

JOHN BROOKS

Aventuras empresariales

**DOCE CUENTOS CLÁSICOS
SOBRE WALL STREET**



Más de dos décadas después de que Warren Buffett me lo prestara y más de cuatro décadas después de su primera publicación, este libro sigue siendo el mejor libro de negocios que he leído nunca.

*—Bill Gates, **The Wall Street Journal***

DEUSTO

Aventuras empresariales

Doce cuentos clásicos
sobre Wall Street

JOHN BROOKS

Traducido por Iván Barbeitos



EDICIONES DEUSTO

Título original: *Business Aventures*

Publicado por Open Road Integrated Media, 2014

© 1959, 1960, 1961, 1962, 1963, 1964, 1965, 1966, 1967, 1968 y 1969 John Brooks

Materiales publicados previamente en *The New Yorker*

© de la traducción Iván Barbeitos, 2016

© Centro Libros PAFP, S. L. U., 2016

Deusto es un sello editorial de Centro Libros PAFP, S. L. U.

Grupo Planeta

Av. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona

www.planetadelibros.com

ISBN: 978-84-234-2490-0

Depósito legal: B. 20.736-2016

Primera edición: noviembre de 2016

Preimpresión: Pleka

Impreso por Romanyà Valls, S.A.

Impreso en España - *Printed in Spain*

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91.702.19.70 / 93.272.04.47.

Sumario

| | |
|---|-----|
| 1. La fluctuación | 9 |
| EL PEQUEÑO CRAC DE 1962 | |
| 2. El destino del Edsel sobre la renta | 39 |
| UNA HISTORIA DE ADVERTENCIA | |
| 3. El impuesto federal | 99 |
| SU HISTORIA Y SUS PECULIARIDADES | |
| 4. Un lapso de tiempo razonable | 149 |
| INFILTRADOS EN TEXAS GULF SULPHUR COMPANY | |
| 5. <i>Xerox Xerox Xerox Xerox</i> | 181 |
| 6. Cuidar de los clientes | 221 |
| LA MUERTE DE UN PRESIDENTE | |
| 7. Los filósofos impactados | 249 |
| PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN EN GENERAL | |

| | |
|---|------------|
| 8. El último gran acaparamiento..... | 279 |
| UNA EMPRESA LLAMADA PIGGLY WIGGLY | |
| 9. Un segundo tipo de vida..... | 309 |
| DAVID E. LILIENTHAL, EMPRESARIO | |
| 10. Temporada de accionistas..... | 343 |
| ENCUENTROS ANUALES Y PODER CORPORATIVO | |
| 11. Un mordisco gratuito..... | 367 |
| UN HOMBRE, SU SABER Y SU TRABAJO | |
| 12. La defensa de la esterlina..... | 387 |
| LOS BANQUEROS, LA LIBRA Y EL DÓLAR | |

La fluctuación

EL PEQUEÑO CRAC DE 1962

El mercado de la Bolsa —la aventura diaria de los adinerados— no sería el mercado de la bolsa si no tuviese sus subidas y bajadas. Todo miembro de un consejo de administración, especialmente si tiene un cierto interés por la mitología relacionada con Wall Street, ha oído hablar de la mordaz réplica que J. P. Morgan senior espetó, supuestamente, a un inocente familiar que se atrevió a preguntar al gran hombre qué pensaba que iba a hacer el mercado en el futuro: «Fluctuará», respondió Morgan secamente. Y también tiene muchas otras características peculiares. Aparte de las ventajas y desventajas económicas de los mercados bursátiles —por ejemplo, la ventaja de que proporcionan un flujo continuo de capital para financiar la expansión industrial, y la desventaja de que es un sistema en el que los desafortunados, los imprudentes y los ingenuos pueden perder su dinero con demasiada facilidad—, su desarrollo ha generado un gran conjunto de pautas de comportamiento social que incluye costumbres, su jerga y sus respuestas predecibles ante acontecimientos concretos. Es realmente asombrosa la velocidad con la que surgieron estas pautas tras la creación, en 1611, del primer gran mercado bursátil —ubicado en un patio al aire libre de Ámsterdam—, y también el gra-

do en el que persisten (con algunas variaciones) en la Bolsa de Nueva York (el «New York Stock Exchange», o NYSE) durante la década de los sesenta. Las transacciones financieras que actualmente* se llevan a cabo en Estados Unidos —un negocio increíblemente vasto que incluye millones de kilómetros de hilos telegráficos privados, ordenadores que pueden leer y copiar el directorio telefónico de todo Manhattan en tres minutos, y más de 20 millones de accionistas— parecen algo muy diferente de aquel conjunto de flamencos barrocos regateando bajo la lluvia, pero las premisas básicas no son tan distintas. El primer mercado bursátil se convirtió sin quererlo en un laboratorio en el que salieron a relucir nuevas emociones humanas, y el NYSE también es un tubo de ensayo sociológico que permite que la especie humana se conozca y se comprenda cada vez mejor.

El comportamiento de aquellos primeros operadores financieros holandeses está muy bien descrito en un libro titulado *Confusión de confusiones*, escrito por un mercader y financiero hispano-judío llamado Joseph de la Vega, y publicado por primera vez en Ámsterdam en 1688. En cuanto al comportamiento de los actuales inversores y operadores financieros estadounidenses —cuya idiosincrasia, como la de todos los financieros, se ve exacerbada en tiempos de crisis—, un ejemplo característico podrían ser las actividades de la última semana de mayo de 1962, cuando el mercado bursátil fluctuó de manera espectacular. El lunes 28 de aquel mes, el índice Dow Jones de las treinta empresas industriales más importantes, que llevaba calculándose ininterrumpidamente desde 1897, cayó 34,95 puntos, es decir, más que cualquier otro día excepto el 28 de octubre de 1929, jornada en que las pérdidas alcanzaron los 38,33 puntos. El volumen de

