



Libro Cómo arruinaron todo

Los ejecutivos y empresarios detrás de los fracasos más catastróficos del mundo

Jamie Oliver y Tony Goodwin
Kogan Page, 2010
También disponible en: Inglés

Reseña

A la gente le encanta enterarse de los expertos en negocios, qué hacen, dónde viven, qué auto tienen, donde se divierten y quiénes son sus cónyuges. En este libro oportuno, aunque perturbador, el periodista Jamie Oliver y el experto en reclutamiento Tony Goodwin presentan una serie de delincuentes – empresarios y ejecutivos – que han hecho de las suyas y destruido sus compañías, a menudo acabando con los ahorros de una multitud de personas inocentes. Los autores hacen una amena descripción de las vidas de esos forajidos corporativos, y ofrecen historias de las que otros directivos pueden sacar una lección. Aunque es morbosamente fascinante y un poco sensacionalista, a veces el libro aburre con tanta clasificación de acuerdos negociados, empresas compradas, malas estrategias y millones perdidos. Sin embargo, a *BooksInShort* le gusta esta perspectiva de mirón ante la manera en la que han estallado algunos peces gordos y cómo evitar los mismos errores.

Ideas fundamentales

- Los grandes líderes de negocios deben ser valientes pero no imprudentes, seguros de sí mismos pero no bravucones.
- Cuando los directores ejecutivos delegan demasiado, no entienden la complejidad fiscal de su organización y se quedan atrapados en su propia riqueza, el resultado inevitable es la ruina del negocio.
- Los ejecutivos visionarios que no ven con claridad y se vuelven arrogantes pueden perjudicar e incluso acabar con sus empresas.
- Esos individuos suponen que pueden ignorar detalles corporativos vitales. Llegan a creer que las reglas normales de negocios ya no se aplican a ellos.
- Los egotistas creen sus propias exageraciones e ignoran los buenos consejos que dan a otros.
- El islandés Jón Ásgeir Jóhannesson, cuyo fraude ayudó a derribar la economía de su país, y el recluso ruso y magnate del petróleo Mikhail Khodorkovsky personifican este concepto.
- Como muchos empresarios fracasados, pensaron que su riqueza los hacía inmunes a las consecuencias o al desastre. Estos hombres de negocios “arruinaron todo”.
- Para evitar una fatalidad así, reconozca el papel que desempeña la suerte en sus logros.
- Sepa cuando ganó: Es el punto en el que debe dejar de correr riesgos innecesarios.
- Esté satisfecho con lo que tiene, y haga que su herencia sea la filantropía, no la riqueza.

Resumen

¿Héroe o villano?

Una “línea delgada” separa al director ejecutivo y a los héroes empresariales en serie de los villanos. Los grandes líderes de negocios deben ser suficientemente valientes para intentar cosas nuevas, pero no tan imprudentes como para arriesgarlo todo. Deben confiar en su buen juicio, pero no ser egotistas estúpidos que nunca escuchen a nadie más. Deben ser visionarios que no se distraigan, pierdan la concentración o lleven todo a la ruina, como estos titanes corporativos que se extralimitaron en grande:

1. **Bernie Ebbers** – El director ejecutivo de WorldCom dijo una vez que Dios lo había elegido para una misión especial. Los accionistas tal vez no estuvieron de acuerdo: Cuando estalló WorldCom, perdieron US\$180 mil millones. Ebbers empezó a manejar una cadena hotelera; después se fue al negocio de

