

Kentucky Fried Chicken y su incursión en México: la última de las tres grandes innovaciones del Coronel Sanders, 1890-1964.

Raúl Bringas Nostti¹
Universidad de las Américas-Puebla
Puebla, Puebla, México
raul.bringas@udlap.mx

Resumen

Al frente de su empresa, *Kentucky Fried Chicken*, Harland David Sanders, mejor conocido como el Coronel Sanders, se distinguió como un innovador nato. Entre sus aportes a la *fast food* destacaron tres. El primero constituyó el principio mismo de la *fast food*, es decir, la rapidez en la preparación de los alimentos; el segundo, la creación del primer personaje (mascota) reconocible como emblema de una cadena de comida. Su tercer aporte fue la primera incursión de una empresa de *fast food* en el mundo en desarrollo. Esta última innovación, prácticamente olvidada en la literatura de negocios, la realizó en México y representó su despedida al frente de la empresa. La historia personal del Coronel Sanders es fundamental para comprender cómo la globalización de la *fast food* inició en México.

Palabras clave: Innovación; *fast food*; México; franquicias; restaurantes.
Clasificación JEL: N8, N80, N82, N86

Abstract

At the front of his company, *Kentucky Fried Chicken*, Harland David Sanders, better known as Colonel Sanders, distinguished himself as an innovator. Among its contributions to the fast food, there were three of immense importance. The first one was the very principle of fast food, based on the speed of food preparation. The second, the creation of the first recognizable character (mascot) as an emblem of a food chain. His third contribution was the first venture of a fast food company into the developing world. This last innovation, virtually forgotten in business' literature, was accomplished in Mexico and was his farewell as head of the company. The life story of Colonel Sanders is crucial to understand why fast food globalization began in Mexico.

¹Profesor-investigador titular.

Keywords: Innovation; fast food; Mexico; franchise; restaurants

JEL classification: N8, N80, N82, N86

1. Introducción

El presente trabajo reinterpreta fuentes secundarias de información. Éstas han aportado datos muy valiosos sobre la carrera del Coronel Sanders y la consolidación de la empresa *Kentucky Fried Chicken*. Sin embargo, la narrativa de dichas fuentes se ha caracterizado por ser meramente anecdótica. Por desgracia, la aproximación superficial no ha permitido extraer de la narrativa un análisis que le otorgue su debido valor. El objetivo de este trabajo se logra siguiendo dos líneas. La primera realiza un esfuerzo compilador. Rescata información dispersa en diversas fuentes secundarias que narran el desarrollo inicial de la carrera del Coronel Sanders. Esta información se integra, en una línea continua, a la proveniente de otras fuentes, también dispersas, que relatan con banalidad la llegada de *Kentucky Fried Chicken* a México. La segunda línea otorga al trabajo su vertiente analítica. Las fuentes que se utilizaron para construir la presente narrativa no han logrado otorgar a los datos la importancia que merecen en el análisis del proceso que permitió la consolidación del fenómeno de la *fast food*. En vista de esta problemática, se pretende subsanar el débil o nulo análisis advertido en las fuentes secundarias. Al corregir este problema, la evidencia adquiere una nueva dimensión. Permite apreciar los tres grandes aportes del Coronel Sanders a la historia de los negocios globales y cómo su papel fue esencial en la consolidación de la *fast food*. Para el especialista mexicano en negocios, la interpretación que aquí se presenta resulta de particular importancia, pues México fue el punto de origen de la expansión global de la *fast food* hacia los países en desarrollo, un fenómeno que en la actualidad constituye uno de los sellos de la globalización.

2. De la Indiana rural al mundo del pollo frito

Un 9 de septiembre de 1890, en la minúscula y desconocida población de Henryville, Indiana, nació, bajo el nombre de Harland David Sanders, el hombre que daría vida a la *fast food* (comida rápida). Era el hijo mayor en una familia a la que sorprendió la tragedia. El padre murió cinco años después del nacimiento de Sanders y dejó una viuda de 30 años a cargo de tres niños. La Indiana rural de 1895 no era el mejor escenario para una joven viuda, “fatalista” y “de-

votamente religiosa” (Ozersky, 2012: 5). Además de su frágil posición en una sociedad competitiva y carente de una red de apoyo social, la mujer enfrentó un pésimo entorno económico. El Pánico de 1893, originado en la Bolsa de Valores de Nueva York, hundió al país y dio paso a la “peor depresión en la historia de Estados Unidos hasta la Gran Depresión” de 1929. Durante esos años de vicisitudes económicas, 156 compañías ferroviarias irían a la bancarrota, lo mismo que 500 bancos (Jubak, 2015: 45). Así, de forma repentina, una familia de granjeros cayó en la pobreza y la incertidumbre. Esta circunstancia crearía un joven ambicioso, dispuesto a asumir retos.

Tras siete años de viudez, la madre de Sanders contrajo matrimonio. Enfrentado con su padrastro, el adolescente abandonó el seno familiar. A los 12 años comenzó a trabajar en una granja cercana y a los 15 migró de la zona que lo vio nacer. Con documentos falsos que ocultaban su edad, ingresó al ejército estadounidense, del que se le dio de baja tres meses después. En 1907 se asentó en el estado de Alabama, donde desempeñó numerosos oficios, desde asistente de herrero hasta bombero (Durdarshi, 2014). A los 18 años contrajo matrimonio con una antigua novia y prosiguió con el largo rosario de empleos. Estudió derecho por correspondencia, trabajó paleando carbón, vendiendo seguros y realizando trabajo de oficina en la Cámara de Comercio de Columbus, Indiana. Además, como empresario, invirtió en un ferry que cruzaba el río Ohio. Ya como abogado desarrolló su primera aproximación a su legendario concepto de franquicia. Lo hizo mediante poderes estandarizados que sus clientes firmaban en la escena de un accidente antes de que lo hicieran con cualquier otro litigante (Ozersky, 2012: 11).

Los litigios le generaron un decoroso flujo de dinero, pero no las cantidades que Sanders ambicionaba. Prosiguió experimentando con todo tipo de actividades. Carente de un certificado de medicina y sin grandes conocimientos, trabajó como médico obstetra, trayendo bebés al mundo (Schlosser, 2001: 23). Consciente de que como profesionista no se haría millonario, realizó un nuevo intento como inversionista, al establecer una fábrica de lámparas de acetileno, en la que invirtió el dinero obtenido por la venta de su ferry. Fue un rotundo fracaso. Sanders retornó a las ventas, ya no de seguros, sino de neumáticos, con la compañía *Michelin*. Si bien su estancia en el sector de los neumáticos fue efímera, constituyó el escalón geográfico para la construcción de su imagen empresarial. El nuevo trabajo lo obligó a trasladarse hacia Winchester, ciudad ubicada en el estado de Kentucky. Desde entonces, Sanders consideraría al estado como su nuevo hogar. Tras su experiencia en *Michelin*, laboró en *Standard Oil*, administrando una gasolinera (Sanders, 2012: 29-34). Las gasolineras del estado serían el inicio de los buenos tiempos y permitirían que el nombre de

Sanders quedara entrelazado para siempre con el de Kentucky.

En 1930, Sanders comenzó a administrar una gasolinera de la empresa *Shell*, ubicada en Corbin, Kentucky. Estaba estratégicamente posicionada en la autopista 25, que unía al medio oeste con Florida. Eran los años en que Florida se consolidaba como el estado más próspero de Estados Unidos. De 1920 a 1930 su crecimiento económico superó en quince veces el promedio del país. En sólo cuatro años su población saltó de 968,470 personas a 1,260,000 (Turner, 2015: 8). Miles de viajeros conocieron el mayor secreto de la gasolinera de Sanders: la extraordinaria comida. Ofrecer comida fue la única opción viable para obtener un ingreso adicional. Sanders no tenía una posición sencilla, pues debía entregar un porcentaje de las ventas de combustible a *Shell*, justo cuando iniciaba la Gran Depresión. El restaurante *Sanders' Court and Café*, anexo a la gasolinera, presumía, en el anuncio de la entrada, “la disposición de un cliente complacido a regresar al lugar donde se le ha tratado bien” (Kaszynski, 2000: 79). En efecto, los clientes regresaban entusiasmados.

