

RAY KROC

¡CÓMETE EL MUNDO!

LA HISTORIA PERSONAL QUE SE ESCONDE
TRAS EL INCREÍBLE ÉXITO DE MCDONALD'S



INNISFREE

RAY CROC & ROBERT ANDERSON

¡CÓMETE EL MUNDO!

Traducido por
Laura Hernández

INNISFREE

FICHA DE LA OBRA

Título: COMETE EL MUNDO: La historia personal que se esconde tras el increíble éxito de Macdonald's

Editor: Oliver Serrano

Autor: Ray Kroc

ISBN: 978-100-539-811-8

Edición: Primera

Año de edición: 2024

Páginas: 173

Área: Universidad **Encuadernación:** Rústica

Editor gerente: Oliver Serrano

Diseño de cubierta: Innisfree

Calle Juan Antonio Fernández 36,31500

Tudela, Navarra España

Preimpresión: Outdesign, Publishing Services

Impresión: Safekat Madrid España

Reservados todos los derechos. De acuerdo con la legislación vigente podrán ser castigados con penas de multa y privación de libertad quienes reprodujeran o plagiaran, en todo o en parte, una obra literaria, artística o científica fijada en cualquier tipo de soporte sin la respectiva autorización. Ninguna de las partes de esta publicación, incluido el diseño de cubierta, puede ser reproducida, almacenada o transmitida de ninguna forma, ni por ningún medio, sea electrónico, químico, mecánico, magneto-óptico, grabación, fotocopia o cualquier otro, sin la previa autorización escrita por parte de la editorial.

Innisfree quien es licenciataria de la marca Innisfre Editorial® estando autorizada para editar libros donde figure en sus elementos comerciales este sello editorial.

© 2024 Editorial Innisfree.

Impreso en España (UE) / Printed in Spain (EU)

www.innisfree.es

Mi Mujer, Joni, comparte conmigo el entusiasmo de dedicar este libro a todos nuestros amigos de la familia McDonald's que han aportado su grano de arena a esta empresa.

Rebuscaba en los cubos de basura de sus competidores y regañaba por megafonía a su equipo de béisbol, encantaba o se enemistaba con todo el que se cruzaba en su camino. Pero todos, incluso sus enemigos, están de acuerdo en que hay tres cosas que Ray Kroc sabía hacer condenadamente bien: vender hamburguesas, ganar dinero y contar historias.

Prólogo

«¡Las oportunidades han muerto en Estados Unidos!», «¡la estructura fiscal ha destruido todos los incentivos!». ¿Cuántas veces hemos escuchado estos lamentos durante los últimos treinta años? Cuando la realidad es que ha sido la época en la que se han amasado las mayores fortunas y se han alcanzado los mayores niveles de calidad de vida.

Los que impartimos cursos de posgrado con títulos como «Espíritu Empresarial» o «Gestión de Nuevas Empresas» en escuelas de negocios sabemos que el pesimismo es algo que viene infundido. Tenemos estudios de casos basados en ejemplos reales de éxito individual y crecimiento empresarial que lo demuestran.

De vez en cuando aparece una personalidad única y vibrante como Ray A. Kroc, que parece encarnar a un personaje sacado de una historia de Horatio Alger, un tipo que pone en práctica lo que predica y que repudia por completo a los que se lamentan. *¡Cómete el mundo!*, la autobiografía de Ray Kroc y la historia de McDonald's, es una dramática refutación para todos los que creen que los que arriesgan no son debidamente recompensados. Nos recuerda que las oportunidades abundan, que todo lo que uno necesita tener es la habilidad de saber aprovecharlas, de estar en el lugar correcto en el momento adecuado. Un poco de suerte ayuda, sí, pero el elemento clave —ese que nuestra acomodada sociedad parece haber olvidado— sigue siendo el trabajo duro, el esfuerzo.