* Cada capítulo de este libro es un artículo que el autor escribió para la revista *The New Yorker* durante la década de los sesenta, y que se volvieron a publicar conjuntamente en 2014 en este libro recopilatorio. Por tanto, y para evitar confusiones, cuando de aquí a final del libro se hable de «actual», «actualmente», o en tiempo presente en general, debe tenerse siempre en cuenta que se refiere a dicha década. Téngase en cuenta también a la hora de valorar en su justa medida, entre otras cosas, los avances tecnológicos citados y las cantidades monetarias mencionadas. (*N. del t.*)

transacciones de aquel 28 de mayo estuvo en torno a 9.350.000 acciones, o lo que es lo mismo, el séptimo volumen más grande en toda la historia del NYSE. Al día siguiente, martes, 29 de mayo, tras una alarmante mañana en la que la mayoría de las acciones se hundieron mucho más que la tarde anterior, el mercado cambió de sentido súbitamente, remontando con asombroso vigor, y acabó el día con una ganancia de 27,03 puntos, que si bien no era ningún récord, sí podía considerarse elevada. En lo que sí se estuvo a punto de batir un récord fue en el volumen de transacciones: los 14.750.000 movimientos de acciones realizados ese día únicamente han sido superados por los 16 millones del 29 de octubre de 1929. (En los años siguientes de la década de los sesenta, los días en los que se operaba con 10, 12 o 14 millones de acciones pasaron a ser algo mucho más normal; el máximo de 1929 fue finalmente superado el 1 de abril de 1968, y durante los meses subsiguientes se rompió una y otra vez el récord anterior.) Finalmente, el jueves, 31 de mayo, tras un miércoles sin operaciones por ser el Memorial Day (día en memoria de los caídos en guerra), se completó el ciclo: con un volumen operativo de 10.710.000 acciones, el quinto más alto de la historia hasta ese momento, el índice ganó 9,40 puntos, por lo que se quedó un poco por encima del nivel en el que había estado antes de comenzar a caer unos días antes.

La crisis pasó en tres días, pero no hace falta decir que las consecuencias duraron mucho más. Una de las observaciones de De la Vega sobre los operadores de Ámsterdam fue que eran «muy ingeniosos a la hora de inventar razones» para explicar un súbito ascenso o una caída repentina en los precios bursátiles, y desde luego los especialistas de Wall Street necesitaron de todo su ingenio para explicar por qué, en mitad de un excelente año financiero, el mercado había sufrido el segundo mayor desplome de su historia. Más allá de las posibles explicaciones —entre las que destacaba el plan de aumento de los precios de la industria siderúrgica del presidente Kennedy—, era inevitable que se comparase con frecuencia aquel mayo de 1962 con el octubre de 1929. Por sí solas, las cifras de movimientos de precios y de volumen de transacciones ya sugerían

un paralelismo, pero es que además los peores días de pánico en ambos meses —el 28 y el 29— también coincidieron de manera bastante misteriosa, y, en opinión de algunos, incluso inquietante. Sin embargo, en general, se llegó a la conclusión de que las diferencias eran más importantes que las similitudes. Entre 1929 y 1962 se promulgaron nuevas normativas sobre prácticas operativas y se establecieron limitaciones al volumen de crédito que se podía conceder a los clientes para la compra de acciones, lo que había dificultado, o imposibilitado, que una persona perdiese *todo* su dinero en la bolsa. El resultado es que el epíteto empleado por De la Vega para el mercado bursátil holandés en el siglo XVII —lo llamó «el infierno de las apuestas», aunque claramente le gustaba— se había vuelto mucho menos aplicable al mercado bursátil neoyorquino treinta y tres años transcurridos después del primer crac.

Hubo ciertas señales de alarma que advirtieron de la inminencia del desplome de 1962, aunque muy pocos observadores supieron interpretarlas correctamente. Poco después del comienzo de ese año, las acciones habían empezado a caer a una tasa constante, y el ritmo se había ido acelerando hasta el punto de que la semana previa —del 21 al 25 de mayo— había sido la peor desde junio de 1950. En la mañana del lunes 28, por tanto, los operadores financieros tenían razones para sentirse intranquilos. ¿Se había llegado ya al punto más bajo, o ese punto aún estaba por llegar? Visto con retrospectiva, parece ser que las opiniones estaban divididas. El servicio de noticias del Dow Jones, que enviaba y sigue enviando a sus suscriptores información actualizada mediante teletipos, mostró una cierta inquietud entre el momento que comenzó sus transmisiones, a las nueve de la mañana, y el momento de la apertura de la bolsa, a las diez. A lo largo de esa hora, la «banda ancha» (como se le suele llamar a este servicio de información por imprimirse en vertical en papel continuo de unos quince centímetros de ancho, para distinguirlo de la información sobre precios del propio NYSE, que se imprime en horizontal en un papel continuo de apenas dos centímetros de alto) informó que durante el fin de semana muchos operadores habían solicitado garantías adi-

cionales a aquellos clientes cuyos activos financieros estaban perdiendo valor; comentó que la clase de liquidación precipitada observada durante la semana anterior «no se había visto en Wall Street desde hacía años»; y también retransmitió algunas noticias alentadoras, como que la empresa proveedora Westinghouse acababa de firmar un nuevo contrato con la Marina. Sin embargo, tal y como señaló el propio De la Vega, «a menudo las noticias [en sí mismas] tienen poco valor»; a corto plazo, lo que importa es el estado de ánimo de los inversores.

Este estado de ánimo se manifestó en cuestión de minutos tras la apertura de la bolsa. A las 10.11, la banda ancha informó que «las acciones de apertura son mixtas y sólo moderadamente activas», lo cual era una información tranquilizadora, ya que el hecho de que las acciones fuesen «mixtas» quería decir que algunas subían y otras bajaban, y además, en general, se considera que un mercado en caída es mucho menos amenazador cuando la actividad es moderada que cuando es elevada. Sin embargo, la tranquilidad duró poco tiempo, pues a las 10.30 la banda estrecha del NYSE, que registra sistemáticamente el precio y el volumen de todas las transacciones realizadas en el parqué, no sólo estaba indicando un descenso continuo de los precios, sino que, aun funcionando a su velocidad máxima de 500 caracteres por minuto, la información llegaba seis minutos tarde. Esta tardanza únicamente podía significar una cosa, y era que las transacciones se estaban produciendo a tal velocidad que sencillamente la máquina no daba abasto para informar de todas con mayor rapidez. Según el procedimiento habitual, cuando se lleva a cabo una transacción en el NYSE, ubicado en el número 11 de Wall Street, un empleado transcribe los detalles en hojas de papel y las envía por medio de un recipiente neumático hasta el quinto piso del edificio, donde un equipo de mecanógrafas introduce los datos en la máquina para su transmisión. Por tanto, un lapso de dos o tres minutos entre el cierre de una transacción y su aparición en la banda se considera normal y no «retraso»; en la jerga bursátil, esta palabra se utiliza únicamente para describir cualquier lapso adicional transcurrido entre la llegada de la información al quinto piso y el momento en el que la abrumada máquina es capaz de

acomodarla. («Los términos empleados en la bolsa no se escogen con el debido cuidado», se quejaba De la Vega). Pequeños retrasos de pocos minutos suelen ocurrir en días con un gran volumen de transacciones, pero desde 1930, cuando se instaló el teletipo empleado en 1962, los retrasos de muchos minutos eran extremadamente escasos. El 24 de octubre de 1929, cuando la banda alcanzó un retraso de 246 minutos, la velocidad de impresión era de sólo 285 caracteres por minuto, en vez de los 500 de 1962; entre 1930 y 1962, el mayor retraso que se había registrado en la nueva máquina era de 34 minutos.