Sanders contaba con 40 años de edad y finalmente estaba a gusto con una de sus incursiones en el mundo empresarial. La gasolinera prosperó gracias a la comida, que constituía el pretexto para cargar combustible. El platillo más solicitado y estrella del lugar era el pollo frito. Atraía a clientes fascinados con su sabor particular, que cobró fama local de boca en boca. Sanders afirmarí que la receta no era constante. Durante años experimentaría con diversas combinaciones de ingredientes (Kleber, 1992: 796). Como buen mercadólogo, exageraba en su originalidad. El exitoso pollo frito que Sanders elaboraba se basaba en una vieja tradición de los esclavos negros de Kentucky, quienes acostumbraban a especiar la comida mucho más que los blancos. La receta de los esclavos tuvo adaptaciones previas al producto ofrecido por Sanders y ya se había compilado en recetarios de comida regional (Young-Brown, 2014: 67-68).

La fama creó más fama. En 1935, el gobernador de Kentucky, Ruby Laffoon, confirió a Sanders el título honorario de “coronel”, por su inmensa contribución a la gastronomía del estado (Sarkett, 2007: 115-116). A Sanders le gustaría rememorar ese momento y vanagloriarse de él. Sería su costumbre a lo largo de los años engrandecer las cosas pequeñas. El título honorario no debía ser motivo de gran orgullo, puesto que se trataba de una mera estrategia populista del gobernador para aumentar su base de apoyo. Por esta razón, Laffoon había creado The Honorable Order of Kentucky Colonels (La Honorable Orden de los Coroneles de Kentucky). Los logros que la orden honraba no podían considerarse extraordinarios. Cuando Sanders recibió el título honorífico ya había 1,000 “coroneles” en el estado y el gobernador estaba en proceso de nombrar a otros 5,000 (Young-Brown, 2014: 68). Sin embargo, para el propietario del restauran-

te fue suficiente para crear una leyenda. Moría así Harland David Sanders y comenzaba a nacer la mítica figura del Coronel Sanders.

3. La primera innovación del Coronel Sanders: la *fast food*

Para 1939, el *Sanders' Court and Café* era tan popular que el afamado crítico de comida, Duncan Hines, lo visitó. La sorpresa fue mayúscula cuando lo incluyó en su popular guía *Adventures in Good Eating*, que seleccionaba los mejores locales para comer mientras se viajaba por Estados Unidos. No era cualquier elogio. Hines se convertiría en la más reputada referencia sobre la comida en el país (Hatchett, 2014). En la edición de 1945 de su guía, publicada con regularidad, se indicaban las virtudes del restaurante del Coronel Sanders. Se elogiaba su estratégica ubicación y se recomendaban tres de sus platillos: los bizcochos calientes, el jamón curado y, encabezando la lista, el pollo frito (Hines, 1945: 110). Poco antes, como resultado de un incendio en el local original, el restaurante había ampliado su capacidad. El Coronel Sanders había adquirido un motel en el lado opuesto de la carretera para hacer uso de los 143 asientos del restaurante (Carey, 2002: 316).

Justo al mismo tiempo que el restaurante del Coronel Sanders prosperaba, los hermanos Maurice y Richard McDonald, que migraron de New Hampshire a California, evaluaban estrategias para ingresar en el negocio de la comida. En 1940 inauguraron en San Bernardino, California, su *McDonald's Barbeque Restaurant* (Young y Young, 2010: 322-323). Otros nombres comerciales que serían referentes de la industria de restaurantes también hicieron su aparición en esos años, como *Krispy Kreme* (1937) y *Dairy Queen* (1938). En la larga lista de restaurantes que nacían a lo largo de las carreteras estadounidenses y que con el paso de las décadas se convertirían en grandes cadenas, sólo *White Castle* (1921), *A&W Root Beer Drive In* (1922) y *Maid-Rite* (1926) eran más longevos que el local del Coronel Sanders (Niemeyer, 2013: 168). El propietario de *White Castle* se negaría reiteradamente a franquiciar su nombre comercial. Su estrategia se basaría en crecer de acuerdo a sus posibilidades, sin perder el control directo de los restaurantes. Por lo tanto, el honor de ser la primera franquicia de restaurantes correspondió a *A&W Root Beer Drive In*, que no exigió ni menús estandarizados ni un diseño arquitectónico específico. Sus franquiciatarios se limitaban a usar el nombre y el logo (Smith, 2013: 365).

El mundo de las franquicias, que recién nacía, todavía no estaba bajo la mira

del Coronel Sanders. Más que el concepto de franquicia, lo que preocupaba a todos los pequeños restaurantes a pie de carretera era sobrevivir. Para lograrlo debían ofrecer el servicio más rápido posible y con los mayores niveles de estandarización. Automovilistas y camioneros exigían ser atendidos a la brevedad para proseguir con su viaje. Además, los clientes recurrentes esperaban que la rapidez no afectara el sabor de cada hamburguesa, hot dog o pieza de pollo frito, que esperaban fuera siempre el mismo. El Coronel Sanders tenía una enorme ventaja sobre las hamburgueserías: la facilidad para usar tecnología en la cocción del pollo. Para la década de 1930, la olla de presión, inventada en 1670, tuvo un resurgimiento tras siglos de olvido (McNeil, 2002: 946). Los nuevos modelos, fabricados con aluminio y provistos de una válvula más eficiente, soportaban una presión que antes se consideraba suicida (De Haan, 1977: 10). En 1939, el Coronel Sanders, abstraído en el tema de la rapidez, experimentó con una olla de presión. Se convirtió así en el pionero en su uso como herramienta de competitividad. Sin que su pollo perdiera “sabor, humedad y consistencia”, redujo el tiempo de cocción entre ocho y nueve minutos (Block, 2006: 113). De hecho, hay quien coloca al Coronel Sanders como el ejemplo indiscutible del primer uso de la olla de presión en la industria alimenticia (Davidson, 2014: 652).

Sin sospecharlo siquiera, el Coronel Sanders había dado vida a la *fast food* (comida rápida). Comenzaba así uno de los mayores cambios en los hábitos alimenticios desde el inicio de la humanidad. Es cierto que nadie puede atribuirse la paternidad de un hecho o evento histórico, pues el conocimiento y las experiencias son acumulativas. La mayor evidencia en este sentido era la presencia de restaurantes como *Krispy Kreme*, *White Castle* o *A&W Root Beer*, que también realizaban sus respectivos aportes al concepto de *fast food*. Sin embargo, bajo la más estricta y precisa definición de *fast food*, el aporte del Coronel Sanders sobresalía como el mayor de todos. El reputado diccionario Merriam-Webster es escueto al definir a la *fast food* como “...comida que puede prepararse o servirse rápido” (Merriam-Webster, 2016). Bajo esta perspectiva, no había duda sobre la preeminencia de la aportación del Coronel Sanders. Incluso en el ambiente académico hay numerosas voces que confirman esta suposición. Dos de las mayores especialistas en nutrición consideraron al Coronel Sanders como el indudable “fundador de las *fast foods*” (Natow y Heslin, 1983: 295).

El Coronel Sanders continuó experimentando con recetas hasta que combinó las legendarias 11 hierbas y especias que dieron el sabor definitivo a su pollo frito. Para 1940, la larga búsqueda había concluido. Denominó a su creación “receta original”, también conocida como “receta secreta”. El secreto no se encontraba sólo en los ingredientes utilizados, sino en la manera de combinarlos y cocinarlos. La receta y el mito alrededor de ella serían factores esenciales que

por más de 50 años permitirían al pollo frito del Coronel Sanders arrasar con los competidores (Fekete, 2003: 96). El mito alcanzaría tales dimensiones que en la actualidad, la receta, escrita a lápiz por su propio creador, se encuentra en un lugar no revelado, en una “cebolla de seguridad” de varias capas, que incluye guardias, una bóveda electrónica, cámaras y sensores de movimiento (Schreiner, 2009). La receta no era sólo una cuestión culinaria, sino una estrategia de negocios. Más que sabroso, el Coronel Sanders esperaba que el pollo fuera más fácil y rápido de preparar y, por lógica, que su elaboración resultara más económica que la de otras opciones crujientes (Mitchell, 2003: 107).

4. El restaurante se transforma en franquicia.

Cuando todo parecía indicar que el restaurante prosperaría hasta la muerte de su propietario y que su sustento estaba garantizado, en 1955 la tragedia golpeó en la puerta: la carretera que dio vida al restaurante perdió importancia. Una nueva autopista interestatal evitó el pueblo de Corbin y alejó a los automovilistas. Cargado de deudas y con 65 años encima, el Coronel Sanders vendió su local. Regresaban los malos tiempos. Cuenta la leyenda que vivía de un cheque de 105 dólares que mensualmente recibía de la seguridad social (Smith, 2007: 341). No era la jubilación con la que había soñado el ambicioso adolescente que había abandonado el estado de Indiana hacía medio siglo. Esta misma leyenda relata que, con voluntad indómita, el Coronel Sanders colocó sus esperanzas en la relativa fama regional de su “receta original”. Confiado en el potencial de ésta, reinició su peregrinar, que había suspendido con su exitoso restaurante. Recorrió los estados vecinos. En la cajuela de su auto transportaba una olla de presión, sus hierbas y sus especias (Young-Brown, 2014: 69). Vestido elegantemente de negro, lo que contrastaba con su posterior imagen de traje blanco, visitaba potenciales inversionistas, ante quienes cocinaba el pollo y los invitaba a probarlo (Smith, 2007: 341).