Ray Kroc visitó nuestras aulas en la Escuela de Administración de Empresas del campus de Dartmouth en 1974 y regresó dos años después, en 1976, trayendo consigo a varios miembros clave de su equipo corporativo, entre ellos Fred Turner, Presidente y Director General de McDonald's. (Las propias circunstancias de esa segunda visita demostraron la energía y determinación que han marcado su carrera empresarial, ya que una gran tormenta de nieve cerró los aeropuertos de nuestra zona, y el indomable Sr. Kroc fletó un autobús de McDonald's desde su sede de Boston para llevar a los ejecutivos varados hasta su destino).

Con su total franqueza, Ray Kroc desarmó a su audiencia de sofisticados candidatos a MBA. En ambas visitas, relató a los

estudiantes la historia de su vida y la de McDonald's, dando una versión resumida de todo lo que se explica con más detalle en esta autobiografía. Respondió a todas las preguntas que los estudiantes le plantearon, mostrando en sus conferencias y debates las cualidades que le han convertido en una leyenda comercial: su dura filosofía empresarial; su adhesión prácticamente compulsiva a las principales estrategias operativas diseñadas para atraer al mercado familiar; y su lealtad permanente a sus asociados, especialmente a los que han servido a McDonald's desde comienzos. Sus charlas mostraban su sentido del humor, su afán competitivo, su dedicación al trabajo duro y su firme convicción de que en Estados Unidos una persona puede alcanzar o superar con creces una meta razonable. Ray Kroc es una de esas personas excepcionales que poseen tanto el carisma como la pasión por el detalle, cualidades propias de un líder de ventas extraordinario y de un hábil administrador, respectivamente.

No hace falta oír hablar a Kroc durante mucho tiempo para darse cuenta de que *¡Cómete el mundo!*, el título que ha elegido para su autobiografía, no es una referencia humorística a la preparación del producto más famoso de McDonald's. El título pretende recordar el largo aprendizaje de más de treinta años, durante los que el Sr. Kroc trabajó para otros como vendedor y director de ventas y, más tarde, en su propia pequeña empresa. Porque la gran oportunidad de su vida no llegó hasta 1954, cuando tenía ya cincuenta y dos años, una edad en la que algunos ejecutivos empiezan a contemplar los verdes pastos de la jubilación. *¡Cómete el mundo!* también recuerda acertadamente al lector las asombrosas inversiones de tiempo, energía y capital que fueron necesarias para desarrollar McDonald's hasta su actual preeminencia en las industrias de servicios de comida rápida y de franquicias.

1976 es un año histórico: McDonald's supera por primera vez los mil millones de dólares en ingresos totales. Los estudiantes aficionados a la historia de los negocios no se hacen una idea de lo que significa el hecho de que esta meta se lograra durante los veintidós años de historia de la compañía. Para poner este logro en perspectiva, el lector debe recordar que IBM, reconocida empresa en crecimiento, no alcanzó la marca de ventas de mil millones de dólares hasta su sexagésimo sexto año, en 1957. Y a Xerox, otra compañía famosa por su crecimiento, le costó sesenta y tres conseguir su pase al club de los mil millones, en 1969. Polaroid aún no ha conseguido

llegar a ese objetivo, a pesar de ser una empresa fundada en 1937. Estas estadísticas de ventas y de ingresos totales brindan cierta perspectiva a la historia corporativa de McDonald's y su crecimiento sin precedentes.

Aunque la historia comercial de McDonald's es fascinante en sí misma, es solo una pequeña parte de esta autobiografía. Las prácticas pioneras y perfeccionadas por McDonald's bajo el liderazgo de Ray A. Kroc han revolucionado el sector hostelero, han cambiado los hábitos alimenticios en todo el mundo y han aumentado las expectativas de los clientes. ¿Cuántos de nosotros no somos intolerante ahora con un servicio lento, las comidas caras, las patatas fritas empapadas o la falta de limpieza en un restaurante?

El libro de Ray Kroc no es solo una memoria fascinante, es una bienvenida a la literatura disponible para todos los estudiantes de negocios en general. *¡Cómete el mundo!* será de un valor único para aquellos que aspiran a construir su propia empresa, independientemente de que el fundador potencial esté al final de la adolescencia, al comienzo de los cincuenta o en cualquier edad intermedia.