Sin lugar a dudas, los precios estaban cayendo y la actividad se estaba incrementando a ojos vista, pero la situación aún no era desesperada; a las 11 horas, todo cuanto se podía decir era que el declive de la semana anterior estaba continuando a un ritmo ligeramente acelerado. Sin embargo, con el aumento del volumen de operaciones también aumentó sin pausa el retraso de la banda: a las 10.55 horas era de trece minutos; a las 11.14 horas, de veinte minutos; a las 11.35 horas, de veintiocho minutos; a las 11.58 horas, de treinta y ocho minutos; y a las 12.14 horas, de cuarenta y tres minutos. (Con el fin de que la banda pudiese ofrecer al menos algo de información actualizada, cuando ésta tenía un retraso de más de cinco minutos, la bolsa interrumpía periódicamente su actividad normal para insertar «flashes», o precios reales de algunas acciones importantes. Por supuesto, el tiempo empleado para hacer esto incrementaba aún más el retraso.) A mediodía, el índice industrial Dow Jones mostraba una pérdida provisional de 9,86 puntos.

Durante la hora de la comida empezaron a aparecer las primeras señales de histeria colectiva. Una de esas señales fue que entre las doce y las dos, cuando lo habitual es que el mercado esté bastante inactivo, los precios siguieron cayendo y la actividad continuó creciendo, con el consiguiente efecto en el teletipo: justo antes de las dos de la tarde el retraso ya había ascendido hasta los cincuenta y dos minutos. La evidencia de que mucha gente se dedique a vender acciones cuando debería estar disfrutando de la comida es siempre un signo preocupante de que algo muy serio está ocurriendo. Otro presagio de una gran agitación

futura, tal vez igual de convincente que el anterior, fue detectado en la sede de Times Square (1451 de Broadway) de Merrill Lynch, Pierce, Fenner & Smith, el Gargantúa indiscutible de las operaciones financieras. Esta sede tenía un problema bastante peculiar: dada su ubicación en pleno centro de Manhattan, cada día a la hora de comer se encontraba con un volumen inusualmente elevado de lo que en los círculos financieros se conoce como «gente de paso»: personas a las que les interesa poco o nada invertir en títulos financieros, pero que encuentran muy entretenida la atmósfera de un parqué bursátil y los cambiantes precios de su panel informativo, especialmente durante una crisis financiera. («Es fácil distinguir a aquellos que juegan a este juego tan sólo por diversión de aquellos que lo hacen movidos por la codicia», comenta De la Vega.) Gracias a su dilatada experiencia, el gerente de la sede, un sosegado georgiano llamado Samuel Mothner, se había dado cuenta de la estrecha relación existente entre el grado de preocupación general por el mercado y el número de personas de paso que venían a su oficina, y a mediodía del 28 de mayo de 1962 la multitud era tan densa que su entrenada intuición le decía que sin lugar a dudas el desastre era inminente.

Las tribulaciones de Mothner, al igual que las de todos los operadores y comerciales financieros desde San Diego a Bangor, no se limitaban ni mucho menos a turbadoras señales y presagios, ya que en todas partes se estaba produciendo una liquidación desenfrenada de acciones; en la sede de Mothner, el volumen de órdenes de los clientes estaba unas cinco o seis veces por encima de la media, y casi todas eran órdenes de venta. Los operadores estaban intentando por todos los medios que sus clientes mantuviesen la calma y conservasen sus acciones, al menos durante un tiempo, pero muchos de estos clientes no se dejaban persuadir. En otra sucursal de Merrill Lynch, situada en el 61 de la West 42nd Street, recibieron un telegrama de un importante cliente de Río de Janeiro que decía simplemente: «Por favor, vendan todo lo que haya en mi cuenta». Ante la falta de tiempo para mantener una discusión de larga distancia recomendando paciencia y contención, Merrill Lynch no tuvo otra opción que

llevar a cabo la orden. Para entonces, las estaciones de radio y televisión, que a primera hora de la tarde comenzaron a ser conscientes de la noticia, ya estaban interrumpiendo su programación habitual para informar en directo de la situación; y tal y como posteriormente señaló una publicación oficial del NYSE: «Es muy posible que la atención dedicada al mercado bursátil en estas retransmisiones contribuyese a incrementar excesivamente la inquietud de algunos de los inversores». Y el problema al que se enfrentaban los operadores financieros a la hora de ejecutar la avalancha de órdenes de venta se veía agravado por factores técnicos: el retraso en el teletipo, que a las 14.26 horas ya era de más de cincuenta y cinco minutos, implicaba que la mayor parte de los precios conocidos eran de hacía casi una hora, lo que en la mayoría de los casos podía suponer una diferencia de entre 1 y 10 dólares. Por ello, los operadores se las veían y se las deseaban para poder informar con precisión a sus clientes de los precios a los que finalmente acabarían vendiendo sus acciones. Algunas entidades financieras incluso trataron de salvar el retraso del teletipo improvisando sistemas propios de información; por ejemplo, Merrill Lynch, cuyos operadores —si se acordaban y tenían tiempo— simplemente gritaban sus resultados en un teléfono conectado directamente a un altavoz ubicado en la sede central, en el número 70 de Pine Street. Obviamente, estos caóticos métodos eran propensos a muchos errores de transcripción final.