- comunicaciones de larga distancia y compró operadores pequeños y luego otros más grandes. Sacudió a la industria de telecomunicaciones cuando su empresa compró MCI, que tenía ingresos tres veces mayores a los de WorldCom. Aún más asombroso: En el 2002, WorldCom admitió haber dado “informes contables equivocados” por US\$3.85 mil millones. La cifra final: US\$11 mil millones. Ebberts fue sentenciado a 25 años en una prisión federal. En la fecha más próxima de su posible liberación, tendrá 85 años.
2. **Christopher Foster** – De origen humilde, Foster se anotó puntos rápidamente al inventar una nueva forma de aislamiento de válvulas de aceite. Estaba tan seguro del producto que renegoció la hipoteca de su casa para poder hacer una espectacular demostración de sus cualidades contra incendios. Valió la pena la jugada. Ganó grandes contratos, compró una mansión y empezó a coleccionar autos de lujo. Pero los litigios y problemas de crédito rápidamente llevaron a la empresa de Foster a la ruina. Endeudado y deprimido, mató a su esposa y a su hija adolescente, a su perro y a sus caballos. Después le prendió fuego a su casa y murió asfixiado.
 3. **Mikhail Khodorkovsky** – Estuvo a la cabeza de Yukos, la gigantesca empresa petrolera rusa; ahora está en la celda de una cárcel en Siberia cumpliendo una sentencia de nueve años por fraude, y podría haber más cargos en su contra. Pensó que era intocable, pero sus acuerdos preferenciales con bancos, sus maniobras en el extranjero y, más notablemente, sus actividades políticas (se lo acusó judicialmente de “dirigir un grupo de crimen organizado”) enfurecieron al Presidente Vladimir Putin. Esto fue un gran error.
 4. **Jón Ásgeir Jóhannesson** – Con una deuda de €50 mil millones, pero un producto interno bruto de sólo €8.5 mil millones, Islandia estalló en el 2008. Ese fracaso derrumbó a este líder minorista islandés, que vivía como príncipe en un *penthouse* de US\$24 millones en Manhattan. En el 2005, las autoridades de Islandia levantaron cargos en su contra por fraude y malversación de fondos, con base en la manera en que sus compañías manejaban sus bancos, deudas y adquisiciones. Después de una leve sentencia, se mudó al Reino Unido. En el 2009, la crisis crediticia de Islandia llevó a la bancarrota a su empresa, que tenía obligaciones en exceso de sus recursos.
 5. **Reuben Singh** – Un increíble promotor de sí mismo de ascendencia hindú, Singh se crió en Londres en una familia adinerada. De espíritu emprendedor, creó el AlldayPA, un servicio de contestador que rápidamente ganó popularidad entre los inversionistas. Pronto los medios empezaron a adularlo. *The Sunday Times* lo llamó el “Bill Gates británico”. Lamentablemente, Singh “distorcionó” su éxito financiero, incluso mintió a su banco para garantizar un mayor financiamiento. Su fortuna era pura apariencia. En el 2007, los tribunales lo declararon en quiebra, con una deuda de “más de £11 millones”.
 6. **Tim Power** – Ex *barman* y luego restaurantero de alto nivel, Power (un jefe desagradable de maneras “brutales”) trabajaba 16 horas al día en la cadena de restaurantes Belgo, y duplicó sus utilidades. Él y sus socios compraron y vendieron restaurantes valorados en millones de libras. En el 2008, las autoridades británicas lo agarraron por abuso de información privilegiada, y él se declaró culpable.
 7. **Dick Fuld** – El ex director ejecutivo de Lehman Brothers era un temido “King Kong” que llevó a la empresa por montañas de préstamos hipotecarios de alto riesgo que más tarde se vinieron abajo. Entre 1993 y el 2007, Lehman le pagó casi 500 millones de dólares. ¿Recuperó la empresa el valor de su dinero? Casi nada. A principios del 2008, valía aproximadamente US\$42 mil millones; el 15 de septiembre se declaró en bancarrota, y Fuld no pudo garantizar más créditos. Echó la culpa a la falta de confianza, las ventas en corto y los cambios en la industria. Aunque mucha gente fue responsable del fracaso de Lehman, Fuld cree que sus acciones fueron “prudentes” y “apropiadas”.
 8. **Guy Naggar y Peter Klimt** – Estos dos hombres fueron el poder detrás de Dawnay Day, una gigantesca empresa financiera e inmobiliaria. Naggar era el experto financiero. Klimt manejaba las propiedades. Según se informó, tenían “más de 500 cargos de director” entre ambos. Su filosofía de negocios era hacer tantos acuerdos y tan rápidamente como fuera posible. Y eso hicieron: Acumularon una deuda tremenda, que más tarde ocasionó el colapso de la empresa. Naggar estaba seguro de que su fortuna lo protegería. Parecía olvidar que la deuda mantuvo a flote su imperio.
