Empire State* o sin la *Estatua de la Libertad*.

Con los terrenos del West Side yo podía ofrecerle a la NBC algo que seguramente ningún otro promotor neoyorquino estaría en condiciones de igualar: espacio en abundancia para construir voluminosos estudios de una sola planta, al estilo de los platos cinematográficos de Hollywood. En el Rockefeller Center la NBC se las arreglaba apretujándose en 1100 metros cuadrados; en mi proyecto, yo podría ofrecerle 2000 metros cuadrados, más

toda la superficie necesaria para futuras ampliaciones, y aún me sobraría terreno para construir el resto de lo que tenía planeado.

Además, y en razón del bajo coste del solar, podía ofrecer a la NBC un precio por unidad de superficie muy inferior a lo que se cotizaba en el resto de Nueva York. Aunque, incluso así, no lograría ser competitivo en comparación con cualquier oferta de Nueva Jersey, salvo si el ayuntamiento me ofrecía estímulos fiscales. Pero también sabía que las autoridades municipales tenían mucho interés en conceder incentivos para evitar el éxodo de la NBC.

Cuanto más lo pensaba, más me complacía la idea. Aunque finalmente la NBC no decidiera mudarse a mis locales, éstos no dejaban de ser un emplazamiento perfecto para unos estudios cinematográficos y de televisión. Con o sin la NBC, a mí me parecía que unos estudios serían un negocio remunerador y prestigioso. De manera que, incluso antes de tener ningún compromiso de la cadena de televisión, decidí estructurar el proyecto alrededor de la idea de los estudios. El primer paso fue el nombre: Televisión City.

El segundo desafío estaba en hallar la manera de captar inmediatamente la imaginación del público. Cuanta mayor atención y más expectación lograra concitar sobre mi proyecto desde el primer momento, más fácil sería despertar luego el interés de los posibles compradores. Son muchos los promotores que construyen primero y piensan en la publicidad después, si es que se les ocurre.

Lo del edificio más alto del mundo fue un proyecto que había considerado incluso desde antes de comprar los terrenos del West Side. A mí siempre me han gustado los edificios muy grandes. Recuerdo que cuando veníamos de Brooklyn mi padre y yo, siempre le rogaba que me llevara a ver el *Empire State*, entonces el edificio más alto del mundo. Pero luego Chicago construyó su Sears Tower y nos quitó el título. Me seducía la empresa de traer otra vez el edificio más alto del mundo a Nueva York, que es donde, en mi opinión, debe estar.

En cierto modo, yo veía que el edificio sería un pozo de pérdidas. Cuando se edifica una estructura de más de 50 plantas, aproximadamente, los costes de la construcción empiezan a crecer en progresión geométrica. Si se atiende uno al criterio del máximo beneficio, es mucho mejor construir tres torres de 50 pisos que un rascacielos de 150 pisos. Pero, por otra parte, me parecía que tal edificio acabaría resultando rentable, a fin de cuentas, como atracción turística y monumento digno de verse. Al fin y al cabo, ¡cuántos millones de turistas habrán visitado, como yo cuando era niño el *Empire State*!

Otra empresa difícil era la de encontrar un arquitecto a quien entusiasmase tanto como a mí mismo la idea de convertir ese edificio en el núcleo central de aquel proyecto. Finalmente, me entrevisté con dos arquitectos. El primero fue Richard Meier, que representa el epitome de la escuela arquitectónica neoyorquina ya consagrada. Los críticos adoran a Meier, que tiene muchos seguidores. Pero no tardé en descubrir que no es de los que se entusiasman con facilidad; prefiere dedicar algún tiempo a sopesar los pros y los contras, analizar y teorizar. Esperé durante semanas a que me presentase alguna maqueta, o por lo menos unos croquis previos. Sin resultado.

En el ínterin me reuní también con Helmut Jahn, quien me interesó por razones muy diferentes que Meier. Jahn, radicado en Chicago, era un forastero, no un miembro de la camarilla profesional neoyorquina. Algo atildado en persona, era muy buen promotor y había merecido excelentes críticas por algunas obras muy atrevidas. Entre otros edificios, Jahn ha proyectado el céntrico Xerox Center de Chicago y el avanzadísimo State of Illinois. Durante nuestras conversaciones, él tenía en curso cuatro obras importantes en pleno Manhattan.

Lo que me gustó de Helmut fue que él, lo mismo que yo, opinaba que lo grande puede ser bello. Le, agrada lo espectacular. Poco después de tres semanas de nuestra primera entrevista, se presentó en mi despacho con una maqueta que incorporaba los elementos básicos que yo le había descrito, así como otros de su invención. En verano de 1985 contraté a Jahn como arquitecto jefe del proyecto.

En otoño habíamos discutido como una docena de anteproyectos posibles para el lugar. Ambos nos dábamos cuenta de que el solar era tan grande y la situación tan privilegiada, que no sería congruente el querer proyectar algo que se confundiese con las edificaciones circundantes. Al contrario, veíamos la oportunidad de crear una ciudad dentro de la ciudad, con un aspecto y un carácter totalmente distintos de las heterogéneas vecindades que la rodeaban.

El 18 de noviembre celebramos una conferencia de prensa para anunciar nuestros planes. Durante años, mientras Macri andaba ocupado con su proyecto Lincoln West, los medios de comunicación le habían ignorado. En esta ocasión, por el contrario, acudieron a nuestra convocatoria no menos de cincuenta periodistas de los órganos locales y nacionales. Expuse los elementos básicos. Se llamaría la Ciudad de la Televisión y procuraríamos convencer a la NBC para que fuese nuestra primera inquilina. Trataríamos de construir una urbanización polivalente que totalizaría 1 700 000 metros cuadrados de espacio comercial, residencial y de oficinas. El proyecto

comprendía, aproximadamente, 8000 viviendas, 325 000 metros cuadrados para despachos y estudios de cine y televisión, 158 000 metros cuadrados para locales comerciales, 8500 plazas de aparcamiento y casi 16 hectáreas de parque y espacios ajardinados, incluido el paseo a lo largo de la orilla del río, de trece travesías de longitud. En el centro del solar levantaríamos el edificio más alto del mundo, con 509 metros de altura, es decir unos 60 metros más alto que el Sears Tower de Chicago.

A mi modo de ver, la belleza de este plan estaba en su sencillez y su magnitud. Además del edificio más grande del mundo, construiríamos otros siete edificios singulares, tres en el extremo norte y cuatro al lado sur. En la fachada de los edificios, las tres primeras plantas (las dedicadas a aparcamiento y locales comerciales) formarían saliente, de manera que sobre las mismas tendría cabida una galería para peatones a nivel algo superior al de la vecina autovía del West Side; tal paseo proporcionaría una perspectiva magnífica sobre el río desde prácticamente cualquier punto. Dispondríamos asimismo de un espacio enorme para parques. En conjunto nuestra propuesta suponía un volumen edificado superior en un 50 por ciento al del proyecto de Macri, y sin embargo la densidad general era bastante inferior a la de ciertos barrios céntricos donde los edificios se amontonaban unos al lado de otros.