En el propio parqué del NYSE, la cosa no repuntaba; era un claro caso de pérdida de valor rápida y continua de un enorme volumen de acciones. Tal y como hubiese descrito la escena De la Vega —y de hecho describió de manera bastante extravagante en otro caso muy similar—: «Los osos [esto es, los vendedores] están completamente dominados por el miedo, la inquietud y el nerviosismo. Los conejos se convierten en elefantes, las reyertas de taberna se convierten en rebeliones, la más mínima sombra es considerada como un signo del caos». Uno de los aspectos más preocupantes de la situación era el hecho de que los precios de las acciones de las empresas más grandes del país eran los que más caían; de hecho, American Telephone & Telegraph (AT&T), la más grande de todas y aquella que tenía el mayor número de

accionistas, estaba liderando la caída del mercado. Con un volumen de acciones mucho mayor que cualquiera de las otras 1.500 empresas financieras presentes en el NYSE (la mayoría de ellas con un precio por acción que apenas alcanza una fracción mínima del precio de las del líder indiscutible), AT&T había sido golpeada por oleada tras oleada de ventas urgentes a lo largo del día, hasta que a las dos de la tarde su precio llegó a los $104\frac{3}{4}$ —una caída de $6\frac{1}{8}$ puntos— y seguía en caída libre. En su condición de barómetro del mercado, AT&T estaba bajo un escrutinio constante, y en aquel momento cada pérdida de una fracción de punto en su precio era considerada como una señal de más pérdidas en todas las demás acciones. A las tres de la tarde, IBM había caído 17 puntos; Standard Oil, de Nueva Jersey, casi siempre inmune al declive general, había perdido 3 puntos; y la propia AT&T había bajado hasta los $101\frac{1}{8}$. Y lo peor era que aún no se vislumbraba el fondo.

Según algunas personas que se encontraban aquel día en el parque, la atmósfera aún no era de histerismo, o al menos la histeria que pudiese haber estaba bien controlada. Aunque a muchos de los operadores les costaba un gran esfuerzo acatar la regla del NYSE que prohibía correr dentro del edificio, y más de uno llevaba en su cara una expresión que un directivo de la bolsa describió más tarde como «concentrada», aún seguían escuchándose las habituales bromas, chistes e insultos sarcásticos entre colegas. («Los chistes [...] son la principal atracción de este negocio», apunta De la Vega.) Sin embargo, había en el aire algo diferente. «Lo que más recuerdo de ese día es la sensación de agotamiento físico —dijo tiempo después un operador—. En un día de crisis, es muy probable que acabes caminando unos quince o dieciséis kilómetros [se ha medido con podómetros], pero en realidad no es sólo la distancia lo que te acaba agotando, sino también el contacto físico: tienes que abrirte paso continuamente y sentir cómo te empujan y te pisan. Y además, está el ruido, un tenso zumbido de voces que se escucha siempre que el mercado está en caída, y que aumenta de volumen si la caída se acelera. En un mercado en alza, el sonido es totalmente diferente; de hecho, una vez que te acostumbras a la diferencia, se

puede incluso saber cómo se está comportando el mercado con los ojos cerrados. Por supuesto, los chistes y las bromas no cesaron, aunque es posible que algunas sonasen más forzadas de lo normal. Todo el mundo comentó que cuando sonó la campana, a las 15.30 horas, se escucharon sonoros vítores; no nos alegrábamos de que el mercado estuviese cayendo en picado, sino de que, al menos ese día, ya no iba a caer más.»

Pero ¿realmente se había acabado la crisis? Esta cuestión trajo de cabeza a todo Wall Street y a la comunidad nacional de inversores durante el resto de la tarde y buena parte de la noche. Tras el cierre, el rezagado teletipo siguió transcribiendo solemnemente las transacciones y los precios ya obsoletos. (En el momento del cierre ya acumulaba un retraso de una hora y nueve minutos, y no completó las transacciones del día hasta las 17.58 horas.) Muchos operadores se quedaron en el parqué del NYSE hasta más allá de las cinco de la tarde, revisando y corrigiendo los detalles de las transacciones, y después se dirigieron a sus oficinas para trabajar con sus cuentas. Lo que mostraba la banda de precios, una vez que pudo mostrarlo todo, era un panorama bastante triste: AT&T había cerrado a 100 $\frac{5}{8}$, tras caer 11 puntos a lo largo del día; Philip Morris había cerrado a 71 $\frac{1}{2}$, cayendo 8 $\frac{1}{4}$; Campbell Soup a 81, cayendo 10 $\frac{3}{4}$; IBM a 361, cayendo 37 $\frac{1}{2}$; etc. En todas las entidades financieras, los empleados trabajaron a destajo —muchos de ellos durante casi toda la noche— en tareas especiales diversas, entre las que sin duda destacaban las llamadas de margen. Una llamada de margen (*margin call*) consiste en solicitar mayores garantías de devolución a un cliente que ha pedido prestado un dinero a su operador para comprar acciones, y que debido a un descenso en el valor de sus acciones éstas apenas cubren el importe del préstamo. Si un cliente no está dispuesto a, o no tiene recursos para, responder a esa llamada de margen con más garantías, su operador se ocupará de vender las acciones amenazadas a la mayor brevedad posible; estas ventas pueden arrastrar a la baja a otras acciones, lo que provoca más llamadas de margen y esto a su vez conduce a más ventas de ac-

ciones, y el círculo vicioso va hundiendo a todos cada vez más en el abismo. En 1929, este abismo resultó no tener fondo porque entonces no existían restricciones federales para la obtención de crédito bursátil. Por ello, en los años posteriores al crac del 29 se implantaron restricciones que trataron de ponerle un fondo al abismo, pero aun así en mayo de 1962 los requisitos para obtener un crédito no impedían que un cliente pudiese recibir en cualquier momento una llamada de margen porque las acciones que había adquirido con su préstamo se habían devaluado entre un 50 y un 60 por ciento. Y, al cierre de las operaciones del 28 de mayo, casi una de cada cuatro acciones había caído ese porcentaje con respecto a su precio máximo de 1961. Tras la crisis, el NYSE estimó que entre el 25 y el 31 de mayo se enviaron cerca de 91.700 llamadas de margen, principalmente por telegrama; y sin duda se puede suponer que la parte del león de esa cantidad tuvo lugar durante la tarde del 28 y casi toda la madrugada del 29. Más de un inversor se enteró de la existencia de la crisis —o al menos de su inquietante intensidad— al recibir una llamada de margen antes del amanecer del martes.