– Paul D. Paganucci
Decano Asociado y Profesor de Administración de Empresas
Escuela de Negocios Amos Tuck
Dartmouth College
Janover, New Hampshire
29 de junio de 1976

1

*Existe una marea en los asuntos humanos
que, tomada en pleamar, conduce a la fortuna;
pero, omitida, ata el viaje de la vida
a escollos y desgracias.
En esa pleamar flotamos ahora,
y debemos aprovechar la corriente cuando es favorable
o perder el cargamento*

—Julio César, Shakespeare

Siempre he creído que cada hombre debe buscar su propia felicidad y ocuparse de sus propios problemas. Es una filosofía sencilla. Supongo que es algo que llevo en la sangre, herencia de mis antepasados checos. Pero me gusta porque funciona, y me parece que funciona a la perfección tanto ahora, que soy multimillonario, como cuando vendía vasos de papel con veinte años y tocaba el piano en fiestas por treinta y cinco dólares a la semana para mantener a mi mujer y a mi hija. De ello se deduce, obviamente, que un hombre debe aprovechar cualquier oportunidad que se le presente, algo que también he hecho siempre. Tras diecisiete años vendiendo vasos de papel para la compañía Lily Tulip Cup Company y ascendiendo puestos en la escala de ventas de la empresa, vi aparecer una oportunidad en forma de máquina de batidos de seis ejes un tanto fea, llamada Multimixer. Y la aproveché. No fue fácil renunciar a la seguridad que brinda un trabajo bien remunerado para emprender mi propio camino. Mi mujer se sorprendió bastante de aquello. Pero no tardó mucho en tranquilizarse al ver que la cosa funcionaba y fue entonces cuando me entregué en cuerpo y alma a mi campaña, para vender una Multimixer a toda fuente de soda y negocio estadounidense que incluyera un *milkshake* en su menú. Era un trabajo gratificante. Me encantaba. Sin embargo, también estaba atento a otras oportunidades. Tengo un dicho: «debes estar verde para crecer, en cuanto maduras te empiezas a pudrir». Y estaba tan verde como un batido de trébol el día de San Patricio cuando me enteré de que algo increíble estaba ocurriendo con una de mis Multimixer en California.

Las buenas noticias llegaban en forma de llamadas de clientes desde diferentes partes del país. Un día era el dueño de un restaurante en Portland, Oregón; al día siguiente el propietario de una fuente de soda en Yuma, Arizona; la semana siguiente, el gerente de una heladería en Washington, D.C. Lo que venían a decir todos era básicamente lo mismo: «quiero una de esas batidoras tuyas, como las de los hermanos McDonald en San Bernardino, California». Sentía cada vez más curiosidad. ¿Quiénes eran esos hermanos McDonald y por qué los clientes querían una Multimixer como la suya cuando tenía batidoras similares en otros comercios? (La batidora en cuestión tenía cinco ejes en lugar de seis). Así que investigué un poco y reparé en que los hermanos McDonald no tenían una batidora, ni dos, ni tres... ¡sino ocho! Me quedé atónito. La imagen mental de ocho Multimixers batiendo cuarenta *milkshakes* al mismo tiempo era demasiado buena para ser cierta. Estas batidoras se vendían por ciento cincuenta dólares cada una, y eso era en 1954. El hecho de que todo esto estuviera teniendo lugar en San Bernardino, un pueblo bastante tranquilo por aquellos tiempos y ubicado prácticamente en el desierto, lo hacía todo más increíble todavía.