En el discurso mercadológico del Coronel Sanders se repetía una palabra mágica, que recién había agregado a su lenguaje: franquicia. En los años previos, algunos de los empresarios involucrados en la franquiciación de sus innovaciones en el sector restaurantero habían logrado un éxito envidiable. El Coronel Sanders contemplaba la obra de los hermanos McDonald, que para 1955 ya contaban con ocho restaurantes franquiciados y desde 1953 exhibían su distintiva imagen de los arcos dorados (Young y Young, 2004: 106). Diariamente surgían nuevos franquiciadores, como *Dunkin' Donuts*, que en 1955 colocó su primera franquicia, o la asombrosa *Dairy Queen*, que en el mismo año contaba con 2,600 puntos

de venta (Young y Young, 2010: 324). Alentado por las nuevas tendencias que observaba en el sector de los alimentos, el Coronel Sanders tomó la decisión de no involucrarse directamente en las inversiones y sólo franquiciar. Tenía tanta fe en su creación culinaria que por lo pronto no ofrecería un logo, una imagen o un estilo de servicio. Sólo su “receta original” (Pursell, 2007: 109). Exigiría de los franquiciatarios un 3% de las ventas brutas (Shindler, 1996: 83). La receta resultaría tan atractiva que lograría convencerlos.

El Coronel Sanders se había familiarizado con el concepto de la franquicia antes de que la nueva autopista lo obligara a deshacerse de su restaurante. Al considerar esto, el mito se funde con los hechos. ¿Cerró su restaurante porque éste no tenía futuro o porque pensó que, precisamente, dicho futuro se encontraba en la franquiciación? ¿Se había arruinado y vivía de la seguridad social, como afirman algunos autores, o jugó con la imagen de hombre derrotado para crear la leyenda del emprendedor que venía desde abajo? Al revisar los diversos textos que describen el ascenso de la empresa fundada por el Coronel Sanders, el lector no puede dejar de preguntarse por qué el propietario pasaba por penurias económicas mientras sus franquicias prosperaban. ¿Cómo es posible que tantos autores se contradigan y que las fechas no coincidan? ¿Realmente el Coronel Sanders envidiaba a los hermanos McDonald? El hecho de que se internacionalizaría antes que ellos parecería indicar que no. La cronología del deslumbrante avance de su empresa hasta la cima parece indicar que creó una leyenda empresarial a partir del incidente de 1955.

Antes de que la nueva autopista lo “obligara” a vender su querido restaurante, el Coronel Sanders ya tenía conciencia del potencial de su receta y de la urgencia de iniciar la expansión. Franquiciando su “receta original” lograría enriquecerse como jamás lo haría en su restaurante. Es aquí donde la propia narración del presente artículo tiene un nuevo inicio que contradice algunos de los párrafos anteriores. Sólo así se entiende que antes de 1955 el Coronel Sanders hubiera asistido a un seminario sobre el negocio de la comida, celebrado en Chicago. Allí conoció a Leon Harman, alias Pete Harman, restaurantero de Utah que operaba una hamburguesería en Salt Lake City. Fue él quien lo convenció de las bondades de franquiciar su receta. El propio Harman se convirtió en el primer franquiciatario en 1952. Así, el pollo frito cocinado en olla de presión con 11 hierbas y especies abandonó el viejo sur de Estados Unidos. El éxito fue inmediato, lo que niega las supuestas penurias económicas que padeció el Coronel Sanders a partir de 1955. El pollo frito se convirtió en el gran protagonista en el menú de Harman y proporcionó a éste el 50% de sus ingresos (Smith, 2013: 500). No fue el primer pollo frito sureño en probar fortuna en otras regiones de Estados Unidos. Para entonces, la empresa *Chicken in the Rough*, nacida en

Oklahoma, ya se había expandido a Arizona e Illinois. Según algunos autores, era la primera franquicia de restaurantes con presencia nacional (Clark, 2003: 94-95).

Para diferenciarse de sus competidores de Oklahoma, que afirmaban encarnar el verdadero sabor del viejo sur, el Coronel Sanders adoptó una estrategia brillante. Era debatible si Oklahoma formaba parte del viejo sur o del suroeste. En el caso del estado de Kentucky no existía la menor duda sobre su alma sureña. Dado que su pollo frito era el único procedente de este último estado, el Coronel Sanders utilizó a la entidad como una estrategia comercial, tanto frente a sus rivales de Oklahoma como a todos los que pudieran desafiarlo a lo largo del camino. Al indicar simplemente que su pollo era “*Kentucky Fried Chicken*” (pollo frito de Kentucky) creó no sólo un sello distintivo, sino un nombre comercial (Jakie, 1999: 219). La marca se iría consolidando por sí sola, pero la identificación con el nombre del estado no estaría exenta de futuras controversias. *Kentucky Fried Chicken* se vería obligada a abreviar su nombre a *KFC* para evitar pagar derechos al estado de Kentucky, que, necesitado de recursos, en 1990 registraría el nombre de la entidad como una marca y obligaría a las empresas a pagarle regalías (Mikkelson, 2016). Dado que el estado de Kentucky resultaría el más perjudicado al perder una herramienta de promoción mundial, en 2006 llegaría a un acuerdo con la empresa y ésta retornaría a la denominación *Kentucky Fried Chicken*.

El pollo frito del Coronel Sanders desplegó su extraordinario potencial, más allá incluso de las optimistas proyecciones de su creador. Los franquiciatarios se encontraban extasiados por las virtudes competitivas de la “receta original”, que permitía atender con rapidez a las hordas de clientes hambrientos y además dejarles un buen sabor de boca. En 1953, el Coronel Sanders hizo historia al convertirse en el primer franquiciador de *fast food* en internacionalizarse, al colocar su receta con un restaurantero de Calgary, Canadá. Sin embargo, dado que para entonces no ofrecía todo el concepto de franquicia y sólo contaba con su receta, los especialistas le disputan a *Kentucky Fried Chicken* el título de primera empresa de *fast food* en internacionalizarse y prefieren otorgárselo a *Dairy Queen*, que también en 1953 arribó a tierras canadienses (Penfold, 2008: 65). Este rápido cruce de frontera desmiente las aflicciones económicas del Coronel Sanders, quien además, en el mismo año, rechazó una oferta de 164,000 dólares por su restaurante en Corbin. Por si no bastara, en el restaurante de Harman en Salt Lake City, ocho ollas de presión trabajaban con diligencia para atender los numerosos pedidos de “pollo frito de Kentucky”. El Coronel Sanders obtenía 5 centavos por pollo vendido (Dawson, 2015). En realidad, la nueva autopista de 1955 no lo arruinó: sólo lo obligó a rematar su restaurante y a concentrarse en

el negocio de las franquicias.

5. Un personaje hecho imagen: la segunda gran innovación.

Siempre temiendo a sus agresivos competidores y pese a sus 65 años, el Coronel Sanders se distinguió como un maestro de la innovación. La cocción rápida del pollo frito en ollas de presión ya habría sido más que suficiente para otorgarle un pedestal en la historia de la *fast food*, pero no bastaba. De la mano de sus franquiciatarios, en particular de Harman, quien compartió la paternidad en varias de sus aportaciones, el Coronel Sanders desarrollaría todo un concepto comercial, con colores, slogans y la multiplicidad de elementos que lo distinguirían de sus competidores. Para entonces, la franquiciación, que había iniciado sólo con la receta, involucraba ya un concepto. En 1957, *Kentucky Fried Chicken* agregó más innovaciones a la *fast food*. Desarrolló el primer *takeaway* (restaurante con comida para llevar), establecido en Jacksonville, Florida. El mismo año lanzó sus famosos *buckets*, cubetas que contenían piezas de pollo para una comida familiar (Parker, 2012: 444). Los *buckets* se convertirían en parte de la cultura popular. Décadas después un conocido escritor de *best-sellers* narraría cómo en las iglesias pobres afroamericanas se les utilizaría para recaudar limosnas (Grisham, 2004: 219). También en 1957 *Kentucky Fried Chicken* creó el primer eslogan exitoso en la *fast food*: “It’s finger lickin good” (tan bueno como para chuparse los dedos). La popularidad de la expresión sería tal que el diccionario Oxford de frases modernas la agregaría a sus páginas (Oxford University, 2007: 4).