Descubrí entonces que a muchos de los periodistas les importaban poco los detalles técnicos del proyecto. Lo contemplaban únicamente desde el ángulo sensacionalista, lo que, en este caso, quizá fue ventajoso para mí. Yo iba preparado para contestar a preguntas sobre volumen edificado y densidad de la circulación y porcentaje de viviendas previsto en la urbanización, pero los periodistas sólo querían que les hablase del edificio más alto del mundo. Aquello le proporcionó al proyecto una magia instantánea. Aquella noche, cuando regresé a casa, puse el noticiario *Evening News* de la CBS para enterarme de las noticias sobre la reunión cumbre entre Ronald Reagan y Mijail Gorbachov. Dan Rather coordinaba el programa desde Ginebra, pero después de leer el resumen del día no pudo evitar decir de improviso: «Hoy, en Nueva York, el promotor Donald Trump anunció sus planes para construir el rascacielos más alto del mundo». Hasta ese punto era poderoso y su gerente el símbolo que había encontrado yo para mi proyecto.

Las reacciones ante el edificio más grande del mundo no fueron unánimes, ni mucho menos, pero yo estaba preparado para eso. En realidad, la polémica sirvió para que el proyecto no desapareciera en ningún momento de los medios de comunicación. Los críticos afirmaban que tal edificio era innecesario, que nadie deseaba vivir tan arriba y que, de todas maneras, no

sería capaz de construirlo. Newsweek publicó una crónica a toda página sobre el edificio, bajo el título de «Las encumbradas ambiciones de Donald Trump». El editorial que publicó el New York Times sobre mi plan seguramente mejoró la credibilidad del mismo. Decía:

Sólo el tiempo puede diferenciar entre los grandes sueños y las ilusiones vanas. Quizá sea demasiado pronto para saber a cuál de esas dos categorías pertenece el deseo de Trump de elevarse sobre Nueva York por encima de todos los demás perfiles urbanos con una torre de 150 plantas.

Entre las reacciones ante el proyecto del edificio más alto del mundo, la que más me gustó fue la del articulista George Will. Siempre he apreciado a Will, en parte porque es un hombre que no teme desafiar a las modas. Escribió:

Donald Trump no es razonable. Pero el hecho es que no sólo de la razón vive el hombre, afortunadamente. Trump, que cree que el exceso puede ser una virtud, es tan típicamente americano como el mismo perfil urbano de Nueva York, que expresa el caudal volcánico de energía de nuestra República. Él dice que el súperrascacielos es necesario porque es innecesario. Cree que la exuberancia arquitectónica es buena para nosotros (y) tal vez tenga razón. La audacia, el espíritu emprendedor y el empuje forman parte de los rasgos de nuestro carácter.

Lástima que George Will no tenía una poltrona en la Comisión de Urbanismo del ayuntamiento.

Lo que me sorprendió fue que, según pasaba el tiempo, la oposición contra el edificio más alto del mundo pareció desvanecerse. La crítica empezó a fijarse en otros aspectos del plan que a mí me habían parecido, en principio, menos controvertidos. En particular, el crítico de arquitectura del Times, Paul Goldberger, lanzó una especie de cruzada contra Televisión City. Una semana después del anuncio de nuestros planes, Goldberger escribió un largo trabajo titulado: «¿Es un castillo en el aire la última propuesta de Trump?». La crítica principal, aparte el hecho de que no le gustaban los edificios grandes, se refería a que el proyecto no se integraba suficientemente en el resto de los edificios colindantes.

Por supuesto, eso era precisamente lo que más me gustaba del mismo. Estaba convencido de que sería un error inmenso construir algo que se confundiera por completo con el medio. Mi postura era exactamente la misma que diez años antes había inspirado mi rehabilitación del hotel Commodore/Hyatt. La vecindad de la estación Grand Central agonizaba, y a mí se me ocurrió que la única posibilidad de éxito sería construir un hotel

nuevo y espectacular revestido de vidrio reflectante, en total contraste con los anodinos edificios antiguos de los alrededores. El hotel fue un éxito enorme, y con el tiempo hasta los críticos hubieron de admitirlo. Al leer a Goldberger me pareció que revivía la experiencia del Commodore.

Yo tenía la seguridad de que, si deseaba recibir mejores críticas de Paul Goldberger y ciertos otros críticos, me bastaba con reducir la altura de mis edificios a la mitad y darles un aspecto más parecido a los conocidos edificios del West Side de antes de la guerra. La dificultad consistía en que entonces mi proyecto ya no sería ni majestuoso ni original, y no se vendería. A mí me irrita que los críticos, pese a no haber diseñado jamás ni construido nada, tengan carta blanca para expresar su opinión en las páginas de las publicaciones más importantes, mientras que a los blancos de sus críticas rara vez se les ofrece un espacio para replicar. Por supuesto, es verdad que puedo irritarme todo lo que quiera y no voy a arreglar nada con eso. Mientras lo que escriba el crítico siga apareciendo en las páginas de un diario como el New York Times, su opinión tendrá un gran peso, me guste a mi o no.

Hacia la primavera de 1986 habíamos llegado a una especie de punto muerto con las autoridades de la Comisión de Urbanismo, por lo que se refiere a nuestra proposición. En buena parte, ello se explica porque casi todo el consistorio, bajo las expertas órdenes del alcalde Ed Koch, estaba paralizado.

Koch ha logrado una hazaña casi milagrosa, al presidir una administración local que es, al mismo tiempo, generalmente corrupta y totalmente inepta. Richard Daley, el antiguo alcalde de Chicago, logró sobrevivir a los escándalos por corrupción gracias a la convicción generalizada de que, al menos, administraba la ciudad con eficacia. Bajo el régimen de Koch, el problema de las personas sin hogar se ha agravado, el tendido del cable no se ha realizado en la mayoría de las zonas de la ciudad, las autovías no se reparan, las líneas del metro han quedado sin terminar, las empresas siguen huyendo a otras ciudades y los servicios municipales se han deteriorado inexorablemente.

Mientras tanto, no menos de una docena de cargos y otros sicarios nombrados a dedo por Koch han sido juzgados por prevaricación, perjurio y aceptación de sobornos, o tuvieron que dimitir por las malas, después de confesar transgresiones éticas de diversos géneros. Entre los perseguidos judicialmente cabe citar a Jay Turofr, el que fue jefe del Departamento de Taxis y Turismos de Alquiler, a John Mc Laughlin, el director de los hospitales municipales, y a Anthony Ameruso, que fue de la Concejalía de

Transportes. Víctor Botnick, asesor personal e íntimo de Koch, dimitió ante la revelación de que había mentido acerca de su propia formación académica, así como de sus numerosos viajes particulares disfrazados de desplazamientos en comisión de servicio. Bess Myerson concejal de Cultura y una de las grandes amigas de Koch, dimitió envuelta en escándalos y más tarde fue procesada cuando resultó que había facilitado un cargo a la hija de un juez, a quien trataba de influir, mintiendo luego repetidas veces cuando se le exigieron explicaciones al respecto. Más adelante se demostró que Koch no había hecho caso a las pruebas que demostraban la incorrección de las actuaciones de Myerson.