Volé hasta Los Ángeles para reunirme puntualmente con mi representante. Al día siguiente me levanté a primera hora y conduje sesenta kilómetros hacia el este hasta San Bernardino. Pasé por el local de McDonald's sobre las diez de la mañana y no me impresionó demasiado. Era una pequeña edificación octogonal, una estructura muy humilde, como un quiosco, situada en un terreno que doblaba la esquina, de unos sesenta metros cuadrados. El típico autocine. A medida que se acercaba la hora de apertura, aparqué y observé cómo empezaban a llegar los trabajadores, todos hombres, vestidos con elegantes camisas, pantalones y sombreros de papel blancos. Eso me gustó. Empezaron a sacar los suministros de un cobertizo largo y con el techo bajo, situado en la parte trasera de la propiedad. Llevaban carritos cargados de sacos de patatas, cajas de carne, leche, refrescos y cajas de bollos al quiosco octogonal. «Aquí está pasando algo», me dije. Los trabajadores aceleraron el ritmo de trabajo, parecían un puñado de hormigas en un picnic. Entonces empezaron a llegar los coches y a formarse colas. Muy pronto el aparcamiento estaba lleno y la gente avanzaba hacia las ventanillas para volver a sus coches con bolsas llenas de hamburguesas. La idea de ocho Multimixers funcionando a la vez no parecía tan exagerada en vista de la

procesión constante de clientes que se acercaban a la ventana. Un poco aturdido y algo dudoso, me bajé del coche y me puse a la cola.

– ¿Qué se vende aquí? – pregunté a un hombre moreno vestido con un traje milrayas en frente de mí.

– ¿No ha comido nunca aquí? – me preguntó.

– La verdad es que no.

– Pues ya verá. Se comerá la mejor hamburguesa que haya probado usted nunca por solo quince centavos. Y no tendrá que esperar ni andar dando propina a las camareras.

Abandoné la fila y me asomé detrás del quiosco, donde varios hombres estaban acurrucados a la sombra en posición de cácher de béisbol, apoyando la espalda contra la pared y comiendo hamburguesas. Uno llevaba un delantal de carpintero; debía de venir de una obra cercana. Me miró de manera amistosa, así que le pregunté que con qué frecuencia iba a comer allí.

«Todos los malditos días», dijo sin parar de masticar. «Te aseguro que son mejores que los sándwiches de carne fría que prepara la parienta».

Era un día caluroso, pero me percaté de que no había moscas pululando por el lugar. Los hombres vestidos de blanco mantenían todo ordenado y limpio mientras trabajaban. Eso me impresionó, ya que siempre he sido bastante intolerante con la falta de limpieza, sobre todo en los restaurantes. Me fijé en que hasta el aparcamiento estaba impoluto.

Sentada en un descapotable amarillo brillante, una chica con cabello rubio cobrizo, que parecía haberse perdido de camino al Brown Derby o a la cafetería de la Paramount, devoraba una hamburguesa y una bolsa de patatas fritas con una precisión que resultaba fascinante. Envalentonado por la curiosidad, me acerqué a ella y le dije que estaba haciendo una encuesta de tráfico.

– ¿Le importaría decirme con qué frecuencia viene aquí? – pregunté.

– Siempre que estoy por el barrio – sonrió –. Mi novio vive aquí, así que vengo en cuanto tengo ocasión.

No pude saber si estaba bromeando, si estaba siendo sincera o si simplemente utilizó la mención de su novio como una estratagema para ahuyentar a este curioso hombre de mediana edad que podría estar insinuándose; pero no me importó en absoluto.

No fue su notable atractivo, sino la obvia sensación de placer con la que devoró su hamburguesa lo que hizo que mi pulso se disparara. Su apetito se vio magnificado por la gran cantidad de gente en los coches que llenaban el aparcamiento, y pude sentir que me ponía a tono como un lanzador de béisbol con un juego sin *hit* en marcha. ¡Esta tenía que ser la operación de *merchandising* más increíble que había visto nunca!

No recuerdo si ese día almorcé una hamburguesa o no. Volví a mi coche y esperé hasta las dos y media de la tarde, cuando la multitud se redujo a algún cliente ocasional. Entonces me acerqué al restaurante y me presenté a Mac y Dick McDonald. Estaban encantados de verme (para ellos era el Señor Multimixer), y en seguida los tenía en el bote. Quedamos para cenar esa noche y que me contaran todo sobre su negocio.