Desde su casa, que trasladó de Corbin a Shelbyville en 1959, el Coronel Sanders dirigió la empresa, que creció a un ritmo asombroso. La nueva locación, mejor ubicada, agilizó la distribución de insumos, desde folletería hasta *buckets*. Puede considerarse a la casa familiar en Shelbyville como la primera oficina sede de la compañía (Llanas, 2015: 21). La franquiciación generó tan buenos resultados que el Coronel Sanders se vio rebasado por las peticiones de interesados en integrarse a su cadena. Las cifras lo decían todo. En 1960, *Kentucky Fried Chicken* contaba con 200 restaurantes; para 1963 ya presumía 600 (Pursell, 2007: 109). Si bien *Dairy Queen* tenía muchos más franquiciatarios, sus cifras eran engañosas. La mayoría de sus puntos de venta consistían en una persona operando una máquina de helados: no eran restaurantes. A inicios de la década de 1960 *Kentucky Fried Chicken* era la mayor cadena de restaurantes

de *fast food* de Estados Unidos y, por ende, del mundo (Schlosser, 2001: 23). Arrebató a *McDonald's*, *Subway* y *Burger King* el privilegio de ser la primera gran cadena de *fast food* en la historia.

De todos los elementos que incluía la franquicia de *Kentucky Fried Chicken* había uno que destacaba sobre el resto y que incluso desafiaba el potencial comercial de la “receta original”. Este elemento era la cuidada imagen del propio Coronel Sanders, que éste trabajó y perfeccionó a lo largo de los años. Sigue siendo en el presente la punta de lanza de la mercadotecnia de la compañía. Esta imagen llamó la atención de franquiciatarios y hasta de consumidores desde el momento en que la empresa comenzó a expandirse. La prestigiada revista *New Yorker* comentaría en 1970 que resultaba imposible no ser hipnotizado por la “sorprendente figura”, alta, pesada, con pelo blanco, bigote blanco y barba de chivo, vestida siempre con un traje y camisa impecablemente blancos que contrastaban con el negro profundo tanto de los zapatos como de la típica corbata sureña de lazo (Whitworth, 1970). El Coronel Sanders permitió que el pelo le creciera más allá de los estándares de la década de 1950. El ondulado que lucía parecía un adelanto de la década de 1960 o un retorno al siglo XIX. Sus socios inicialmente reían ante la seriedad con la que se tomaba su papel y se presentaba como “coronel”. Para aumentar el efecto teatral, perfeccionó su barba de chivo, delineada al extremo, y empezó a usar un bastón con empuñadura dorada del que ya no se desprendió (Ozersky, 2012: 25, 34).

El vello facial del propietario de la empresa se hizo tan famoso que innumerables notas periodísticas o hasta novelas de fácil lectura utilizarían la expresión narrativa “barba estilo Coronel Sanders”.² La rápida expansión de la imagen fue una obra maestra de mercadotecnia. Consciente del poder de la imagen que había creado, el Coronel Sanders nunca dejaría de vestirse de la misma manera y, como héroe de comic, jamás permitiría que se le viera con otro atuendo. Obligaba a sus franquiciatarios a colocar el nombre de la empresa junto con una fotografía o caricaturización de él mismo (Smith, 2013: 500). Desde entonces y hasta el siglo XXI, “Donde quiera que la gente coma *Kentucky Fried Chicken*, la imagen del coronel con su saco blanco la observa” (Klotter y Klotter, 2008: 134). Este uso de la imagen fue la más popular innovación de la empresa, que así creó el primer personaje exitoso en la historia de la *fast food*. Hasta el oso Rooty, de la pionera de la *fast food* *A&W Root Beer*, fue una elaboración muy posterior, de 1974 (Ruggless, 2013). En el presente, sólo Ronald McDonald, creado en 1963 como personaje de la cadena de hamburguesas, es tan popular

² *Algunosejemplosson* : *TheDo – Right* , de *LisaSandlin*; *Assasin'sBlood* de *AlanGraham*; *DeeperthanDead* de *TamiHoag*.

e identificable en el mundo de la *fast food* como el Coronel Sanders.

6. La tercera innovación: el Coronel Sanders llega a México

Sólo una empresa con la presencia y autoconfianza de *Kentucky Fried Chicken* se atrevió a dar un paso histórico: la primera incursión de una cadena de restaurantes de *fast food* en un país en desarrollo.³ Con esta última aportación, el Coronel Sanders coronaría sus tres grandes innovaciones. Hasta entonces, las cadenas de restaurantes de *fast food* se mostraban cautas en el proceso de internacionalización. Se daban por satisfechas avanzando sobre Canadá, país al que consideraban una extensión natural de la seguridad para la inversión que reinaba en Estados Unidos. En 1954, la cadena de hamburguesas *Wimpy* fue la primera en cruzar el océano Atlántico, al establecer un restaurante en Londres. Tenía el éxito garantizado, pues las hamburguesas triunfaban en Gran Bretaña como resultado de su popularización por los militares estadounidenses allá llegados durante la Segunda Guerra mundial (Oddy, 2003: 194). *Kentucky Fried Chicken* sería la segunda pionera en el escenario europeo, al abrir en 1965 un restaurante en Preston, también en Gran Bretaña (Jacobs, 2003: 307). Sin embargo, para entonces, este logro era una mera anécdota en el palmarés de la empresa. Un año antes, el Coronel Sanders se había cubierto de gloria al iniciar operaciones en México.

La selección de México como primer punto de expansión hacia el mundo en desarrollo y el primero a nivel mundial después de Canadá podía parecer lógica, dada la vecindad geográfica con Estados Unidos. No obstante, el México de la década de 1960 no era el mercado más atractivo. Desde el triunfo de los revolucionarios constitucionalistas, que redactaron la Constitución de 1917, el país se había distinguido como un territorio relativamente hostil con la inversión extranjera. Artículos restrictivos, como el 27, maniataban a los empresarios que deseaban hacer negocios en el país. Bajo este marco constitucional, la década de 1960 constituyó el apogeo de un modelo económico conocido como Desa-

³En la disputa por ser el primero, *Kentucky Fried Chicken* tuvo un rival. En 1962, A&W Restaurants arribó a la isla de Guam, ubicada en el mar de Filipinas. Aunque entonces la isla se encontraba en condiciones de subdesarrollo, no era otro país. Como hasta el presente, formaba parte de Estados Unidos. En 1963, mismo año en que *Kentucky Fried Chicken* inició su expansión al mundo en desarrollo, A&W Restaurants arribó a Malasia y Filipinas. A diferencia de *Kentucky Fried Chicken*, A&W Restaurants tuvo una historia tumultuosa y llena de sinsabores. De hecho, décadas después se retiraría de Filipinas.

rollo Estabilizador, establecido a partir de 1954. Se basaba en un mercado cerrado y ultra protegido. El gobierno pretendía sustituir los bienes importados con productos nacionales (Ortiz Mena, 1998). Los exportadores estadounidenses lamentaban la manera en que desde 1954 México había cerrado aún más un mercado ya bastante regulado (Guillén Romo, 2005: 82). Los especialistas financieros consideraban que el modelo de Desarrollo Estabilizador era intervencionista y perjudicaba en particular a los inversionistas extranjeros (Urzúa, 1997: 59). Fue a este mercado poco amistoso hacia donde se aventuró la empresa del Coronel Sanders.

El panorama no era totalmente desolador para las empresas de Estados Unidos. Pese a los esfuerzos de los gobiernos herederos de la Revolución Mexicana, existía en el país un creciente sector de clase media alta que emulaba los patrones de consumo estadounidenses. Desde la década de 1920, los gobiernos revolucionarios habían combatido esta “americanización”. Su esfuerzo había sido infructuoso, pues para la década de 1950 una sociedad mexicana con mayor capacidad de compra añoraba los productos del capitalismo estadounidense (Moreno, 2003). Las exigencias del consumidor no eran el único incentivo para que los inversionistas se olvidaran por un momento de la manera en que el marco constitucional lesionaba sus intereses. A fin de cuentas, el Desarrollo Estabilizador había logrado que México fuera una economía estable y predecible. Presumía una inflación del 3.5% anual, similar a la de los países desarrollados, mientras que su crecimiento anualizado se aproximaba al 7% (Smith, 1998: 362).