Si bien el peligro de las repercusiones sobre el mercado bursátil de las ventas de acciones derivadas de las llamadas de margen fue mucho menor en 1962 que en 1929, el peligro procedente de otro sector —la venta de participaciones de fondos mutuos— era muchísimo más elevado. De hecho, desde entonces, muchos profesionales de Wall Street han comentado que, en el cenit de la agitación de aquel mes de mayo, sólo pensar en la situación de los fondos mutuos bastaba para producirles escalofríos. Como saben muy bien los millones de estadounidenses que han adquirido participaciones de fondos mutuos durante las últimas dos décadas, estos fondos ofrecen a los pequeños inversores la posibilidad de poner sus ahorros en manos de gestores expertos. El pequeño inversor puede comprar participaciones de un fondo, y este fondo utiliza el dinero para comprar acciones y títulos financieros, sabiendo que en todo momento tiene que estar preparado para reembolsar al inversor el valor nominal de sus activos si así lo solicita. El razonamiento sería el siguiente: si se produce una gran caída del mercado bursátil, los pequeños inversores desea-

rán sacar su dinero del mercado, y por tanto solicitarán el reembolso de sus participaciones; para obtener el dinero efectivo necesario para hacer frente a estas peticiones de reembolso, los fondos deben vender parte de sus títulos financieros; estas ventas provocan un mayor declive del mercado, incitando a más propietarios de participaciones de fondos mutuos a solicitar el reembolso, y nuevamente se entraría en un círculo vicioso que conduciría a una versión actualizada del abismo sin fondo. El escalofrío colectivo de la comunidad de inversores ante esta posibilidad se vio intensificado por el hecho de que nunca se había puesto a prueba seriamente la capacidad de los fondos mutuos para agravar una crisis bursátil. Prácticamente inexistentes en 1929, estos fondos habían crecido hasta alcanzar la asombrosa cifra de 23.000 millones de dólares en activos en la primavera de 1962, y hasta entonces el mercado nunca había caído con la fuerza de esos días de mayo. Estaba claro que si repentinamente 23.000 millones de dólares, o incluso una parte significativa de tal cifra, desapareciesen del mercado, se generaría un desplome que haría que 1929 pareciese poco más que un simple tropezón. Un reflexivo operador financiero llamado Charles J. Rolo, que fue crítico literario en la editorial Atlantic hasta que en 1960 se unió a la camarilla de Wall Street, recuerda que la amenaza de una espiral descendente causada por los fondos mutuos, combinada con la ignorancia general de si ya existía una o no, era «tan aterradora que nadie osaba siquiera mencionar el tema». En tanto que hombre cuya sensibilidad literaria había sobrevivido a la conocida rudeza del ámbito económico, Rolo era muy posiblemente un agudo observador de otros aspectos del estado de ánimo general al anochecer del 28 de mayo. «Había una cierta sensación de irrealidad en el aire —comentó—. Nadie que yo conociese tenía la menor idea de en qué momento tocaríamos fondo. El índice Dow Jones había cerrado con una caída de casi 35 puntos, habiendo alcanzado los 577. Actualmente en Wall Street se considera elegante negarlo, pero muchos de los expertos más destacados llegaron a hablar de un punto por debajo de los 400 puntos, lo que por supuesto hubiese sido un desastre. Escuchábamos la palabra *cuatrocientos* una y otra vez, aunque hoy en día

la mayoría sostiene que se dijo *quinientos*. Y, además de la aprensión general, también había un profundo sentimiento de depresión muy personal y característico de los operadores financieros. Éramos muy conscientes de que nuestros clientes, casi ninguno de ellos rico, habían sufrido grandes pérdidas por nuestra culpa. Aunque no lo parezca, lo cierto es que es extremadamente desagradable perder el dinero de otras personas, y más aún cuando, no lo olvidemos, todo aquello ocurrió después de unos doce años de precios al alza. Tras más de una década de beneficios más o menos constantes para tus clientes y para ti mismo, acabas creyendo que eres muy bueno, que lo tienes dominado, que sabes cómo hacer dinero y ya está. Aquella crisis sacó a relucir una gran debilidad, y provocó tal pérdida de autoconfianza que muchos aún no la han recuperado.» Todo el asunto hizo que muchos operadores financieros desearan estar en una posición que les permitiese acatar la regla de oro de De la Vega: «*Nunca aconsejes a nadie que compre o venda acciones, porque, cuando la intuición disminuye, hasta el más benevolente de los consejos puede volverse en tu contra*».

La mañana del martes 29 puso de manifiesto las dimensiones de la debacle del día anterior, pues para entonces ya se había calculado sobre el papel que la pérdida de valor de todos los títulos financieros presentes en el NYSE ascendía a 20.800 millones de dólares, lo cual era un récord absoluto. El 28 de octubre de 1929, las pérdidas habían sido de «sólo» 9.600 millones de dólares, si bien es verdad que en ese año el número de títulos financieros incluidos en la bolsa era mucho menor que el existente treinta y tres años más tarde. Este nuevo récord representaba una parte no desdeñable de la riqueza nacional; para ser exactos, casi un 4 por ciento, lo que en la práctica suponía que Estados Unidos había perdido en un día el valor de unas dos semanas de salarios y de producción de bienes y servicios. Y, como era de esperar, el crac tuvo repercusiones claras fuera del país. En Europa, cuya reacción a Wall Street se suele producir un día después por la diferencia horaria, el martes fue el día de la crisis. A las nueve de la mañana en Nueva York, cuando en Europa ya estaban a punto de cerrar su día comercial, casi todas las bolsas eu-

ropeas estaban enfrentándose a un flujo de ventas desmesurado, y la única razón aparente era el desplome de Wall Street de unas horas antes: las pérdidas en Milán fueron las peores en dieciocho meses; las de Bruselas, las peores desde 1946, cuando la bolsa reinició su actividad tras la guerra; las de Londres, las peores de los últimos veintisiete años; en Zúrich se había vendido con un asombroso descuento del 30 por ciento a comienzos del día, pero algunas de estas pérdidas se habían mitigado por la aparición en el mercado de cazadores de gangas. Y por si fuera poco, las consecuencias también se hicieron sentir —menos directas, pero sin duda más serias en términos humanos— en algunos de los países más pobres del mundo. Por ejemplo, el precio del cobre de la remesa de julio cayó en el mercado de materias primas de Nueva York 0,44 centavos de dólar por libra (aproximadamente 0,45 kg) de material. Puede que tal pérdida parezca insignificante, pero, para un país pobre cuya economía dependa en gran medida de sus exportaciones de cobre, era una diferencia muy seria. Por ponerlo en perspectiva, en su reciente libro *The Great Ascent*, Robert L. Heilbroner incluye una estimación según la cual por cada centavo que baje el precio del cobre en la Bolsa de Nueva York, el Departamento del Tesoro de Chile perdía 4 millones de dólares, por lo que, si aceptamos estos cálculos, en la remesa de julio, sus pérdidas sólo por exportaciones de cobre ascendieron a 1.760.000 dólares.