Lo más gracioso es que Koch se ha forjado un prestigio a base de grandes protestas de integridad e incorruptibilidad. Por lo visto no se le ocurre que, si los cargos a quienes nombra se muestran corruptos, a él también le toca alguna responsabilidad en resumidas cuentas. Ahora bien, al primer indicio de que algún amigo suyo pueda hallarse en dificultades, Koch siempre se ha lavado las manos. Por ejemplo, cuando se le abrió expediente a su íntimo amigo Donald Manes, el que fue presidente del distrito de Queens (y que de resultas de tal investigación cometió un intento de suicidio), a Koch le faltó tiempo para calificarle de «granuja», pese a que todavía no estaba acusado oficialmente de nada. Mientras sucedía esto Manes se encontraba en el hospital; semanas después logró realizar su propósito de quitarse la vida.

En el caso de los nombrados por Koch y que lograron evitar el procesamiento, el escándalo consiste en su absoluta incompetencia. Algunos directamente que no sirven. Otros parecen haber llegado a la conclusión de que la manera más segura de conservar el empleo es no tomar ninguna decisión de ningún género; a éstos, al menos, nadie les acusará de haber quebrantado la ley. El problema es que cuando los funcionarios del consistorio de una gran capital dejan de tomar decisiones, obtenemos el punto muerto en su equivalencia burocrática. La falta de honestidad es intolerable, pero la pasividad y la ineptitud pueden ser igualmente nocivas.

Sea como fuere, el ayuntamiento se dedicó a poner pegas con objeto de obligarme a modificar mi proyecto. En mi opinión, esto era una especie de chantaje económico. Mientras yo me opusiera a sus ideas, ellos retrasarían las licencias, y mientras tanto los gastos corrían para mí.

Concretamente los de la Comisión de Urbanismo querían que previese más accesos directos a la orilla del río, y más calles de este a oeste que uniesen el proyecto con la red varia existente, y que desplazase el edificio más alto del mundo un poco más al sur, alejándolo de las vecindades ya

existentes. Yo no estaba de acuerdo con estas sugerencias, pero también reconozco que la zonificación siempre es materia negociable. Aunque duro para negociar, al fin y al cabo siempre soy práctico, y si veo la posibilidad de que el proyecto avance gracias a algunas concesiones, admitiré la modificación siempre y cuando la misma no comprometa la viabilidad económica.

En marzo decidí desplazar el edificio más grande del mundo hacia el sur, a la altura de la calle 63. En seguida los de Urbanismo asumieron una actitud más positiva. Más o menos hacia la misma época el New York Times publicó un estudio acerca de los efectos previsibles del proyecto sobre el medio ambiente. Me pareció que algunas de sus conclusiones contribuían a mi causa. Mi opinión siempre había sido que las preocupaciones por la densidad de edificación no estaban justificadas, ya que, en realidad, el West Side de Manhattan se halla relativamente despoblado. Según los datos del censo, el barrio ha perdido población: de 245 000 habitantes de 1960 se ha pasado a los 204 000 de 1980. Entre 1980 y 1984 sólo se edificaron en el mismo 3100 apartamentos nuevos. La adición de unos cuantos millares más no podía dar lugar a una densidad agobiante, me parece a mí.

El estudio señalaba también varias ventajas posibles del proyecto. Por ejemplo, los nuevos residentes le supondrían al West Side un aumento del giro comercial del orden de 500 millones de dólares como mínimo, así como muchos miles de empleos, tanto durante las obras como después de su terminación. Crear puestos de trabajo, a mi modo de ver, es una solución mucho más constructiva para el problema del paro que la creación de programas de asistencia social. Por último, el estudio concluía que el posible aumento de la congestión circulatoria en la zona (preocupación bastante común entre los críticos) podía paliarse mediante diversas mejoras en el sistema de pasos subterráneos y añadiendo un servicio de microbuses, cosa que yo ya había sugerido.

Incluso después de haber admitido el traslado del edificio más alto del mundo, me pareció que ahora se me imponía una mudanza de arquitectos. A mí me parecía bien que Helmut Jahn fuese un forastero; en la Comisión de Urbanismo, por lo visto, esa circunstancia causaba malestar, lo que podía perjudicarnos. Nunca se dio a entender nada más concreto, pero al final me harté y me di cuenta de que sería preciso mostrar espíritu de colaboración si queríamos que adelantara la iniciativa. Aunque de mala gana, tomé la decisión de cambiar.

Muchos observadores se sorprendieron cuando elegí a Alex Cooper. Era la antítesis de Jahn, todavía más que Richard Meier. De un espíritu cívico legendario, había sido miembro de la Comisión de Urbanismo durante cinco años, e inspirador de las normas urbanísticas cuyo trámite iniciaba yo en aquellos momentos. Junto con el que era entonces su socio, Stanton Eckstut, Cooper acababa de realizar el proyecto maestro para una urbanización en el extremo sur de Manhattan, llamada Battery Párle. A los críticos les gusto y dijeron que era un ejemplo de arquitectura urbana humanizada.

En cuanto a mí mismo, no era tan ardiente partidario del proyecto Battery Park. Pese a la situación ribereña de los terrenos, muchos de los apartamentos proyectados miraban hacia otros edificios situados enfrente y, por tanto, no tenían vista sobre el río. Además, me parecía que muchos de los edificios mismos carecían de originalidad arquitectónica. Eso sí, la aportación de Cooper al proyecto maestro, consistente en la disposición de las calles los parques y otras instalaciones, me pareció agradable, y por ello pensé que podría aportar algunas ideas a nuestra iniciativa.

Me entrevisté por primera vez con Cooper en octubre de 1985 poco antes de la presentación pública del proyecto debido a Jahn. Asomaban ya los primeros síntomas de que la administración de la ciudad plantearía problemas en cuanto a la distribución de los espacios abiertos; por eso mismo me interesaba que Cooper colaborase con Jahn. Pero la idea de esa colaboración no gustó a ninguno de los interesados, por lo que decidí archivarla.

Fue en mayo de 1986 cuando llamé de nuevo a Cooper y le ofrecí la oportunidad de encargarse de Television City como responsable exclusivo. En mi opinión, era la persona mejor situada para agilizar los trámites. En cuanto a él, aunque hubiese luchado en el bando contrario en otros tiempos, ¿qué arquitecto inteligente y ambicioso declinaría una oportunidad semejante? Televisión City era seguramente el proyecto mejor y más ambicioso que pudiera encontrarse en aquellos momentos. Para animar a Alex, le dije que ya era hora de que asociase su nombre a algo grande y audaz, y no sólo a lo pequeño y bonito. Y dicho sea en su favor, Alex no se hizo de rogar.