Antes de la década de 1960, el consumidor mexicano ya había tenido un tímido adelanto de la comida estilo estadounidense. En 1903, todavía durante el Porfiriato, los hermanos estadounidenses Frank y Walter Sanborn habían abierto una farmacia, que después incorporó el concepto de fuente de sodas. La denominaron *Sanborn's (Sanborns)* (Berger, 2006: 150). La empresa se preciaría de haber cambiado la historia de los restaurantes mexicanos. Este honor, que era debatible, se lo disputaba la tienda departamental *F.W. Woolworth Company*, llegada a México en 1956 y que abrió dos locales con dos meses de diferencia. *Woolworth* ofrecía más de 2,500 productos, el 97% manufacturados en México (Pitrone, 2003: 148). Uno de sus grandes atractivos era su fuente de sodas, con barra estilo estadounidense, que constituía un avance adicional sobre lo que *Sanborns* ofrecía. Para que el círculo de las cafeterías de inspiración estadounidense se cerrara, en 1967 la cadena *Denny's* abriría en Acapulco su primer restaurante fuera de Estados Unidos, algo que hizo poco después de listarse en la bolsa de valores californiana, en 1966 (Turner, 2005: 107). Sin embargo algo era innegable: ninguna de las tres empresas ofrecía *fast food*.

En 1963, con la construcción del primer restaurante *Kentucky Fried Chic-*

ken en México, inició la era de la *fast food* en el mundo en desarrollo. Fue una aventura en la que participaron inversionistas mexicanos y estadounidenses. La organización que agrupa a los empresarios estadounidenses en México otorgó todo el crédito de la inversión a un empresario del país vecino (American Chamber of Commerce, 1990: 54). Sin embargo, esto no era posible. Las leyes de inversión entonces vigentes impedían que los extranjeros contaran con mayoría en las compañías mexicanas. Los inversionistas foráneos tenían dos opciones: emboscar con prestanombres el origen de los accionistas o asociarse con mexicanos. Siguiendo el patrón establecido por el Coronel Sanders desde que abandonó Corbin, *Kentucky Fried Chicken* se limitaba a franquiciar. Sólo en casos particulares optaba por *joint ventures*. En la década de 1960 evitaba a toda costa ser la propietaria de un restaurante. Curiosamente, las operaciones en México caminarían en el sentido opuesto y tendrían una dosis de propiedad directa. Esto haría del país una excepción en la estrategia de expansión de la empresa (Krug, 2010: 916). No obstante, tal y como lo exigían las leyes entonces vigentes, los mexicanos eran la voz cantante en la sociedad accionaria.

La estrategia franquiciadora de *Kentucky Fried Chicken* quedó de manifiesto, por omisión, en el conocido libro de José Luis Ceceña, en el que el autor de izquierda “denunció” la “exagerada” penetración de las empresas transnacionales en México durante la década de 1960. *Kentucky Fried Chicken* no apareció en el listado de restaurantes propiedad de estadounidenses. Este listado, ya clásico entre los especialistas en historia de los negocios por ser el más completo y preciso sobre aquellos años, incluía al restaurante *Denny’s*, inaugurado cuatro años después de la llegada de *Kentucky Fried Chicken* al país (Ceceña, 1976: 264-270). La empresa del Coronel Sanders no emergía en el listado porque no tenía control accionario, ni siquiera emboscado. Mediante el pago de regalías, los franquiciatarios adquirieron el derecho a utilizar la “receta secreta” y la iconografía de la empresa, en particular la poderosa imagen del hombre de traje blanco, barba de chivo y cara sonriente. El éxito de esta imagen en tierras mexicanas sería tal que Joseph Contreras, autor de uno de los mejores libros sobre la “americanización” de México, afirmaría que el dominio cultural estadounidense sobre el país se resumiría en “la penetración del Coronel Sanders y de los arcos dorados” de *McDonald’s* (Contreras, 2009: 216).

Grupo Kentucky Fried Chicken, como se denominó a la subsidiaria mexicana, no se limitaría al negocio de los pollos fritos. A escasos años de iniciar operaciones y todavía en la década de 1960, traspasó las fronteras de la *fast food*. En un atrevido movimiento, adquirió parte de las acciones de *Distribuidora Bega*, entonces la mayor compañía embotelladora y distribuidora de bebidas alcohólicas (Grant, 2000: 92). En 1970, esta empresa adquirió a su vez una parte

de la emblemática *Casa Tequila Cuervo*, considerada la empresa más antigua del país. Así, a sólo siete años de su entrada al país, la empresa que operaba bajo la imagen del Coronel Sanders ya controlaba, indirectamente, un pedazo de la historia de México. Hasta mediados de la década de 1960, las destiladoras de tequila habían sido propiedad de familias jaliscienses. Éstas, atraídas por las ofertas de compra, comenzaron a transferir parte de sus acciones a actores externos. Fue así como, inesperadamente, el nombre de *Kentucky Fried Chicken* quedó inscrito entre las primeras tres empresas extranjeras que ingresaron al negocio del tequila (Bowen, 2015: 38-39).

El primer restaurante *Kentucky Fried Chicken* en México se ubicaba en la esquina que conforman las calles de Gonzalitos y Vancouver, en Monterrey, Nuevo León. El local, que años después fue demolido, era modesto y carecía de varios de los elementos que empezaban a distinguir a la franquicia, como la arquitectura estandarizada. Inició sus actividades con limitaciones. Dadas las restricciones a las importaciones, propias del Desarrollo Estabilizador, no había *buckets*, servilletas con la imagen del Coronel Sanders o los ingredientes específicos para que el sabor del pollo desplegara el embrujo de la “receta original”.⁴ Para operar el restaurante con cierto profesionalismo, en marzo de 1966 nació la sociedad *Kentucky Fried Chicken de México*, con 26 empleados. Pese a su modesto tamaño, era “mucho más grande que el promedio de restaurantes” (Find the Company, 2016). Existen fantasías literarias de por qué el Coronel Sanders se interesó en México como plataforma para su expansión internacional hacia los países en desarrollo. En una de las narraciones más ingeniosas, aunque ficticia, se aseguraba que lo hizo por su deseo de observar peleas de gallos, comer chile verde y conocer a Mauricio Garcés en Acapulco (Medrano, 2016).

La selección de Monterrey como punto de entrada no fue casual. Los fuertes vínculos económicos, sociales y culturales que la ciudad mantenía con Estados Unidos habían generado una clase media alta que reproducía los patrones de consumo estadounidenses. El propio Coronel Sanders, que acostumbraba visitar los restaurantes que abría su empresa, patentizó su fe en el local regiomontano. Además de asistir a los festejos inaugurales, lo visitó en varias ocasiones a lo largo de los años (Kentucky Fried Chicken, 2016). Consciente de que el éxito

⁴Todavía debe escribirse la historia de este primer restaurante que inauguró la era de la *fast food* en México y en el mundo en desarrollo. Ninguno de los grandes diarios de circulación nacional registró la inauguración. Tampoco el mundo empresarial le otorgó gran importancia al evento. Por ello, los mitos se confunden con la historia. Seguramente sería posible reconstruir los hechos mediante la revisión de archivos y publicaciones locales. Se invita a un historiador de negocios, especializado en microhistoria empresarial, a elaborar la crónica de ese extraordinario momento.

del restaurante de Monterrey era crucial para su futura expansión por el resto del país, realizó una intensa campaña de promoción. Él mismo, por medio de su productor musical George Garabedian, recomendaría a sus admiradores lo siguiente: “Si algún día vas a México, asegúrate de visitar Monterrey, Nuevo León. Allí, en la esquina de Gonzalitos y Vancouver, encontrarás un *Kentucky Fried Chicken* con servicio para llevar a casa” (Sanders, 1968). Por desgracia, no existe una sola fotografía que registre el momento en que la figura más importante y legendaria en el mundo de la *fast food* departió con los clientes de su restaurante regiomontano.