No obstante, lo peor no era el conocimiento de lo que había pasado, sino el miedo de lo que podía pasar en el futuro inmediato. El periódico *The New York Times* publicó un inquietante artículo que comenzaba diciendo: «Una especie de terremoto golpeó ayer el mercado bursátil», para luego dedicar casi media columna a cerrar filas con una afirmación bastante rimbombante: «A pesar de las subidas y bajadas del mercado, somos y siempre seremos los amos de nuestro propio destino económico». El servicio de noticias del Dow Jones, tras iniciar la mañana con su acostumbrado y entusiasta «Buenos días», comenzó casi de inmediato a ofrecer perturbadores informes sobre los mercados extranjeros, y a las 9.45, a falta de un cuarto de hora para la apertura del NYSE, se planteó la inevitable pregunta: «¿Cuándo ce-

sarán las ventas de acciones?». Pues en un plazo no muy breve, se respondió a sí mismo, ya que todas las señales parecían indicar que la presión de las ventas aún estaba «lejos de remitir». A lo largo y ancho del mundo financiero circulaban desagradables rumores sobre la inminente quiebra de varias entidades financieras, lo que incrementaba aún más la sensación de pesadumbre. (Como dijo De la Vega: «Las expectativas que se tengan sobre un acontecimiento producen una impresión mucho más profunda [...] que el acontecimiento en sí mismo».) En aquel momento, el hecho de que casi todos estos rumores resultasen ser falsos no fue de mucha ayuda, pues la noticia de la crisis ya se había extendido a todas partes y el mercado bursátil se había convertido en una preocupación nacional. Las centralitas de las entidades financieras estaban colapsadas a causa de las llamadas entrantes, y las sedes abarrotadas con curiosos y, en muchos casos, también con periodistas y cámaras de televisión. En cuanto al propio NYSE, todos sus empleados habían llegado pronto al trabajo para intentar cerrar todas las escotillas en previsión de la inminente tormenta, y se había contratado personal extra para el quinto piso del edificio, con el fin de agilizar la tramitación de las montañas de órdenes. La galería de visitantes estaba tan abarrotada que las habituales visitas guiadas fueron suspendidas durante todo el día. Uno de los grupos que logró entrar en la galería aquella mañana fue una clase de octavo de primaria de la Escuela Parroquial Corpus Christi, de la West 121st Street. Su profesora, la hermana Aquin, explicó a un reportero que los niños habían preparado su visita durante las dos semanas previas realizando inversiones hipotéticas en bolsa con 10.000 dólares imaginarios cada uno. «Todos hubieran perdido todo el dinero», concluyó Aquin.

La apertura del mercado dio el pistoletazo de salida a los noventa minutos más oscuros en la memoria de muchos operadores veteranos, entre ellos algunos supervivientes de 1929. Durante los primeros minutos se produjeron comparativamente pocas transacciones, aunque esta supuesta calma no se debía a que hubiese un ambiente de tranquila deliberación. Por el contrario, lo que reflejaba era que la presión de las ventas era tan

alta que había logrado paralizar temporalmente la actividad. Con el fin de minimizar los saltos repentinos en los precios de las acciones, el NYSE obliga a que uno de sus oficiales tenga que dar su permiso personalmente antes de que un título financiero cambie de manos a un precio que varíe un punto o más respecto de la venta anterior si el precio es menor de 20 dólares, o dos puntos o más si el precio es mayor de esos 20 dólares. El problema era que en aquel momento había tantos vendedores y tan pocos compradores que cientos de acciones tuvieron que abrir con cambios en sus precios como los indicados anteriormente o mayores, y por tanto no se podía llevar a cabo ninguna transacción mientras no se encontrase un oficial entre la ruidosa multitud. En el caso de algunas empresas clave, como IBM, la disparidad entre vendedores y compradores era tan grande que resultaba imposible operar con sus acciones incluso *con el permiso* de un oficial, y no se podía hacer otra cosa que esperar hasta que la perspectiva de obtener un buen precio atrajese a suficientes compradores al mercado. La banda ancha del Dow Jones se limitaba a tartamudear precios aleatorios y fragmentos de transacciones, como si estuviese en estado de *shock*, y a las 11.30 horas informó de que «al menos siete» importantes títulos financieros aún no habían comenzado su actividad diaria. Y según se aclaraba el ambiente, se fue descubriendo que la cifra real era mucho mayor. Mientras tanto, el índice Dow Jones cayó 11,09 puntos durante la primera hora, las pérdidas del lunes se habían incrementado en varios miles de millones de dólares, y el pánico se desató con toda su fuerza.

Y con el pánico casi llegó el caos. Se pueden decir muchas cosas sobre el martes 29 de mayo de 1962, pero lo que está claro es que será recordado durante décadas como el día en el que estuvo a punto de producirse un colapso total del asombroso sistema de instalaciones técnicas automatizadas y dispuestas en red que hacía posible las transacciones financieras nacionales de un país enorme, en el que uno de cada seis adultos tenía inversiones bursátiles. Muchas de las órdenes se acabaron ejecutando a precios muy diferentes de los acordados con los clientes, y muchas otras se perdieron por el camino, bien en la transmisión o entre

las montañas de papel arrugado que cubrían literalmente el parqué del NYSE, y nunca llegaron siquiera a ejecutarse. En ocasiones, incluso, algunas entidades financieras no pudieron ejecutar las órdenes recibidas simplemente por no poder ponerse en contacto con sus operadores. Según iba avanzando el día, los récords establecidos el día anterior no sólo iban siendo superados uno a uno, sino que en comparación empezaron a parecer insignificantes. Por poner sólo un ejemplo, el retraso del teletipo al cierre fue de dos horas y veintitrés minutos, lo que superó ampliamente la hora y nueve minutos del lunes. Gracias a algún tipo de premonición celestial, Merrill Lynch, que se encargaba de más del 13 por ciento de las transacciones públicas del NYSE, acababa de instalar una nueva computadora 7074 —aquella que puede copiar la guía telefónica en tres minutos— y, con su ayuda, fue capaz de mantener sus cuentas más o menos en orden. Otra nueva instalación de Merrill Lynch —un sistema de teletipos automático que ocupaba casi medio edificio y que les permitía mantener la comunicación con las diversas sedes de la entidad— también estuvo a la altura de las circunstancias, aunque se calentó tanto que no se podía ni tocar. Otras entidades tuvieron menos suerte, y en muchas de ellas la confusión acabó imponiéndose con tanta claridad que algunos operadores, hartos de intentar en vano obtener información actualizada o de contactar con sus compañeros presentes sobre el parqué, simplemente optaron por rendirse y largarse a tomar algo. Irónicamente, como veremos, este comportamiento tan poco profesional seguramente ahorró a sus clientes una buena cantidad de dinero.