—¿Qué quiere usted? —declaró a un periodista tiempo después—. Era más de un kilómetro a orillas del Hudson y eso no se deja así como así.

Tuvimos nuestras diferencias, pero no tardé en descubrir que Alex poseía una amplitud de ideas que muchos de sus partidarios ni siquiera sospechaban, y profesionalmente nos entendimos mejor de lo que aquéllos habían previsto. Alex añadió calles y aceras peatonales para facilitar el acceso a la orilla del río a través de la urbanización. Rediseñó los parques de manera que se llegase

a ellos con más facilidad desde cualquier punto. Quedamos de acuerdo en aumentar el número de edificios, al tiempo que disminuíamos el tamaño de cada uno de ellos. Delante de los más grandes Alex situó edificaciones comerciales de sólo dos o tres plantas para obtener un escalonado de volúmenes.

En cambio, Alex no introdujo ninguna reducción sustancial de la superficie total cubierta, factor que yo estimaba esencial para la viabilidad económica del proyecto. Con todo, sus planes surtieron efectos tangibles. De pronto hallábamos actitudes más positivas en los de la Comisión de Urbanismo. El 23 de octubre de 1986, cuando hicimos la presentación pública del plan, incluso nuestros detractores más habituales mostraron más aprobación que cuando presentamos el plan original. El presidente de la junta del barrio, John Kowal, aún desconfiaba del súperrascacielos, pero describió los nuevos proyectos de Alex como «una respuesta brillante a los deseos de Trump» y «un plan notablemente mejorado».

El propio Cooper, a quien al principio incomodaban las dimensiones descomunales del proyecto, se fue entusiasmando a medida que profundizaba en los detalles. En abril de 1987 declaraba al New York Times:

Espero que nuestro proyecto pueda verse juzgado con arreglo a sus propios méritos. La dificultad consiste en un estado de opinión actualmente muy muy contrario al desarrollo urbano. En Televisión City tratamos de hacer algo diferente. Hay mucha superficie al lado del río, y proporcionamos un nivel de equipamientos públicos que va a justificar esos volúmenes inmensos: parques, paseos junto a la orilla y cosas por el estilo. El edificio más alto del mundo exige un emplazamiento extraordinario. Pero si hay algún lugar en donde pueda tener sentido un rascacielos, es ése.

Yo mismo no habría sabido exponerlo mejor.

Por lo que se refiere a la campaña para retener a la NBC, me pareció que nuestra causa recibía un gran impulso a mediados de 1986, cuando la General Electric compró la RCA (propietaria de la NBC). Yo conocía a Jack Welch hijo, el presidente de la General Electric, a quien tenía conceptuado como un cerebro brillante, capaz de pensar a lo grande y de comprender en seguida las ventajas que podía suponerle a la NBC un emplazamiento como el de Televisión City. Welch nombró a uno de los altos ejecutivos de la General Electric, Bob Wright, presidente de la NBC. La misma impresión tuve de Wright; son hombres excepcionales, y no dejarán de serlo aunque al final no se queden con mis estudios.

Hacia la época en que fue absorbida la General Electric, la NBC estaba considerando no menos de cuatro lugares posibles de la ciudad de Nueva York, además del de Nueva Jersey. En enero de 1987 anunciaron que, además de la posibilidad de quedarse en el Rockefeller Center, habían reducido el abanico de las opciones posibles a sólo dos: nuestro proyecto y unos baldíos propiedad de Hartz Mountain Industries en Secaucus, Nueva Jersey. Quedaban eliminados de la competición los otros tres candidatos neoyorquinos.

Lo cual simplificaba la cuestión a un grado extremo: la NBC, o se venía a mis estudios, o se iba a Nueva Jersey. El ayuntamiento había anunciado ya su disposición a ofrecer concesiones tributarias, sobre todo en forma de dispensa de contribuciones, a fin de convencer a los de la cadena para que se quedasen; estaba por ver, no obstante, si el conjunto de las ventajas ofrecidas podía ser competitivo con la propuesta de Nueva Jersey.

Lo más increíble fue que las autoridades municipales se limitaron a permanecer sentadas y sin hacer nada. Y digo que era increíble, porque a comienzos de 1987 la Mobil Oil, una de las corporaciones más grandes del mundo, había anunciado su propósito de abandonar Nueva York para trasladarse a Virginia. Poco después otro gran empresario, J. C. Penney, reveló que también se iba, perdiéndose de esta manera muchos miles de puestos de trabajo. Cualquiera diría que los responsables de la ciudad, al ver que una tercera gran compañía amenazaba con irse, debieron sentirse obligados a tomar alguna medida. No fue así bajo el régimen de Ed Koch, sin embargo.

A fines de febrero de 1987, el Daily News publicó un editorial que a mi modo de ver definía perfectamente el dilema. Después de sugerir que la pérdida de la NBC sería «un golpe muy grave para la ciudad, una pérdida enorme en puestos de trabajo, recaudación tributaria y prestigio», el articulista aludía a la importancia de mi promoción, diciendo:

Televisión City aún está lejos de ser una realidad cierta. El proyecto ha de pasar los trámites de autorización municipal y ahí puede morir por cualquier causa, desde la inercia burocrática hasta la cobardía política. Aquí no argumentamos que la Casa Consistorial deba poner un visto bueno incondicional a los planes de Trump. Pero sí es urgente y crucial que se tomen decisiones definitivas, sean a favor o en contra. El objetivo de la política municipal debe ser evitar que se vaya la NBC, pero lo peor sería perderla por mera cobardía.

A mi entender, eso era justamente lo que ocurría. A comienzos de mayo de 1987 me dirigí a las autoridades para proponer un programa de desgravaciones que me permitiría presentarme a la NBC con una oferta capaz de competir con la de Nueva Jersey. La propia Alair Townsend, jefa de la sección de desarrollo económico del ayuntamiento, acababa de declarar que, salvo dispensa de contribuciones, la NBC ahorraba hasta 2000 millones de dólares en un periodo de veinte años con el traslado a Nueva Jersey.

Según el acuerdo sugerido por mí, yo construiría por mi cuenta los locales de la NBC, a un coste estimado entre 300 y 400 millones de dólares. A continuación subvencionaría el alquiler para la NBC, cobrándole sólo a 160 dólares el metro cuadrado, que venía a ser menos de la mitad de la renta necesaria para amortizar costes. Por último, cedería al ayuntamiento el 25 por ciento de todos los beneficios que realizase Televisión City durante cuarenta años. A cambio, me beneficiaría de una exención de contribuciones para toda mi urbanización durante veinte años. Incluso así, no empezaría a ahorrar sino una vez terminado el proyecto, lo que podía ser cuestión de varios años en el mejor de los casos. En el ínterin estaría subvencionando a la NBC de mi propio bolsillo, al ritmo de 30 millones al año por lo menos.