Me fascinó la sencillez y eficacia del sistema que me describieron esa noche. Cada paso de la elaboración del menú se redujo a lo esencial y se llevó a cabo con un mínimo de esfuerzo. Solo vendían hamburguesas normales y con queso. Las hamburguesas, de cuarenta y cinco gramos cada una, estaban todas hechas en la misma plancha y de la misma manera y costaban quince centavos. Tenías una loncha de queso encima por cuatro centavos más. Los refrescos costaban diez centavos; los batidos de medio litro, veinte, y por cinco te bebías un café.

Después de cenar los hermanos McDonald me presentaron a su arquitecto, que estaba terminando el diseño de un nuevo restaurante autoservicio para ellos. Era francamente bonito. El edificio era rojo y blanco con toques amarillos, con unos ventanales muy elegantes. Tenía algunas características de la zona de autoservicio mejoradas con respecto a las utilizadas en la estructura octogonal de McDonald's. Y tenía lavabos en la parte de atrás. En el local de entonces, los clientes tenían que caminar hasta la parte trasera del terreno para llegar al edificio largo y bajo que era una combinación de almacén, oficina y aseos. Lo que hacía único al nuevo autoservicio era un conjunto de arcos que atravesaban el techo. Había un cartel enorme en la fachada con arcos que tenían tubos de neón iluminando la parte inferior. Aunque yo veía muchos inconvenientes ahí. Parecía que los arcos del letrero se fueran a derrumbar en cuanto soplara algo de viento, y las luces de neón necesitarían mantenimiento constante para evitar que se estropearan y parecieran horteras. Pero me gustaba

la idea básica de los arcos y la mayoría de las demás características del diseño.

Esa noche, en mi habitación de motel, no podía parar de darle vueltas a todo lo que había visto durante el día. Por mi cabeza desfilaban imágenes de restaurantes McDonald's salpicando todas las carreteras del país. En cada local, por supuesto, había ocho Multimixers zumbando a la vez y enviando un flujo constante de dinero directo a mis bolsillos.

A la mañana siguiente me levante con un plan de actuación en mente. Ya estaba en el parking cuando las ventanas de McDonald's se abrieron al público. Lo que siguió fue más o menos una repetición del espectáculo del día anterior, pero lo observé con la misma fascinación. Aunque, a decir verdad, lo observé mucho más de cerca y con más detenimiento gracias a mi conversación con los hermanos McDonald. Me di cuenta de cómo el encargado de la plancha hacía su trabajo, cómo golpeaba las hamburguesas cuando les daba la vuelta y en cómo mantenía la plancha siempre bien limpia. Pero presté especial atención a la operación de las patatas fritas. Los hermanos habían insistido en que era uno de los elementos clave de su éxito de ventas, y me habían descrito el proceso. Pero tenía que haber un secreto para que las patatas fritas estuvieran tan buenas.

Ahora bien, para la mayoría de la gente, una patata frita es un objeto bastante poco inspirador. Es paja, algo para matar el tiempo masticando algo entre bocado de hamburguesa y trago de batido. Esa es una patata frita normal y corriente. La patata frita de McDonald's jugaba en una liga completamente diferente. Le prodigaban atención. Yo no lo sabía por aquel entonces, pero un día también lo haría. La patata frita se convertiría en algo casi sacrosanto para mí, su preparación en un ritual a seguir religiosamente. Los hermanos McDonald guardaban las patatas – de la mejor calidad de Idaho, de unos trescientos gramos cada una – apiladas en sacos en su almacén. Como a las ratas, ratones y otras alimañas les gustan las patatas, las paredes de los sacos eran en realidad dos capas de malla metálica. Esto las mantenía fuera del alcance de los bichos y permitía que las patatas se airearan. Me fijé en cómo las metían en bolsas y las seguí en su viaje hasta la cocina. Allí las pelaban con cuidado, dejándolas con un poco de piel, y luego las cortaban a lo largo y las vertían en grandes pilas de agua fría. El hombre encargado de las patatas fritas, remangado hasta los hombros, metía los brazos en las cubetas de