 9. **Adolf Merckle** – Este multimillonario alemán no pudo manejar los contratiempos de negocios. En el 2007, la revista *Forbes* mencionó que Merckle valía US\$12.8 mil millones. En el 2009, se suicidó al saltar delante de un tren que se acercaba. Merckle ganó su dinero en la industria farmacéutica y se extendió a la cementera. Sus deudas se salieron de control, jugó millones para tratar de ganar dinero para pagar a sus acreedores y se suicidó cuando cayó su última carta fiscal y le exigieron que pagara.
 10. **Boris Berezovsky** – La cercana alianza de este magnate con Boris Yeltsin lo hizo rico, pero las cosas cambiaron con Putin, quien juró “acabar con los oligarcas”. Había sido partidario de Putin, y era dueño de concesionarias de autos, Aeroflot, bancos y grandes medios de difusión. Cuando Putin dio a los empresarios la opción entre dinero y política, Berezovsky se cambió de banco y financió a los rebeldes chechenos. Entendió el mensaje cuando el gobierno “investigó” su aerolínea y se mudó al Reino Unido, se hizo ciudadano británico y se cambió de nombre. En el 2007 un tribunal ruso lo encontró “culpable [en ausencia] de malversación de fondos masiva”. Negó todo delito y alegó hostilidad política. Ha “sobrevivido a numerosos intentos de asesinato”.
 11. **Zhou Zhengyi** – En el 2002, este empresario y fraccionador inmobiliario era el undécimo hombre más rico de China. Seis años más tarde, empezó una condena de 16 años en prisión por “soborno y malversación de fondos”. Zhou usó la “infraestructura política comunista” y tenía una relación cercana con hijos de gente poderosa en Shangai, pero éstos no podían proteger a un delincuente.
 12. **Mark Goldberg** – Este empresario en reclutamiento de TI quería ser dueño de un equipo deportivo profesional. En 1998, pagó una cantidad excesiva por el Crystal Palace Football Club de Londres. Después se gastó toneladas de dinero en él. En 18 meses logró gastar £40 millones, toda su fortuna. Incluso el hombre que se lo vendió dijo que Goldberg cometía una “tontería” al comprar el club.
 13. **Ken Lay** – Para el Presidente George W. Bush, era “Kenny boy.” También fue director ejecutivo de Enron Corporation, y ayudó a destruirla con enredos financieros. Se le declaró culpable de “fraude y conspiración”, le dio un infarto y murió en julio del 2006, antes de ser sentenciado. Decía a los empleados que las acciones de Enron “seguían siendo un buen negocio”, pero, en secreto, remataba las suyas. Después de decir que las acciones eran una “ganga increíble”, Enron perdió US\$618 millones en un solo trimestre. Pronto se fue a la quiebra.
 14. **Kevin Leech** – A los 21 años de edad, Leech se hizo cargo de la empresa funeraria de su familia en el Reino Unido. La convirtió en una “sólida cadena de 38” que vendió con grandes utilidades. Leech luego hizo una fortuna como capitalista de riesgo. Compró muchas empresas en diversos campos, suponiendo que su experiencia pasaría a los nuevos negocios. Estaba errado. Las punto-com le pegaron duro. Uno de sus acreedores, HSBC, lo demandó, pero un tribunal en Jersey lo declaró en bancarrota.
 15. **James Cayne** – Este director ejecutivo de Bear Stearns fue un increíble jugador de *bridge*. Desafortunadamente, se concentró en torneos de cartas cuando debió haber prestado más atención a su problemática empresa. Bajo su mando, Bear perdió casi US\$1 mil millones en un año y despidió a más de 7.500 empleados – pero Cayne se retiró con “casi US\$100 millones”.
 16. **Robert Tchenguiz** – Es conocido por supuestamente ir “de la pobreza a la riqueza”, pero fue la garantía bancaria de £1 millón que le dio su padre lo que le permitió levantar el vuelo. Robert y su hermano Vincent pidieron prestados fondos, los usaron para comprar propiedades residenciales y comerciales y luego pagaron sus deudas con el ingreso de las rentas. Esto funcionó bien un tiempo. Su empresa compró más de 600 edificios, con un valor total de unos £4.5 mil millones, pero la reducción crediticia del 2008-2009 sacudió a Tchenguiz y su imperio. Perdió casi £1 mil millones.