Lo curioso es que la oposición más cerrada a esta oferta salió de mi propia organización. Robert, Harvey Freeman y Norman Levine opinaban que el compromiso de dar 30 millones al año en subsidios a la NBC suponía un riesgo excesivo, puesto que ni siquiera sabíamos con exactitud cuáles iban a ser nuestros futuros ingresos. A mí, la intuición me decía que valía la pena correr ese riesgo. El poder anunciar unos apartamentos libres de contribuciones sería un fuerte argumento comercial. Además, la presencia de la NBC sería un factor de prestigio para la urbanización y un atractivo para los posibles compradores. En cuanto al municipio, no perdía nada: no adelantaba dinero alguno para conservar a la NBC, y percibía, en sustitución de las contribuciones a las que renunciaba, un porcentaje sustancial de los beneficios que obtuviéramos.

Esta propuesta sirvió de base a las primeras negociaciones serias que tuvimos con los del ayuntamiento. Ed Koch no participó en ellas, pero los funcionarios a sus órdenes parecían bien dispuestos en cuanto a la estructura general del plan. El 25 de mayo, sin embargo, y tras más de dos semanas de intensas negociaciones, Ed Koch frenó el acuerdo en seco. Estoy convencido de que tomó esa determinación no porque atendiera a los factores objetivos del asunto, sino porque había decidido no cerrar ningún trato conmigo, por favorable que pudiera resultar para la ciudad.

Al día siguiente le envié a Koch una carta cuyos términos yo tenía ya concebidos desde hacía más de un año. En ella le decía: «Estimado Ed. Tu actitud en cuanto al asunto de mantener a la NBC en Nueva York es inexplicable y te anticipo que conducirá a la mudanza de la NBC hacia Nueva Jersey, siguiendo el camino de tantas otras compañías». Tras lo cual pasaba revista, una vez más, a los beneficios que supondría el conservar la cadena de televisión y terminaba diciendo: «No estoy dispuesto a permanecer inactivo mientras Nueva Jersey y otros estados absorben toda la vitalidad, de Nueva York».

Koch replicó exactamente tal como yo esperaba. Negándose a replicar concretamente y punto por punto, intentó presentar la cuestión como un mero choque de voluntades enfrentadas: Koch, el gran protector, contra Trump, el promotor ávido de lucro. Hacía meses que aguardaba la oportunidad de vengarse de la humillación que le infligió al terminar la pista Wollman en tan breve plazo y tan eficientemente. Por lo visto, había decidido que los terrenos del West Side iban a darle esa oportunidad. Cuando volví al asalto con otra sugerencia para conservar a la NBC (consistente en vender tres hectáreas y media de mis terrenos directamente al municipio y por debajo de mi precio de coste), Koch declinó el ofrecimiento sin molestarse en fingir siquiera una consideración del mismo.

No diré que tuviera una sorpresa cuando el New York Times se manifestó contrario a mi plan. El autor del editorial era Herb Sturz, un viejo aliado de Koch. Antes de ingresar en la redacción del Times, hacia un par de semanas, Sturz había sido el jefe de la Comisión de Urbanismo, y su responsabilidad había abarcado concretamente el proyecto de Televisión City. Desde mi punto de vista, poner a Herb Sturz a escribir artículos sobre el ayuntamiento de Nueva York era como permitir que Caspar Weinberger o Frank Carlucci escribieran artículos sobre la política militar de Ronald Reagan. En cambio, me vi enérgicamente apoyado por el Daily News:

El alcalde tiene razón en cuanto a que hay límites para lo que el ayuntamiento puede dar a la NBC. Pero eso no es excusa para la inacción. Lo que Koch debería hacer personalmente es reunir a los responsables de la NBC, del Rockefeller Center y de la promotora de Trump, exponerles un plan bien meditado y repartir algunos coscorriones si fuese necesario.

Lo que ofreció Koch a la NBC, en cambio, fue una propuesta cocinada de mala gana y pasada por agua, que según él podía aplicarse a cualquier emplazamiento de Manhattan que eligieran. Incluso se ofreció a asesorarles gratuitamente para la elección del lugar. Por supuesto, los consejos gratuitos

tienden a valer lo que se paga por ellos. No bien había formulado Koch esta sugerencia, cuando un portavoz de la NBC se apresuraba a hacer constar que no les interesaba estudiar ningún otro emplazamiento. Mientras tanto, los directivos de la Hartz Mountain Industries no se quedaban cruzados de brazos. Al advertir que tenían una oportunidad de forzarle la mano a la NBC, el 1 de junio anunciaron que la cadena tenía treinta días para aceptar las condiciones que ellos ofrecían, en vista de que Nueva York no estaba dispuesta a igualarlas.

Alguien me advirtió que perjudicaba a mis posibilidades de conseguir la recalificación de mis terrenos por haber desafiado a Koch ante los medios de comunicación. Es posible que mi informante estuviera en lo cierto. Pero a mí me pareció que estaba en juego otra cuestión mucho más importante. He llegado a pensar que Ed Koch es tan inepto y tan destructivo para Nueva York, que alguien tenía que dar la cara y proclamarlo así públicamente. Cuando el Daily News hizo una encuesta entre sus lectores, para ver si estaban de acuerdo con la postura de Koch o con la mía, los resultados fueron muy satisfactorios. Casi 10 000 lectores se pronunciaron a mi favor, mientras que sólo 1800 se mostraron de acuerdo con Koch...

He esperado mucho tiempo para poder construir en el West Side, y puedo esperar más hasta obtener la calificación que consideraron necesaria. Al final construiré la Ciudad de la Televisión con o sin la NBC y con o sin la administración actual.

Pero también seguiré manteniendo abiertas todas mis opciones, porque, como ya he observado, ésa es la única protección verdadera con que uno puede contar. Si el mercado de la vivienda de lujo sigue fuerte, indudablemente podré vender apartamentos de gran superficie con vistas hacia el río en ese emplazamiento; si dicho mercado va a la baja, situación que en una ciudad como Nueva York no sería sino temporal y transitoria, quizá prefiera construir sólo un gran centro comercial, lo que también puede ser muy, pero que muy provechoso.

Mi hora, y la de la Ciudad de la Televisión, llegará. Por suerte, puedo permitirme esperar y, cuando llegue el momento, lo haré bien. De una cosa estoy seguro: yo seguiré haciendo negocios en la ciudad de Nueva York mucho tiempo después de que Ed Koch haya dejado de ser el inquilino de Gracie Mansión.

## **14. La semana que fue: cómo quedaron las negociaciones**

He dicho al principio que lo hago por amor al arte. Pero, al fin y al cabo, a uno no le juzgan por lo que ha emprendido sino por lo que ha conseguido. Doy cuenta, a continuación, de cómo han resultado, al correr del tiempo, los negocios que pasaron por mi mesa en esa semana que describía al principio de este libro.