El comentario del Coronel Sanders con respecto a su primer restaurante mexicano aparecía en la contraportada de un álbum de música, que tuvo un éxito relativo y que se titulaba *Tijuana Picnic*. El vinilo reflejaba el súbdito aprecio que tuvo por México. Un crítico de música definió lo que allí se escuchaba como “pop instrumental genérico con sonido mexicano”. Este sonido supuestamente patentizaba el inminente triunfo del “pollo frito en la tierra de los tacos” (Moran, 2016). Se esperaba que el consumidor mexicano aceptara rápidamente los productos de *Kentucky Fried Chicken*. Esta esperanza se basaba en un estereotipo racista, del que el Coronel Sanders, como buen sureño, no estaba exento. El pollo frito, como alimento barato y rico en calorías y grasas, era uno de los alimentos favoritos de las minorías, en particular de los negros. De hecho, en la actualidad uno de los estereotipos más ofensivos y recurrentes en Estados Unidos es el que asocia la “negritud” con el consumo de pollo frito. Se ha utilizado para “estigmatizar a negros en el pasado y presente”, y de él no se ha salvado ni el exitoso golfista Tiger Woods, a quien un rival amenazó con servirle su ración de pollo frito (Inness, 2006: 120). Tratando de obtener una ventaja de esta cruda realidad, en la década de 1960 *Kentucky Fried Chicken* incentivó sus vínculos con los miembros de comunidad negra. A varios de ellos se les dieron grandes facilidades para que se convirtieran en franquiciatarios (Office of Minority Business Enterprise, 1970: 7-8).

Por razones económicas y gastronómicas, la población de origen mexicano en Estados Unidos se convirtió en asidua consumidora de los productos de *Kentucky Fried Chicken*. Desde la década de 1960, el estereotipo del pollo frito y los negros se amplió a los mexicanos. Ser un *greaser* (grasiento) mexicano iba de la mano de ser un cliente del Coronel Sanders. Incluso años después, en sus bromas racistas, los anglosajones hablarían del Coronel Sánchez, un individuo “moreno, grasoso” que “vende pollo frito” (Paredes, 1993: 42). Pero este estereotipo racista se fundamentaba en una realidad: el pollo frito agradaba a los mexicoamericanos. Se suponía que lo que se observaba al norte del río Bravo se replicaría en los restaurantes mexicanos del Coronel Sanders. Y así fue.

El restaurante regiomontano logró sobrevivir y constituyó la punta de lanza para el avance hacia otros puntos del país. La estrategia inicial de la empresa se basó en el posicionamiento en las grandes urbes o en ciudades medianas que eran receptoras de turismo estadounidense. De esta manera, se abrieron sucursales en puntos como Guadalajara, Ciudad de México y Cuernavaca. El éxito prosiguió y al iniciar la década de 1970 la marca ya había asegurado un lugar prominente en el sector restaurantero (American Chamber of Commerce, 1990: 54). A la empresa le tomaría varios años posicionarse en el gusto de los sectores populares. En sus inicios atendía a la clase media alta urbana. La ubicación de sus restaurantes en centros turísticos o en zonas pudientes de las grandes ciudades lo evidenciaba. Por ejemplo, su restaurante más emblemático en la Ciudad de México se encontraba en Ejército Nacional y Arquímedes, una zona con alto poder adquisitivo y muy influenciada por la cultura estadounidense. La asociación de *Kentucky Fried Chicken* con la clase media alta que aspiraba a consumir marcas reconocidas se patentizó hasta en el mundo académico. Ya desde mediados de la década de 1960 los especialistas en ciencias sociales utilizaban la presencia de uno de los restaurantes en Ciudad Satélite, Estado de México, como evidencia de la conformación de una moderna sociedad de consumo que seguía patrones estadounidenses (Bachelor, 2008: 263).

El rápido éxito de *Kentucky Fried Chicken* en México partió de la conjunción de tres factores. El primero fue que su llegada coincidió con la etapa de mayor crecimiento de la empresa a nivel global. De hecho, los especialistas en negocios resaltarían la expansión “agresiva” que la compañía de pollo frito tuvo en las décadas de 1960 y 1970, sin precedentes en el sector de la *fast food* (Miller, 1998: 388). El segundo factor fue la buena administración de los socios mexicanos, que mostraron su habilidad para crecer y encontrar los mejores nichos de mercado. Como se ha advertido, *Grupo Kentucky Fried Chicken* no se limitó al negocio del pollo frito. Su exitoso involucramiento en el sector de bebidas, incluido el tequila, le dio una sólida posición basada en la diversificación. Indudablemente, el factor que más influyó fue el tercero: el inmenso poder de la imagen del Coronel Sanders. *Kentucky Fried Chicken* llegó al país justo en el momento en que su fundador se convertía en una leyenda viviente. Se afianzaba como una de las mayores figuras de la cultura pop, es decir, un “icono del marketing global” (Wilson, 2006: 3). No tenía en México un rival con el mismo potencial, pues sus imitadores en el rubro de la *fast food* eran empresas mexicanas. Compañías de hamburguesas como *Burger Boy* y *Tomboy*, o de pollo frito como *Bonanza*, no contaban con el atractivo casi religioso de la parafernalia pop asociada con el Coronel Sanders. Un viajero que recorría el país escribiendo para una revista de la Universidad de Harvard mencionó cómo, en 1971, el restaurante *Kentucky*

Fried Chicken de Cuernavaca opacaba a sus rivales. Concluía que la razón era simple: la cadena mexicana de hamburguesas *Burger Boy* carecía de la magia del “Coronel” (Stillman, 1971).

En la década posterior a su llegada, *Kentucky Fried Chicken* creció de manera vigorosa, demostrando que el mercado mexicano había madurado lo suficiente como para “masificar” la cultura de la *fast food*. Turistas estadounidenses, que en esos años sólo contaban con los restaurantes del Coronel Sanders para reproducir en México la dieta que añoraban, compartían un menú típicamente americano con mexicanos de clase media alta. Tal fue el éxito de la franquicia que a mediados de la década de 1970 había autores que comentaban, sorprendidos, como *Kentucky Fried Chicken* estaba construyendo un “imperio” en México (Russell, 1977: 158). El triunfo de la cadena del Coronel Sanders resultó tan inspirador que en 1969 arribó al país la segunda empresa de *fast food*. Ésta fue *Pizza Hut*, que estableció su restaurante mexicano un año después de haber iniciado su expansión internacional en Canadá. En ese entonces *Pizza Hut* era rival de *Kentucky Fried Chicken*. Ambas empresas y hasta *A&W Restaurants* terminarían formando parte de la enorme multinacional, asentada en el estado de Kentucky, *Yum! Brands*. (Seijts, 2006: 231).

El ingreso de *Kentucky Fried Chicken* a México pasaría a la historia empresarial por una razón adicional, que convertiría al país en un referente obligatorio en la carrera del Coronel Sanders. La aventura en Monterrey constituyó su despedida como cabeza de la empresa. Los festejos inaugurales del restaurante regiomontano quedarían marcados por el primer gran cambio en la administración de un gigante en gestación. Convencido por sus familiares, el Coronel Sanders tuvo que reconocer que el crecimiento de la empresa lo había rebasado. La expansión a México evidenciaba que *Kentucky Fried Chicken* iniciaba el camino para transformarse en una compañía global. En enero de 1964, por dos millones de dólares, transfirió el control de ésta a un grupo de accionistas. Su decisión de vender sería elogiada por los proponentes de un retiro digno, pues el Coronel Sanders mantuvo las franquicias de Canadá y se mudó a ese país para administrarlas. También creó una organización caritativa (Saylor, 2011: 21).

La realidad no es tan perfecta como la pintan. En 1964, el Coronel Sanders ya era un obstáculo para el crecimiento de la empresa. Los accionistas que la adquirieron demostraron con hechos que se podía crecer mucho más. A la cabeza de estos accionistas se encontraba John Brown, viejo amigo del Coronel Sanders y futuro gobernador de Kentucky. Los especialistas en negocios lo consideran el verdadero artífice de la expansión global de la empresa (Pearce, 2005: 145-146). En 1969 *Kentucky Fried Chicken* ingresó al New York Stock Exchange y así se convirtió en empresa pública, protagonista en Wall Street (Boje, 2011: 521).

Al abrirse a la comunidad de inversionistas, tuvo un crecimiento portentoso. En 1964, al concluir la era del Coronel Sanders al frente de la compañía, ésta contaba con 600 franquiciatarios. Siete años después, cuando *Heublein*, el gigante de las bebidas, se la compró al grupo encabezado por Brown, la cifra se había incrementado a 3,500 (Leeds, 2004: 12). Gracias al financiamiento mediante ofertas públicas en Wall Street, al que el Coronel Sanders se había negado, *Kentucky Fried Chicken* logró desplegar todo su potencial.