Lecciones aprendidas

Estos individuos que miraban “más allá” prestaron poca o nada de atención a los detalles de negocios. Casi todos eran buenos para delegar, pero no necesariamente a la gente correcta. Se dejaron envolver en la competencia de “quién es el más grande” y se enfocaron en sí mismos y no en sus compañías. Pensaban que eran increíblemente inteligentes, pero no actuaron con inteligencia. Muchos no pudieron lidiar con las cambiantes condiciones de negocios. Siga estos consejos para evitar algunos de sus errores:

- **“Haga caso a sus propios consejos, pero no crea en sus propias exageraciones”** – A estos empresarios y ejecutivos les gustaba asesorar a otros y dar sermones y máximas supuestamente sensatas. Pero no aceptaban los consejos de otros. Peter Klint una vez predicó: “Se debe crear una infraestructura. Sin ella, lo único que se hace es una serie de acuerdos”. Pero él no creó una infraestructura para sus propias actividades de negocios. Klint y algunos de sus colegas fracasados eran grandes creyentes de sus propios boletines de prensa. El expresidente de EE.UU. Bill Clinton describió una vez a Bernie Ebbers como el “símbolo de EE.UU. en el siglo XXI”. Tristemente, tal vez sea cierto, pero no del modo positivo que creía Clinton.
- **“No ajuste cuentas con su pasado”** – Algunos de los hombres descritos aquí tuvieron una infancia pobre o difícil y pasaron la vida tratando de compensar sus duros comienzos al demostrarse a sí mismos su valía una y otra vez. En algún momento de sus glamorosas carreras, marcadas por grandes negocios y éxito financiero, estos hombres debieron haber sabido que ya habían ganado y podían dejar de correr grandes riesgos para tener más y más.
- **“Acepte que la suerte fue parte de su éxito”** – El Sueño Americano dice que la gente puede ser lo que ella quiera, con trabajo arduo y esfuerzo. Muchos de estos empresarios pensaban que eran los únicos responsables de sus notables logros, aunque algunos tenían un pasado privilegiado y muchas ventajas.
- **“Disfrute su éxito”** – ¿Por qué algunos de estos triunfadores nunca eran felices con lo que tenían y seguían persiguiendo más metas? La mentalidad de que un auto de lujo o un *penthouse* nunca es suficiente es una actitud muy peligrosa. La gente que nunca está satisfecha tiende a correr grandes riesgos para acumular más dinero para comprar más cosas. Este fue el camino autodestructivo de muchos de estos líderes de negocios.
- **“La riqueza inalienable es un mito”** – Algunos de estos hombres pensaban que, como eran tan ricos y sus empresas tan poderosas, nada podría perjudicarlos. Esto fue cierto para Bear y Lehman, con sus oficinas globales llenas de profesionales financieros de la elite.
- **“Crea en el milagro de lo mundano”** – Los resultados exitosos de negocios dependen de los detalles. Sin embargo, estos ejecutivos comúnmente cometían el error de hacer caso omiso de los problemas pequeños, pero importantes. Creían que eran demasiado importantes para preocuparse por los detalles de sus operaciones. Esa actitud no atrae más que problemas.
- **“Si no entiende algo, otros lo van a engañar”** – Los directores ejecutivos y empresarios están en grandes problemas cuando sus negocios son tan abrumadoramente complejos que ya no pueden entenderlos realmente. Esto ocurrió a muchos de estos hombres. Tener que depender de asistentes que les explicaran las operaciones financieras y comerciales resultó ser una excelente receta para el desastre.
- **“¿Genera su negocio utilidades viables?”** – Algunas de estas empresas dependían más de la “ingeniería financiera ‘inteligente’” que del formato tradicional de pérdidas y utilidades. El resultado fue la “crisis crediticia global”, la disolución de Lehman y de Bear Stearns, y más.
- **“Un acuerdo más no rescatará un modelo de negocios inservible”** – Muchos de estos ejecutivos fracasados trataron de hacer acuerdos de adquisición gigantescos cuando sus propias empresas tenían graves problemas. Su esperanza común: Como magia, un acuerdo más resolvería todos sus problemas y arreglaría todo. Evidentemente, eso nunca sucede.
- **“Legado: Siga a Gates y a Carnegie”** – Muchos de estos hombres pensaban que sus costosas propiedades residenciales y lujosas posesiones serían el orgulloso legado que los separaría del resto de la humanidad. Esta forma de pensar y proceder es errónea. Si quiere hacer un legado, sea filántropo como Andrew Carnegie o Bill Gates. Deje algo de valor, no la reputación de gastar dinero tontamente en cosas absurdas.

Sobre los autores

Jamie Oliver es periodista británico especializado en empresarialidad. **Tony Goodwin** es propietario y director de una empresa de reclutamiento con oficinas en Rusia, China, África y Medio Oriente.