### **LA HOLIDAY INN**

Poco después de vender mi participación en la Holiday, realizando un beneficio que fue sustancial (pero no de 35 millones como se ha llegado a decir), empecé a comprar acciones en otra compañía propietaria de casinos, la Bally Manufacturing Corporation. En poco tiempo logré acumular un 9,9 por ciento de las acciones. La Bally reaccionó tomando medidas, a modo de píldoras envenenadas para evitar una operación hostil. Cuando, además, me demandaron para evitar que siguiera comprando sus acciones, yo contraataqué demandándolos a mi vez.

Dos días después de presentar mi demanda, la Bally anunció un acuerdo para la compra del casino Golden Nugget por el precio más alto que se haya pagado nunca por un casino en Atlantic City: casi 500 millones, incluyendo el coste de la financiación mediante una emisión de títulos. También en este caso, la verdadera intención iba dirigida contra mí, al parecer. Según la ley, ninguna compañía puede poseer más de tres casinos en Atlantic City; pero si yo me apoderaba de la Bally, tendría cuatro.

En realidad, la situación no podía ser más ventajosa para mí. Al pagar un precio tan elevado por el Nugget, la Bally no hizo otra cosa que revalorizar todos los casinos de la ciudad, sin exceptuar los dos de mi propiedad.

Al final, Bally me ofreció un arreglo que no pude rechazar. Me comprometí a no ser obstáculo en la compra del Nugget por parte de ellos; a cambio, ellos se comprometían a recomprarme mi participación del 9,9 por

ciento en su compañía, a un precio medio muy superior al que yo había pagado. De manera que esta breve inversión me supuso un beneficio de más de 20 millones de dólares.

En marzo de 1987 realicé mi tercer intento de comprar una compañía propietaria de casinos, la Resorts International, pero esta vez mediante una operación amistosa. Después del fallecimiento de James Crosby, el fundador de la Resorts, varios compradores habían lanzado sus ofertas, pero ninguna de ellas tuvo éxito. Mientras tanto yo había desarrollado estrechas relaciones con varios miembros de la Resorts que controlaban la compañía. En abril de 1987 llegué a un acuerdo con la familia para comprar o mantener opciones sobre el 93 por ciento de las acciones con derecho a voto, a 135 dólares por acción.

Más adelante otros ofrecieron precios más altos, pero la familia respetó nuestro acuerdo. Entre otras cosas, estaban convencidos de que, entre los posibles interesados, yo era el que ofrecía más garantías de llevar a término la construcción del proyecto favorito de Jim Crosby, el Taj Mahal, en el Paseo Marítimo. Concebido para ser el casino más grande y lujoso del mundo, el Taj Mahal había rebasado ya su presupuesto en muchos millones de dólares y distaba de hallarse concluido cuando murió Crosby.

Espero poder inaugurar pronto el Taj Mahal. A fin de asegurar la rentabilidad de su funcionamiento, es posible que cierre el casino de los vecinos establecimientos de Resorts y traspase el personal al Taj Mahal. Como es natural, siempre podría venderlo a otra empresa explotadora de casinos, si el precio parece conveniente. ¿Quién sabe? A lo mejor puede interesarle a Bally o a Holiday Inn.

## **ANNABEL HILL**

Finalmente recogimos más de 100 000 dólares en la colecta para Annabel Hill, que sirvieron para rescatar la hipoteca y salvar su granja. Para celebrarlo, la señora Hill y su hija fueron traídas en avión a Nueva York, donde se organizó la primera ceremonia de quema pública de la escritura (y supongo que la última) en el vestíbulo del Trump Tower.

## **LA UNITED STATES FOOTBALL LEAGUE (USFL)**

Los propietarios votaron unánimemente a favor de recurrir la sentencia que no concedía a la USFL sino un dólar por daños y perjuicios, pese a haberse hallado culpable de manejos antimonopolio a la National Football

League (NFL). Considero que las razones que asisten a nuestra apelación son tan fuertes como las que justificaron nuestra demanda en primer lugar.

### **LA WOLLMAN RINK**

La pista de hielo quedó terminada por 750 000 dólares menos de lo presupuestado, y abrió un mes antes de la fecha prevista, en noviembre de 1986. Más de medio millón de patinadores pudieron disfrutarla durante el primer año de funcionamiento. Antes de la inauguración, la autoridad municipal había previsto una fuerte pérdida anual; durante la primera temporada de su explotación obtuvimos un beneficio de casi 500 000 dólares, que dedicamos por entero a obras de beneficencia.

### **PALM BEACH TOWERS**

Lee Iacocca fue socio mío en la compra de dos edificios singulares en la zona de Palm Beach, los cuales compramos por unos 40 millones de dólares. Cuando nos hicimos cargo del proyecto, apenas si se había vendido alguna planta. En poco tiempo, y pese al excedente de oferta de propiedades horizontales en el sur de Florida, conseguimos vender o alquilar con opción de venta casi cincuenta unidades, con lo que una operación ruinosa se transformaba en un sonado éxito. El año que viene pensamos abrir un restaurante en la planta baja de uno de los rascacielos. Entre los que compiten por la explotación del local están los propietarios del Club 21 neoyorquino, y Harry Cipriani, el dueño del Harry's Bar. Por cierto, *sir* Charles Goldstein dejó de ser el asesor jurídico de Lee antes de que el trato quedase cerrado.

### **EL CASINO AUSTRALIANO**

Aunque estábamos entre los finalistas con opción a explotar el segundo de entre los casinos más grandes del mundo (después del Taj Mahal de Atlantic City), en el último momento me lo pensé mejor. La idea de dirigir un negocio distante veinticuatro horas de vuelo desde Nueva York me pareció absurda..., teniendo en cuenta, además, que no faltan asuntos que reclamen mi atención en el patio de mi casa, por así decirlo. Poco antes de que las autoridades de Nueva Gales del Sur anunciaran su decisión, les hice saber que retiraba mi oferta.

### **EL HOTEL BEVERLY HILLS**

El hotel se vendió finalmente al mejor postor, el petrolero Marvin Davis, por un precio muy superior al que yo estaba dispuesto a pagar. Ordené inspeccionar el establecimiento y después de esto no quise pujar más. Desde luego, si alguna vez Davis opta por vender estoy seguro de que todavía puede sacar un beneficio.

Marvin Davis compitió luego también en el intento de absorber la Resorts International. Aunque yo tenía cerrado ya el acuerdo, él no sólo ofreció un precio más alto sino que además trató de presionar a las familias Murphy y Crosby para que se echaran atrás. Ellas se negaron, y el acuerdo fue aprobado en el juicio testamentario y luego por la Comisión de Control del Juego de Nueva Jersey en una votación que arrojó el resultado de 5-0 a mi favor.

Hacia la misma época, poco más o menos, estando yo en una fabulosa recepción organizada en California por Merv Adelson y Barbara Walters, un periodista me preguntó por la oferta lanzada por Marvin Davis para hacerse con la Resorts. Yo contesté en broma que Davis (que es hombre tremendamente gordo) debería preocuparse de adelgazar ochenta kilos en vez de andar estorbando en mis acuerdos con Resorts. Más tarde me enteré de que Davis se molestó mucho por esa observación, pero no diré que me importase demasiado. Yo no pierdo el tiempo en ser cordial con mis enemigos.