Si bien México fue la última gran innovación del Coronel Sanders y su capítulo final al frente de la empresa, el inventor de la “receta original” mantuvo sus vínculos con *Kentucky Fried Chicken*. Hasta los 90 años continuó siendo el omnipresente personaje de una de las más poderosas empresas de *fast food* de la historia. Percibió un sueldo vitalicio de 40,000 dólares a cambio de mantener su rol como vocero. El Coronel Sanders viajó 250,000 millas al año, visitando los restaurantes de la cadena, incluidos los mexicanos (Sarkett, 2007: 117). Además, contó con un lugar simbólico en el consejo de administración y siguió opinando sobre cuestiones culinarias (Whitworth, 1970). El poder de su imagen y de su “receta original” sería proverbial. Uno de los más populares anuncios televisivos en la historia de *Kentucky Fried Chicken* mostraba el secuestro del Coronel Sanders, a quien un ama de casa recluía en una bodega abandonada y lo interrogaba para obtener el secreto de su receta (Boje, 2011: 521). Para entonces, nada, ni un secuestro, lo intimidaba. No era para menos. Su receta, tan legendaria como la fórmula de *Coca Cola*, constituía sólo una anécdota. Quedaban para la historia de la *fast food* sus tres grandes innovaciones, producto de una fructífera carrera que inició en un pequeño pueblo de Indiana y culminó en Monterrey.

7. Conclusión: el triunfo del Coronel Sanders en tierras extrañas y tiempos inciertos

En el largo periodo que corrió entre 1964 y la muerte del Coronel Sanders, en 1980, sus relaciones con *Kentucky Fried Chicken* distaron mucho de ser cordiales. Lanzó reiterados ataques tanto contra los accionistas que directamente le compraron como contra *Heublein*. Acusó a esta empresa de haber destruido el alma de *Kentucky Fried Chicken*, al convertir a la cadena de *fast food* en un gigante global de la estandarización. El Coronel Sanders tergiversó los hechos. Afirmaba que lo habían forzado a vender sus acciones. El resultado, según su apreciación, se había patentizado en una menor calidad de la comida. Afirmaba que el *gravy* que *Heublein* servía para acompañar el puré de papa sabía a

pegamento para adherir papel tapiz (Pearce, 2005: 154). La guerra de declaraciones llegaría a tal punto que el Coronel Sanders presentaría una demanda por 122 millones de dólares contra *Heublein* (Ozersky, 2012: 99). La propietaria de *Kentucky Fried Chicken*, consciente del poder de la imagen del hombre del traje blanco y barba de chivo, optó por llegar a un acuerdo.

Heublein no era ajena a este tipo de desafíos. Uno de los mayores lo enfrentó en México, donde justo a partir de 1971, cuando adquirió *Kentucky Fried Chicken*, se recrudeció el populismo antiestadounidense. Durante doce años, los presidentes Luis Echeverría Álvarez y José López Portillo lanzaron arengas contra Estados Unidos y despedazaron la economía mexicana. Desde el inicio de su presidencia, Echeverría se propuso tomar una “posición más agresiva hacia las firmas extranjeras” (Grindle, 1982: 81). En tanto, López Portillo gozaba culpando a Estados Unidos “de todo lo que había salido mal desde el inicio de la humanidad” (Cohen, 2002: 100). Increíblemente, *Kentucky Fried Chicken* sobrevivió al vendaval. Soportó los discursos antiimperialistas, las denuncias contra la *fast food*, las campañas en defensa de la tradición gastronómica mexicana y la inestabilidad económica. Su supervivencia en México constituyó un heroico ejemplo, tanto para las cadenas mexicanas que copiaron su modelo, como para sus rivales estadounidenses que arribarían en masa en la década de 1980.

Cuando *McDonald's* llegó a México en 1985, el país ya se encontraba inmerso en un proceso de apertura económica. La empresa de hamburguesas y sus franquiciatarios presumían que abrían mercados e innovaban (García Fuentes, 2011). Sin embargo, *Kentucky Fried Chicken* ya había realizado la labor más difícil en tiempos inciertos. En 1988, la empresa que había pertenecido al Coronel Sanders volvió a cambiar de manos, al ser adquirida por *Pepsico*. Esto significó un mayor impulso a las ya exitosas operaciones mexicanas. La nueva propietaria, que no sería la última, planeaba incrementar el número de restaurantes de 53 a 200 (Bouleau, 1990: 26). No todo eran buenas noticias para la empresa de pollo frito: la apertura mexicana implicó repartir el mercado de la *fast food*, que por unos años *Kentucky Fried Chicken* había dominado al 100 %.

Para 1990, *Kentucky Fried Chicken* ya sólo contaba con un 10 % del mercado mexicano de franquicias de *fast food* y la competencia se recrudecía. La empresa comenzaba a sentir la amenaza de nuevos protagonistas como *McDonald's*. (Wright, 1996: 513). Numerosas empresas de *fast food* arribarían a México atraídas por las perspectivas, tanto del Tratado de Libre Comercio de Norteamérica, como por la gradual regulación del sector de franquicias, iniciada en 1991. *Subway* y *McDonald's* destronarían a *Kentucky Fried Chicken* en

México y a nivel mundial.⁵ Sin embargo, jamás podrían disputarle al Coronel Sanders su inmenso legado, basado en sus tres aportaciones. La última de ellas, la más llamativa desde la perspectiva mexicana, permanecería como un referente del proceso de globalización: el arribo, vía México, de la *fast food* al mundo en desarrollo.

Recepción: 03/05/2016. Aceptación: 08/06/2016.

Referencias

- [1] American Chamber of Commerce (1990). The Colonel Goes National. Business Mexico, 7.
- [2] Bachelor, S. (2006). Miracle on Ice: Industrial Workers and the Promise of Americanization in Cold War Mexico. Gilbert Joseph y Daniela Spenser (editores), In from the Cold: Latin America's New Encounter with the Cold War, Durham: Duke University Press.
- [3] Berger, D. (2006). The Development of Mexico's Tourism Industry, Nueva York: Palgrave McMillan.
- [4] Block, S. et. al. (2006). Casebook to Accompany Foundations of Financial Management, Nueva York: McGraw-Hill.
- [5] Boje, David, et. al. (2011). The Virtual Leader, Alan Bryman, et. al. (editores), The Sage Handbook of Leadership, Los Ángeles: SAGE Publishing.
- [6] Bouleau, C. (1990). Unilever, Pepsi invest in Mexico. Advertising Age, 61:26.
- [7] Bowen, S. (2015). Divided Spirits: tequila, mezcal, and the politics of production, Oakland: University of California Press.
- [8] Carey, C. (2002). American Inventors, Entrepreneurs, and Business Visionaries, Nueva York: Facts on File.
- [9] Ceceña, J.L. (1976). México en la órbita imperial: las empresas transnacionales, México: Ediciones El Caballito.

⁵En la actualidad, *Kentucky Fried Chicken* es la segunda mayor cadena de *fast food* en el mundo.

- [10] Clark, M. (2003). *The Route 66 Cookbook*, San Francisco: Council Oak Books.
- [11] Cohen, R. (2002). *Negotiating Across Cultures*, Washington: United States Institute for Peace.
- [12] Contreras, J. (2009). *In the Shadow of the Giant: the Americanization of Modern Mexico*, New Brunswick: Rutgers University Press.
- [13] Davidson, A. (2014). *The Oxford Companion to Food*, Nueva York: Oxford University Press.
- [14] Dawson, V. (2015). How Colonel Sanders Made Kentucky Fried Chicken an American Success Story, *Smithsonian Magazine*, <http://www.smithsonianmag.com/smithsonian-institution/how-colonel-sanders-made-kentucky-fried-chicken-american-success-story-180955806/?no-ist>
- [15] De Haan, D. (1977). *Antique Household Gadgets and Appliances*, Londres: Blandford Press.
- [16] Durdarshi (2014). Harland Sanders, 1890-1980, Durdarshi, <http://durdarshi.com/2014/07/17/harland-sanders-1890-1980/>
- [17] Fekete, S. (2003), *Companies Are People Too: Discover, Develop, and Grow Your Organization's True Personality*, Hoboken: Wiley, 2003.
- [18] Find the Company (2016). Kentucky Fried Chicken de México, S de R.L. de C.V., Empresas, <http://fichas.findthecompany.com.mx/1/127033453/Kentucky-Fried-Chicken-de-Mexico-S-de-R-L-de-C-V-en-Ciudad-de-Mexico-D-F>
- [19] García Fuentes, M. (2011). McDonald's: la marca que abrió mercados, *Soy Entrepreneur*, <http://www.soyentrepreneur.com/la-marca-que-abrio-mercados.html>
- [20] Grant, T. (2000). *International Directory of Company Histories*, 31, Chicago: St. James Press.
- [21] Grindle, M. (1982). *Public Policy, Foreign Investment and Implementation Style in Mexico*, Domínguez, J. (editor), *Economic Issues and Political Conflict: US-Latin American Relations*, Oxford: Butterworths.