patatas y las removía suavemente. Me fijé en cómo el agua se volvía blanquecina por el almidón. Después colaban y enjuagaban los brillantes bocaditos de oro con una manguera. A continuación, las patatas se colocaban en cestas de alambre, colocadas en línea de producción al lado de las freidoras. Un problema bastante habitual con las patatas fritas es que se suelen freír en aceite que ya ha sido usado. Cualquier restaurante lo negará, pero casi todos lo hacen. Es un pequeño escándalo, quizá, pero un escándalo al fin y al cabo, y es solo uno de los pequeños delitos que han dado mala fama a las patatas fritas y han arruinado el apetito de innumerables estadounidenses. Pero no había ninguna adulteración del aceite para freír patatas por parte de los hermanos McDonald. Por supuesto, tampoco tuvieron la tentación. No tenían nada más que freír en él. Sus patatas se vendían por diez centavos la bolsa de ochenta gramos, y déjenme decirles que era una ganga poco común. Los clientes también lo sabían. Compraban cantidades ingentes de esas patatas. Un gran salero de aluminio estaba atado a una cadena junto a la freidora y se mantenía en constante funcionamiento, como la pandereta de la banda de música del Ejército de Salvación.

El enfoque que le daban al proceso de las patatas fritas me pareció demasiado interesante y, además, me alegró bastante ver que era tan sencillo como los hermanos McDonald me habían descrito. Estaba convencido de haberme quedado con todos los detalles y de que cualquiera podría hacerlo si seguía al pie de la letra todos los pasos. Ese fue solo uno de los muchos errores que cometería durante mi relación con los hermanos McDonald.

Después del ajetreo de la hora de la comida, me reuní de nuevo con Mac y Dick McDonald. Mi entusiasmo por su negocio era genuino, y esperaba que fuera contagioso y que los animara a seguir el plan que había trazado en mi mente.

—He estado en las cocinas de muchos restaurantes y autocines vendiendo batidoras, por todo el país —les dije —y nunca he visto nada que iguale el potencial de este local. ¿Por qué no abren una cadena de restaurantes como éste? Sería una mina de oro para vosotros y también para mí, ya que cada uno de ellos realzaría las ventas de mi Multimixer. ¿Qué me decís?

Se hizo el silencio.

Me sentí como cuando metes la corbata en la sopa o algo así. Los dos hermanos se quedaron sentados mirándome. Entonces Mac hizo

esa pequeña mueca a la que en Nueva Inglaterra llaman 'sonrisa' y se dio la vuelta en la silla para señalar la colina que se ve desde el restaurante.

«¿Ves ese chalet con porche?» preguntó. «Es nuestro. Y nos encanta. Nos sentamos fuera para ver la puesta de sol y disfrutar de las vistas a nuestro pequeño restaurante. Es realmente tranquilizador. No necesitamos más problemas. Nos hemos ganado nuestro derecho a disfrutar de la vida, y eso es lo que pretendemos hacer».

Su planteamiento era totalmente contrario a mi forma de pensar, así que tardé unos minutos en reorganizar mis argumentos. Pero pronto se hizo evidente que seguir discutiendo en esa línea sería inútil, así que les dije que podrían tener su trozo del pastel y comérselo mientras otra persona se encargara de abrir los demás locales. Y yo podría seguir vendiendo mis multibatidoras en la cadena.

—Supondría infinidad de problemas —objetó Dick. ¿De dónde vamos a sacar a la gente para que los abra?

Me senté y sentí que me invadía una sensación de certeza. Entonces me incliné hacia delante y les dije:

—Bueno... ¿qué pasa conmigo?

2

Volé de vuelta a Chicago aquel maldito día de 1954 con un contrato recién firmado con los hermanos McDonald en mi maletín. Ya era un veterano curtido en la guerra de los negocios, pero aún tenía ganas de seguir batallando. Tenía cincuenta y dos años, además de diabetes y una artritis incipiente. Había perdido la vesícula biliar y la mayor parte de la glándula tiroides en batallas anteriores. Pero estaba convencido de que el éxito estaba por llegar. Todavía estaba verde, en crecimiento. Por encima de las nubes se dejaba ver un sol radiante. Solo se veían cielos despejados y hectáreas interminables de montículos ondulados desde el río Colorado hasta el lago Michigan. Pero todo se volvió gris y amenazante cuando empezamos a descender hacia Chicago. Tal vez debería habérmelo tomado como un presagio.