## **EL APARCAMIENTO**

En octubre de 1986, pocos meses después de iniciar la construcción de nuestro nuevo aparcamiento, cierta mañana recibí una llamada urgente, poco antes de la hora en que debía pronunciar una conferencia ante un grupo de hombres de negocios neoyorquinos. Mi aparejador Tom Pippett me comunicó que el maquinista de una grúa de muchas toneladas había forzado demasiado el alcance de la pluma, con la consecuencia de que la grúa y una viga de 22 000 kilos se habían desplomado sobre el garaje. Pippett me contó que una gran parte del mismo había quedado reducida a escombros.

—¿Y los obreros? ¿Ha habido desgracias personales? —pregunté.

Dijo que trabajaban allí más de doscientos obreros, por lo que en aquellos momentos se estaba pasando lista. Le dije que me tuviera la corriente y salí a pronunciar mi conferencia, haciendo un esfuerzo por olvidar el accidente mientras hablaba. Terminada la exposición, y en el momento de salir, me entregaron un aviso de Tom. Llamé en seguida y él anunció:

—No lo va a creer, señor Trump, pero hemos pasado lista y no hay ningún accidentado.

Perder aunque fuese una sola vida habría sido horrible y muy contraproducente en aquel caso; por pura casualidad, todos los obreros se hallaban trabajando al otro extremo del garaje cuando ocurrió el accidente, y eso les salvó la vida.

Sólo comento esto para subrayar la fragilidad de todas nuestras empresas. Aquellos hombres tuvieron mucha suerte, y yo también.

La obra concluyó sin más accidentes, y en mayo de 1987 pudimos inaugurar 1200 plazas de aparcamiento cubierto y unido por una galería con el Trump Plaza. Durante la semana siguiente, la recaudación de nuestras máquinas tragaperras casi se duplicó, debido al mayor número de transeúntes que pasaban por nuestro establecimiento gracias a esa disposición. En julio abrimos la totalidad de las 2700 plazas, junto con la terminal del autobús y la parada de taxis, todo ello dentro del plazo y del presupuesto.

## **LAS VEGAS**

Retiré mi petición de una licencia de explotación del juego en Las Vegas. Entre la Resorts y mis otros dos casinos de Atlantic City, tengo ya bastante que hacer. Mi base de operaciones es ahora Atlantic City, aunque no descarto comprar algo en Nevada más adelante.

## **EL MODELO TRUMP**

Se ha tomado la decisión de iniciar la fabricación de dos modelos de Cadillac con mi nombre. El Trump Serie Oro será el sedán largo de lujo más opulento que se haya fabricado nunca, mientras que el Trump Serie Ejecutivo consistirá en una versión aligerada del mismo coche. Todavía no han salido de líneas, pero los de la Cadillac Motors División me han enviado recientemente un hermoso Cadillac Allante dorado como regalo. A lo mejor es que creen que necesito más juguetes para distraerme.

## **EL ASUNTO DREXEL**

Decidí no embarcarme en el asunto de la compañía hotelera que me ofrecía la Drexel Bumham Lambert, y continué trabajando con la Alan Greenberg and Bear, Stearns, como banca de negocios. La Drexel está pasando muy malos momentos últimamente.

## **EL TRUMP'S CASTLE**

Como dije, no se puede apostar en contra de Ivana y ella lo ha demostrado mucho antes de lo que yo esperaba. Cuando se anunciaron las cifras del primer trimestre de 1987, el Trump's Castle presentó el mayor incremento de facturación de entre los doce casinos que hay en Atlantic City, y se evidenció como el hotel más rentable de la ciudad. El Castle ha facturado 76,8 millones en esos tres meses, es decir un 19 por ciento más que en igual periodo del año anterior. Aunque sea un resultado presentable, Ivana no descansará hasta haberse destacado un buen trecho del pelotón.

## **GULF & WESTERN**

He seguido hablando con Martin Davis, el presidente de Gulf & Western, acerca de los cines. Además, he adquirido un paquete considerable de la cadena de almacenes Alexanderis. La situación del establecimiento principal, entre las calles 58 y 59 y las avenidas Tercera y Lexington, cerca de los almacenes Bloomingdale's, sería otro emplazamiento perfecto para unos locales de espectáculo (así como para un rascacielos de uso mixto, comercial y residencial).

## **MAR-A-LAGO**

La piscina y la pista de tenis están terminadas y han quedado como yo quería. Aunque no soy demasiado inclinado a descansar, resulta que disfruto de Mar-a-Lago casi a pesar de mí mismo. Será porque es lo más parecido al paraíso que se puede encontrar.

## **EL HOTEL DE MOSCÚ**

En enero de 1987 recibí una carta de Yuri Dubinin, el embajador soviético en Estados Unidos, que empezaba diciendo: «Tengo la satisfacción de transmitirle buenas noticias de Moscú». Y ponía en mi conocimiento que el organismo estatal responsable del turismo internacional, el Goscomintourist, había manifestado su interés en constituir una empresa mixta para la construcción y la explotación de un gran hotel en Moscú. El 4 de julio volamos a Moscú Ivana, su secretaria Lisa Calandra, Norma y yo. Fue una experiencia extraordinaria. Visitamos media docena de posibles emplazamientos para un hotel, incluso varios cerca de la Plaza Roja. Nos alojamos en el hotel Nacional, en la misma *suite* de Lenin, y quedé con la impresión de que los funcionarios soviéticos estaban muy interesados en llegar a un acuerdo.

## **EL FONDO TRUMP**

Me he decidido en contra de constituir un fondo independiente para comprar solares en estado de abandono usando dinero de inversores externos. No me importa correr riesgos personalmente, pero la idea de ser responsable del dinero de otras muchas personas (en particular, si algunas de éstas son amigos) no acaba de gustarme. Por la misma razón me he negado siempre a convertir en sociedad anónima ninguna de mis empresas. Es más fácil decidir cuando no se ha de responder sino ante uno mismo.

## **MI APARTAMENTO**

La renovación de mi apartamento terminó en otoño de 1987. Podía permitirme esperar el tiempo que fuese necesario, y al final ha valido la pena. Quizá no haya otro apartamento comparable en todo el mundo.

## **EL AVIÓN**

Por fin he encontrado un avión. Por una de estas casualidades, en la primavera de 1987 leí un artículo en Business Week sobre una compañía domiciliada en Texas y llamada Diamond Shamrock, que estaba en apuros. El artículo explicaba que los directivos de la Shamrock se habían concedido prebendas inauditas y vivían como príncipes. Entre los ejemplos que citaban figuraba un 727 propiedad de la compañía y lujosamente equipado, que los tales directivos utilizaban para hacer turismo.