- [22] Grisham, J. (2004). *A Time to Kill: A Novel*, Nueva York: Bantam Dell.
- [23] Guillén Romo, H. (2005). *Orígenes de la crisis en México: inflación y endeudamiento externo (1940-1982)*, México: Ediciones Era.
- [24] Hatchett, Louis (2014). *Duncan Hines: How a Travelling Salesman Became the Most Trusted Name in Food*, Lexington: The University Press of Kentucky.
- [25] Hines, D. (1945). *Adventures in Good Eating: Good Eating Places along the Highways of America*, Bowling Green: Adventures in Good Eating, Inc.
- [26] Inness, S. (2006). *Secret Ingredients: Race, Gender, and Class at the Dinner Table*, Basingstoke: Palgrave MacMillan.
- [27] Jacobs, M. y Scholliers P. (2003). *Eating Out in Europe: Picnics, Gourmet Dining, and Snacks since the Late Eighteen Century*, Oxford: Berg.
- [28] Jakie, J. y Sculle K. (1999). *Fast Food: Roadside Restaurants in the Automobile Age*, Baltimore: Johns Hopkins University.
- [29] Jubak, J. (2015). *Juggling with Knives: Smart Investing in the Coming of Age of Volatility*, Nueva York: Public Affairs.
- [30] Kentucky Fried Chicken (2016). *Historia, KFC*, <http://www.kfc.com.mx/historia.php>
- [31] Kaszynski, W. (2000). *The American Highway: The History and Culture of Roads in the United States*, Jefferson: McFarland & Company.
- [32] Kleber, J. (1992). *The Kentucky Encyclopedia*, Lexington: The University Press of Kentucky.
- [33] Klotter, J. y Klotter F. (2008). *A Concise History of Kentucky*, Lexington: University of Kentucky Press.
- [34] Krug, J. (2010). *Kentucky Fried Chicken and the Global Fast Food Industry*, De Wit, B. y Meyer R. (editores), *Strategy: Process, Content, Context*, Andover: Cengage Learning, 2010.
- [35] Leeds, R. (2004). *How to Almost Make a Million Dollars*, Las Vegas: Epic Publishing.

- [36] Llanas, S. (2015). Colonel Harland Sanders: KFC Creator, Minneapolis: Abdo Publishing.
- [37] Mcneil, I. (2002). An Encyclopedia of the History of Technology, Nueva York: Routledge.
- [38] Merriam-Webster. (2016). Fast Food, Merriam-Webster Dictionary, [http://www.merriam-webster.com/dictionary/fast %E2 %80 %93food](http://www.merriam-webster.com/dictionary/fast%E2%80%93food)
- [39] Medrano, R. (2016). La fiesta del Coronel Sanders con Mauricio Garcés, *Noisey*, http://noisey.vice.com/es_mx/blog/la-fiesta-del-coronel-sanders-con-maurico-garcs
- [40] Mikkelson, D. (2003). Fried and True, *Snopes*, <http://www.snopes.com/lost/kfc.asp>
- [41] Miller, A. (1998). Strategic Management, Nueva York: McGraw Hill.
- [42] Mitchell, D. y Coles C. (2003). The Ultimate Competitive Advantage, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- [43] Moran, C. (2016). Colonel of Wisdom in a ‘Tijuana Picnic’, AdAge, <http://adage.com/article/songs-for-soap/colonel-wisdom-a-tijuana-picnic/131724/>
- [44] Moreno, J. (2003). Yankee Don’t Go Home!: Mexican Nationalism, American Business Culture and the Shaping of Modern Mexico, 1920-1950, Chapel Hill: The University of North Carolina Press.
- [45] Natow, A. y Heslin, J. (1983). Nutrition for the Prime of Your Life, Nueva York: McGraw-Hill.
- [46] Niemeyer, D. (2013). 1950s American Style: A Reference Guide, Boulder: Fifties Book Publishers.
- [47] Oddy, D. (2003). From Plain Fare to Fusion Food: British Diet from the 1890s to the 1990s, Rochester: The Boydell Press.
- [48] Office of Minority Business Enterprise (1970). OMBE Affiliate Opens in Newark, Outlook, 1.
- [49] Ortiz Mena, A. (1998). El Desarrollo Estabilizador: Reflexiones de una época, México: El Colegio de México.

- [50] Oxford University (2007). Oxford Dictionary of Modern Quotations, Nueva York: Oxford University Press.
- [51] Ozersky, J. (2012). Colonel Sanders and the American Dream, Austin: The University of Texas Press.
- [52] Paredes, A. (1993). Folklore and Culture on the Texas-Mexican Border, Austin: University Of Texas Press.
- [53] Parker, D. (2012). Service Operations Management: The Total Experience, Cheltenham: Edward Elgar.
- [54] Pearce, J. (2005). Harland Sanders: the Man who would be Colonel, James Klotter (editor), The Human Tradition in the New South, Lanham: Rowman & Littlefield.
- [55] Penfold, S. (2008). The Donut: A Canadian History, Toronto: University of Toronto Press.
- [56] Pitrone, J.M. (2003). F.W. Woolworth and the American Five and Dime, Jefferson: McFarland & Company.
- [57] Pursell, C. (2007). Technology in Postwar America: A History, Nueva York: Columbia University Press.
- [58] Ruggless, R. (2013). A&W Spokes-bear Rooty Discusses his Approach to Social Media, Nation's Restaurant News, <http://nrn.com/cmoperspectives/aw-spokes-bear-rooty-discusses-his-approach-social-media>
- [59] Russell, P. (1977). Mexico in Transition, Austin: Colorado River Press.
- [60] Sanders, H. (2012). Col. Harland Sanders: the Autobiography of the Original Celebrity Chef, Louisville: KFC.
- [61] Sanders, H. (1968). Tijuana Picnic (disco LP), Marc Records.
- [62] Sarkett, J. (2007). Extraordinary Comebacks: 201 Inspiring Stories of Courage, Triumph, and Success, Naperville: Sourcebooks.
- [63] Saylor, P. (2011). Retire to- Not From, Mustang: Tade Publishing.
- [64] Schlosser, E. (2001). Fast Food Nation: The Dark Side of the All American Meal, Nueva York: Houghton Mifflin Company.

- [65] Schreiner, B. (2009). KFC Secret Recipe in New, Safer Vault, The Star Business, http://www.thestar.com/business/2009/02/10/kfc_secret_recipe_in_new_safer_vault.html
- [66] Seijts, G. (2006). *Cases in Organizational Behavior*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- [67] Shindler, M. (1996). *American Dish: 100 Recipes from Ten Delicious Decades*, Santa Mónica: Angel City Press.
- [68] Smith, A. (2007). *The Oxford Companion to American Food*, Nueva York: Oxford University Press.
- [69] Smith, A. (2013). *Food and Drink in American History*, Santa Barbara: ABC-CLIO.
- [70] Smith, P. (1998). *Mexico since 1946: Dynamics of an Authoritarian Regime*, Bethell, L. (editor). *Mexico since Independence*, Cambridge: Cambridge University Press.
- [71] Stillman, W. (1971). *Letter from Mexico: Sabotage and Violence South of the Border*, The Harvard Crimson, 6 de mayo.
- [72] Turner, G. (2015). *The Florida Land Boom of the 1920s*, Jefferson: McFarland & Company.
- [73] Turner, T. (2005). *Vault Guide to the Top Hospitality & Tourism Industry Employers*, Nueva York: Vault.
- [74] Urzúa, C. (1997). *Five Decades of Relations between the World Bank and Mexico*, Kapur D. et. al. (editores), *The World Bank: its First Half Century*, 1, Washington: Brookings Institution.
- [75] Whitworth, W. (1970). *Kentucky-Fried*, *New Yorker*, 45: 40-45.
- [76] Wilson, C. (2006). *The New Encyclopedia of Southern Culture*, Vol. 4, Chapel Hill: University of North Carolina Press.
- [77] Wright, P. (1996). *Strategic Management: Concepts and Cases*, Nueva York: Prentice Hall

- [78] Young, W. y Young, N. (2010). *World War Two and the Postwar Years in America: A Historical and Cultural Encyclopedia*, I, A-I, Santa Barbara: ABC-CLIO.
- [79] Young, W. y Young, N. (2004). *The 1950's*, Westport: Greenwood Press.
- [80] Young-Brown, F. (2014). *A Culinary History of Kentucky*, Charleston: American Palate.