Sin embargo, la ironía suprema del día la proporcionó la banda de precios durante la hora de comer. Poco antes del mediodía, las acciones alcanzaron sus precios más bajos, con una caída de 23 puntos en el índice Dow Jones (el índice más bajo fue de 553,75 puntos, a una distancia considerable de los 500 que posteriormente los expertos aseguraron que habían estimado como el mínimo posible), pero entonces sin previo aviso aparente comenzó a producirse una recuperación extraordinariamente vigorosa. A las 12.45 horas, cuando la recuperación había logrado revertir la situación provocando una estampida de com-

pras, el teletipo tenía un retraso de cincuenta y seis minutos; por tanto, con la excepción de fugaces «flashes» de precios actualizados, en aquel momento la banda estaba informando a la comunidad inversora de que se estaba produciendo un pánico de ventas cuando en realidad lo que estaba teniendo lugar era un pánico de compras.

El gran punto de inflexión tuvo lugar a última hora de la mañana de manera repentina y bastante melodramática, lo que sin duda hubiese agradado al romántico De la Vega. La clave radicó en American Telephone & Telegraph, que, al igual que el día anterior, estaba siendo objeto de una estrecha observación y claramente estaba influyendo en la totalidad del mercado. Y sin duda el hombre clave, por la naturaleza de su trabajo, fue George M. L. La Branche, Jr., uno de los socios fundadores de La Branche and Wood & Co., la entidad que hacía las veces de especialista sobre el parqué. (Estos especialistas son operadores financieros encargados de mantener una correcta organización en las transacciones bursátiles de un determinado número de títulos financieros. Para cumplir con sus responsabilidades, con frecuencia tienen el curioso deber de asumir riesgos con su propio dinero, aun en contra de su propio criterio. Con el fin de reducir el factor de la falibilidad humana, últimamente algunas autoridades han intentado encontrar la forma de reemplazar a estos especialistas por máquinas, pero hasta el momento no han tenido éxito. Uno de los principales problemas es el siguiente: si los especialistas pierden hasta la camisa, ¿quién paga sus pérdidas?) A sus sesenta y cuatro años, La Branche era un hombre de corta estatura y de facciones angulosas, pulcro y muy enérgico, al que le gustaba lucir en la solapa su insignia Phi Beta Kappa, distinción concedida por el NYSE a muy pocos de sus trabajadores, en su caso como reconocimiento a su larga trayectoria. Había sido especialista desde 1924, y su sociedad había colaborado con AT&T desde finales de 1929. Su hábitat característico —o más bien el sitio exacto donde había pasado cinco horas y media prácticamente todos los días laborables de su carrera profesional— estaba justo

enfrente del puesto 15, en una parte de la bolsa que no es visible desde la galería de visitantes, y que se suele conocer como el «Garaje». Allí, con los pies separados y bien plantados sobre el parqué para aguantar con firmeza las oleadas de posibles compradores y vendedores, acostumbraba a estar con un lápiz en una mano y un discreto librito de cuentas en la otra, listo para llevar un registro minucioso de las órdenes de compra y venta más destacadas de las acciones de AT&T a diversos precios (no por casualidad aquel librito era conocido como «listín telefónico»). Como es lógico, La Branche había sido el centro de atención todo el día anterior, cuando AT&T estaba arrastrando a la baja a todo el mercado, y como buen especialista había encajado todos los golpes como un boxeador experimentado; o, por utilizar su propia metáfora, flotando como un trozo de corcho en las olas del océano. «AT&T es como el mar —comentó tiempo después—. Normalmente está tranquilo y apacible, pero cuando menos te lo esperas aparece un vendaval que provoca una marejada que nos zarandea y nos empapa a todos, pero que siempre acaba amainando. Lo que hay que hacer, por tanto, es dejar que te zarandee y te empape, y esperar a que escampe. No debes nunca luchar contra ella, porque no podrás ganar. No se puede luchar contra las olas, como descubrió a sus expensas el rey Canuto.» La mañana del martes, la tempestad que el día anterior le había calado hasta los huesos con una caída de 11 puntos aún seguía azotando. La ingente tarea administrativa de clasificar y emparejar las órdenes que habían llegado durante la noche —por no hablar de buscar un oficial de la bolsa y obtener su permiso para cada una— se alargó tanto que la primera transacción de AT&T ese día no se produjo hasta una hora después de la apertura de las operaciones, y cuando lo hizo, un minuto antes de las once de la mañana, su precio era de 98, es decir, $2\frac{1}{8}$ puntos menos que al cierre del lunes. Durante los siguientes tres cuartos de hora, más o menos, mientras los ojos del mundo financiero estaban fijos en la entidad, como estarían los de un capitán de barco en su barómetro durante una tormenta, AT&T fluctuó entre el mencionado 98, que resultó ser su precio más bajo, y 99. La cifra más baja se alcanzó en tres ocasiones distintas, con ligeros repuntes interme-

dios, hecho del que La Branche habló después como si fuese algo de importancia mágica o mística. Y es posible que así fuera. En cualquier caso, tras la tercera ocasión empezaron a aparecer compradores de AT&T ante el puesto 15, primero escasos y tímidos, pero en poco tiempo más numerosos y agresivos: a las 11.45 horas, las acciones se vendían a 98; unos minutos después, a 99; a las 11.50 horas, a 99³/₈; y finalmente, a las 11.55 horas, alcanzó por fin los 100.

Muchos comentaristas han expresado la opinión de que esa primera venta de AT&T a 100 fue el instante exacto en el que se revirtió la evolución de todo el mercado. Dado que AT&T era una de las entidades cuyas acciones aparecían periódicamente en los destellos de actualización del teletipo, la comunidad financiera se enteró de la transacción casi al instante, y en un momento en el que prácticamente todo lo que se leía o escuchaba eran noticias malas o muy malas. La teoría más extendida es que la recuperación de AT&T de casi dos puntos, unida a la circunstancia puramente fortuita de que se alcanzase una cifra tan redonda como 100, fue lo que inclinó de golpe la balanza hacia el otro lado. La Branche, por su parte, aunque admitió que el ascenso de su entidad contribuyó en gran medida a la recuperación general, no tuvo tan claro cuál fue la transacción crucial. En su opinión, la primera venta a 100 fue una prueba insuficiente de recuperación definitiva, porque tan sólo afectaba a un número reducido de acciones (apenas un centenar, si no recordaba mal). Él sabía muy bien que en su librito tenía anotadas unas ventas de casi 20.000 acciones a 100, y si la demanda de acciones a ese precio se agotaba antes de que se agotase a su vez su oferta de 2 millones de dólares, el precio volvería a caer, posiblemente otra vez hasta los 98¹/₈; y un hombre como La Branche, muy dado a pensar en términos náuticos, sin duda estaba convencido de que, si se hundían una cuarta vez, ya no saldrían más a la superficie.