Olfateé una buena ocasión. El lunes por la mañana llamé al despacho del ejecutivo de la Shamrock que salía retratado en la portada de Business Week. Resultó que ya no estaba allí, porque se había nombrado a un nuevo presidente, Charles Blackburn. Me pusieron inmediatamente con él, hablamos unos minutos y le deseé mucha suerte en su cargo. Luego le dije que había leído lo del 727 de la compañía y añadí que, si deseaba venderlo, a mí me interesaría comprarlo. Como yo esperaba, Blackburn contestó que si bien el avión gustaba mucho a todos, la venta del mismo era uno de los primeros temas de su agenda. Incluso ofreció enviarlo a Nueva York para que yo pudiera echarle un vistazo.

Al día siguiente fui al aeropuerto de La Guardia para ver el avión. Fue divertido. El aparato tendría espacio para unos doscientos pasajeros, pero lo habían modificado para quince, incluyendo lujos tales como un dormitorio, un baño completo y un despacho. Era mucho avión para lo que yo necesitaba,

pero siempre es difícil rechazar un buen negocio cuando se presenta la oportunidad.

Un 727 nuevo cuesta 30 millones de dólares. Un G-4, con la cuarta parte de capacidad aproximadamente, se vende por 18 millones más o menos. Pero yo sabía que la Shamrock tenía prisa por vender, y no abundan muchos compradores para un 727.

Por ello ofrecí 5 millones, precio a todas luces ridículamente bajo. Ellos contra ofertaron a 10 millones, y en ese momento supe que acababa de hacer un buen negocio, con independencia de cómo terminase la negociación. De todas maneras, aún regateamos un poco y por último acordamos un precio de 8 millones. No creo que surque los aires otro avión particular comparable.

## **LO QUE VA A PASAR**

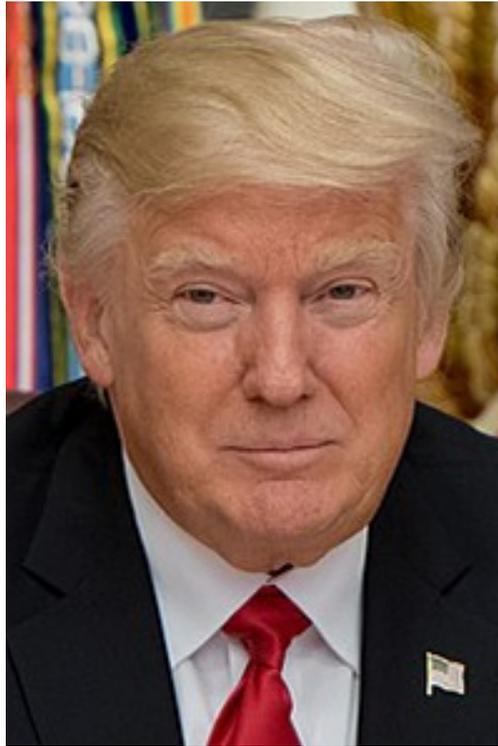
Eso, afortunadamente, no lo sé, porque si no, sería muy aburrido. Una cosa es cierta, y es que nada será igual. He dedicado los primeros veinte años de mi vida activa a construir, a acumular y a realizar cosas que muchos consideraban imposibles. La mayor aventura que veo para los próximos veinte años será la de imaginar maneras útiles de devolver un poco de lo que he recibido.

No me refiero sólo al dinero, aunque también hay algo de eso. Es fácil ser generoso cuando uno tiene mucho, y todos los que están en esa situación deberían serlo. Pero admiro más a las personas que pagan con su persona. Nunca me ha interesado mucho saber cuánto da uno, porque los motivos pocas veces son lo que parecen y, desde luego, el altruismo puro escasea. Para mí lo que cuenta es lo que uno hace y, muchas veces, dar del propio tiempo vale más que dar dinero.

En mi vida he demostrado que sé hacer bien dos cosas: vencer obstáculos y motivar a los buenos colaboradores para que den lo máximo de sí. Por tanto, uno de los retos que me esperan será el de poner esas cualidades al servicio de los demás, que hasta ahora utilicé por cuenta propia.

Pero no vayan a equivocarse. También pienso seguir haciendo negocios, grandes negocios, durante las veinticuatro horas del día.

***FIN***



Nacido en Nueva York el 14 de junio de 1946 es un político, empresario y personalidad televisiva estadounidense. Desde el 20 de enero de 2017 es el 45.º presidente de los Estados Unidos.

Nacido y criado en un barrio del borough neoyorquino de Queens llamado Jamaica, Trump obtuvo el título de bachiller en economía en la Wharton School de la Universidad de Pensilvania en 1968. En 1971, se hizo cargo de la empresa familiar de bienes raíces y construcción Elizabeth Trump & Son, que más tarde sería renombrada como Trump Organization. Durante su carrera empresarial, Trump ha construido, renovado y gestionado numerosas torres de oficinas, hoteles, casinos y campos de golf. Poseyó los concursos de belleza *Miss USA* y *Miss Universo* desde 1996 hasta 2015, y ha prestado el uso de su nombre en la marca de varios productos. De 2004 a 2015, participó en *The Apprentice*, un *reality show* de NBC. En 2016, *Forbes* lo enumeró como la 324.ª persona más rica del mundo (113.ª en los Estados Unidos), con un valor neto de 4500 millones de dólares.

Trump buscó la nominación presidencial del Partido Reformista en 2000, pero se retiró antes de que comenzara la votación. Consideró postularse para el cargo como republicano para las elecciones de 2012, pero finalmente decidió no hacerlo. En junio de 2015, anunció oficialmente su candidatura para las elecciones de 2016, y se convirtió rápidamente en el favorito entre los

diecisiete candidatos en las primarias republicanas. Sus rivales hacia el final suspendieron sus campañas en mayo de 2016, y en julio fue nominado en la Convención Republicana junto con Mike Pence como su compañero de fórmula. Su campaña recibió una cobertura mediática sin precedentes y gran atención internacional. Muchas de sus declaraciones en las entrevistas, en las redes sociales y en las manifestaciones de la campaña eran polémicas o consideradas falsas.

Ganó las elecciones generales del 8 de noviembre de 2016 contra la rival demócrata Hillary Clinton, y accedió a la presidencia el 20 de enero de 2017 a la edad de 70 años, 7 meses y 6 días, por lo que ha sido el presidente con mayor edad en asumir este cargo en su país; asimismo, es el presidente con la mayor riqueza, el primero sin servicio militar ni cargo político ejercido anteriormente y el quinto en haber ganado por los votos del colegio electoral pese a perder la elección por voto popular.



Tony Schwartz (1952) es un periodista estadounidense y autor de libros. Schwartz comenzó su carrera como escritor en 1975 y pasó 25 años como periodista. Schwartz fue columnista de *The New York Post*, editor asociado de *Newsweek*, reportero de *The New York Times* y redactor de *New York Magazine* y *Esquire*.