Sin embargo, mis pensamientos mientras nos adentrábamos en ese agujero negro estaban en las calles y callejones ocultos de abajo donde había crecido a lo largo de los años.

Nací en Oak Park, en el extrarradio, hacia la parte oeste de Chicago, en 1902. Mi padre, Louis Kroc, trabajaba para la empresa Western Union. Había dejado la escuela en octavo, pero estaba decidido a que yo acabara la secundaria. Y la verdad es que estudiar no era lo mío. Mi hermano, Bob, que tenía cinco años menos que yo, y mi hermana, Lorraine, que llegó tres años después que él, eran mucho más estudiosos. De hecho, Bob llegó a ser profesor e investigador médico. No teníamos casi nada en común. Durante muchos años nos costó incluso hablarnos.

Mi madre, Rose, tenía un corazón de oro. Siempre mantenía la casa limpia y bien organizada, pero sin llevar la limpieza a los extremos a los que llegaba su madre. Nunca olvidaré la cocina de mi abuela. El suelo estaba cubierto de periódicos durante toda la semana. Luego, el sábado, quitaba los periódicos y el suelo —que ya estaba más limpio que el hábito de una monja— se fregaba enérgicamente con un chorro de agua caliente y jabón. Una vez enjuagado y seco, se volvía a cubrir con periódicos para protegerlo durante toda la semana siguiente. Ese era el viejo truco que la abuela había traído de Bohemia, y no iba a cambiar. Mi madre daba clases de

piano para ganar algún dinero extra y esperaba que yo le ayudase con las tareas domésticas. No me importaba. De hecho, me enorgullecía de poder barrer, limpiar y hacer las camas tan bien como cualquiera.

En aquella época los niños debían ser vistos pero no oídos en compañía de los adultos, pero nunca me sentí excluido. Por ejemplo, mi padre pertenecía a un grupo de canto que se reunía con frecuencia en nuestra casa. Mi hermano y yo teníamos que quedarnos arriba y entretenernos mientras mi madre tocaba el piano y los hombres cantaban. En cuanto la música dejaba de sonar, Bob y yo dejábamos lo que sea a lo que estuviésemos jugando y volvíamos corriendo al cuarto de costura, que estaba justo encima de la cocina. Yo quitaba la rejilla del aire caliente del suelo (esto era antes de que tuviéramos calefacción central, y los conductos del suelo se utilizaban para que el aire caliente subiera a las habitaciones del piso de arriba). Mi madre ponía un plato de cualquier refrigerio que estuviera sirviendo en una bandeja que mi padre había sujetado a un viejo palo de escoba, y luego la izaba hacia nosotros. Era una auténtica aventura porque mi madre lo que pretendía era llevarse la comida a escondidas sin que los demás adultos lo supieran.

Nunca me gustó leer de niño. Los libros me aburrían. Me gustaba la acción, pero pasaba mucho tiempo pensando en cosas. Me imaginaba todo tipo de situaciones y cómo las manejaría.

— ¿Qué estás haciendo, Raymond? — preguntaba mi madre.

— Nada. Solo pensar.

— Querrás decir soñar — decía ella —. Danny Dreamer lo ha vuelto a hacer.

Me llamaban mucho Danny Dreamer, incluso siendo más mayor, cuando estaba en el instituto y llegaba a casa súper emocionado por algún plan que había maquinado. Nunca consideré que mis sueños fueran una pérdida de esfuerzo, siempre estaban vinculados a alguna forma de actuar. Por ejemplo, si mi sueño era montar un puesto de limonada, no tardaba en hacerlo. Me ponía las pilas y vendía mucha limonada. Un verano trabajé en una tienda de ultramarinos cuando aún estaba en primaria. Trabajé en la farmacia de mi tío. Trabajé en una pequeña tienda de música que monté con dos amigos. Trabajaba en algo siempre que podía. El trabajo es la carne en la hamburguesa de la vida. Hay un viejo refrán que dice que «el trabajo sin reposo