No sucedió así. Se realizaron una serie de pequeñas operaciones a 100 muy seguidas unas de otras, y a continuación unas cuantas más de mayor volumen. En su conjunto, casi se había agotado ya la mitad de las acciones disponibles a este precio cuando John J. Cranley, socio activo de Dreyfus & Co., se intro-

dujo discretamente en la multitud presente ante el puesto 15 y anunció su intención de comprar 10.000 acciones de AT&T a 100, las suficientes para agotar la oferta a tal precio y allanar el camino para nuevos incrementos de precios. Cranley no aclaró si estaba pujando en representación de su entidad, de alguno de sus clientes, o del Fondo Dreyfus, un fondo mutuo gestionado por Dreyfus & Co. a través de una de sus filiales, aunque el volumen de la operación sugería que podía tratarse de este último. En cualquier caso, La Branche se limitó a decir «Vendidas», y tan pronto como ambos hombres lo anotaron en sus registros, la transacción estaba hecha, por lo que ya no se podían comprar más acciones de AT&T a 100.

Existe un precedente histórico (aunque no de la época de De la Vega) relativo a una única gran operación bursátil que modificó la dirección del mercado, o al menos ésa era su intención. A la una y media de la tarde del jueves 24 de octubre de 1929 —el día fatídico que la historia financiera ha dado en llamar «Jueves Negro»—, Richard Whitney, por entonces presidente del NYSE y la persona más conocida de todo el parqué bursátil, se dirigió decididamente (algunos dicen incluso que lo hizo «alegremente») al puesto de U. S. Steel, en el que se comerciaba con el acero de todo Estados Unidos, y pujó a 205, el precio de la última venta, por 10.000 acciones. Sin embargo, hay dos diferencias cruciales entre la transacción de 1929 y la de 1962. En primer lugar, la teatral puja de Whitney fue un calculado intento de crear un efecto, mientras que la de Cranley, enunciada sin tanto bombo y platillo, tan sólo intentaba obtener una buena ganga para el Fondo Dreyfus. Y en segundo lugar, tras la operación del 29 únicamente se produjo un breve repunte —las pérdidas de la siguiente semana hicieron que el Jueves Negro pareciese tan sólo gris—, mientras que la del 62 sí provocó una sólida recuperación. La moraleja parece ser que los gestos psicológicos en bolsa únicamente son efectivos cuando no son intencionados ni realmente necesarios. En este último caso se produjo un inmediato incremento general de precios. Tras romper la barrera de los 100 puntos, AT&T comenzó a aumentar con rapidez: a las 12.18 horas, su precio era de 101; a las 12.41, de 103; y a las 13.05, de 106. Gene-

ral Motors pasó de 45 a las 11.46 horas a 50 a las 13.38. Standard Oil creció de 46 a las 11.46 horas a 51 a las 13.28. U. S. Steel ascendió de 49 a las 11.40 horas a $52\frac{3}{8}$ a las 13.28. No obstante, el caso más espectacular en esta línea fue el de IBM. Durante toda la mañana, sus acciones habían quedado fuera de las operaciones por una abrumadora preponderancia de órdenes de venta, y las predicciones sobre su precio inicial de apertura auguraban una pérdida de 10, 20 o incluso 30 puntos, pero a partir del momento en que AT&T rompió la barrera de los 100 puntos, fue tal la avalancha de órdenes de compra que cuando por fin entró en el mercado, poco antes de las dos de la tarde, lo hizo con un *aumento* en el precio de cuatro puntos, y con una enorme oferta de 30.000 acciones. A las 12.28 horas, menos de media hora después de la gran operación de AT&T, el servicio de noticias del Dow Jones ya estaba tan seguro de lo que estaba ocurriendo que declaró sin tapujos: «El mercado ha recuperado su fuerza».

Y así era, pero la increíble velocidad del cambio provocó la ironía más grande de la jornada. Cuando la banda ancha tiene la ocasión de retransmitir una noticia larga, como la transcripción del discurso de una figura prominente, normalmente lo divide en varias secciones cortas que se ofrecen a intervalos, dejando espacio en los intersticios para seguir informando de los últimos precios bursátiles. Pues bien, eso fue precisamente lo que hizo durante los primeros minutos de la tarde del 29 de mayo, con un discurso pronunciado ante el Club Nacional de Prensa por H. Ladd Plumley, presidente de la Cámara de Comercio de Estados Unidos, cuya retransmisión comenzó en la banda del Dow Jones a las 12.25 horas, es decir, sólo tres minutos antes de que declarase que el mercado se estaba recuperando. A medida que el discurso fue apareciendo en la banda ancha se produjo un efecto realmente curioso. La banda comenzó diciendo que Plumley había solicitado una «valoración crítica de la actual falta de confianza empresarial y financiera», tras lo cual ofreció unos minutos de precios bursátiles, todos ellos considerablemente más altos. Seguidamente, volvió a Plumley, que culpaba con vehemencia del desplome de la bolsa al «impacto simultáneo de dos factores que han reducido la confianza: la caída de las

expectativas de beneficios y la anulación del incremento del precio del acero por parte del presidente Kennedy», y, a continuación, se produjo una interrupción aún más larga del discurso, cuajada de datos y cifras alentadoras. En su tercera sección, Plumley continuó insistiendo en sus acusaciones, que para entonces habían tomado un matiz de «¡Mira que os lo dije!»: «Hemos tenido una fantástica demostración de que el “clima empresarial adecuado” no puede ser eliminado como si fuese una moda pasajera de la Avenida Madison, ya que es una realidad realmente deseable», citó la banda ancha. Y así durante muchos minutos que debieron de ser realmente estimulantes para los suscriptores del servicio de noticias del Dow Jones, pues podían alternativamente saborear el caviar de los precios en alza y acompañarlo con refrescantes tragos del champán de las críticas de Plumley a la administración de Kennedy.