



Libro La sociedad

La creación de Goldman Sachs

Charles D. Ellis
Penguin, 2008
También disponible en: Inglés

Reseña

Todas las grandes compañías se topan invariablemente con crisis que pueden llegar a paralizar su crecimiento o llevarlas a la fama. Goldman Sachs, el nombre más famoso en la banca de inversión, ha sobrevivido aunque otros titanes como Bear Stearns han caído. Sin embargo, Goldman Sachs se convirtió en una compañía bancaria tradicional en 2008, en medio del tumulto de Wall Street, y dejó de ser una banca de inversión. Charles D. Ellis, consultor estratégico de Goldman Sachs y otras empresas financieras por más de 30 años, ha escrito una exhaustiva historia sobre la compañía. Analiza los innumerables triunfos de la empresa así como sus notables tropezones. Centra su atención en los personajes que contribuyeron al desarrollo de la empresa por más de 140 años, incluidos varios hombres que fueron a jugar papeles importantes en el gobierno de los Estados Unidos. Este escrupuloso retrato de los individuos esenciales incluye reveladoras anécdotas y ofrece una visión detallada del desarrollo de la cultura y filosofía de Goldman Sachs. *BooksInShort* opina que verdaderamente merece la pena dedicar de su tiempo a esta fascinante historia.

Ideas fundamentales

- Marcus Goldman se inició en 1870 vendiendo pagarés. En 1882 incorporó a su yerno Samuel Sachs a su negocio, al cual le puso por nombre M. Goldman and Sachs.
- Henry, hijo de Marcus, acabó su relación con la empresa, por su postura pro-Alemania durante la Primera Guerra Mundial.
- Actualmente, pocos miembros de las familias Goldman y Sachs se dirigen la palabra.
- La desafortunada Goldman Sachs Trading Corporation costó a la empresa US\$12 millones, al colapsarse durante la Depresión.
- La declaración de bancarota de Penn Central Railroad en 1970 pudo haber destruido a Goldman Sachs.
- Goldman Sachs es conocida por su historial de fuertes líderes, incluidos Sidney Weinberg, Gus Levy, John Whitehead y John Weinberg.
- Entre los líderes más recientes están Robert Rubin, Henry Paulson y Lloyd Blankfein.
- La empresa pone especial énfasis en el reclutamiento y retención de los mejores talentos. Realiza extensas entrevistas, paga bien, capacita bien y fomenta una cultura de adicción al trabajo.
- La estricta ética de la empresa está gobernada por los “Principios”, un código de sus valores principales.
- Ganar dinero ha sido siempre el principal objetivo de Goldman Sachs.

Resumen

El fundador

Marcus Goldman llegó a los Estados Unidos desde Bavaria en 1848, “como parte de la primera gran inmigración judía hacia América”. Goldman compraba “papel” (pagarés mercantiles) a las tiendas y lo vendía a bancos comerciales. En 1882, con ganancias anuales de US\$50 mil, Goldman incorporó a su yerno, Samuel Sachs, en el negocio como socio menor, cambiando el nombre de la empresa a M. Goldman and Sachs. Henry, hijo de Marcus y Walter, hijo de Samuel, sucedieron a sus padres en la empresa.

“El coloso financiero empezó como un negocio insignificante de un simple inmigrante, sin personal y casi sin capital”.

“En la década de 1890, Goldman Sachs ya era la empresa corredora de papel comercial más grande del país”. La empresa entró al negocio de la banca de inversión y financió a United Cigar y a la recién creada empresa Sears Roebuck. Goldman Sachs desarrolló una relación de beneficio mutuo con Lehman Brothers, que tenía dinero para invertir y aprovechó la habilidad que tenía Goldman Sachs para proveer clientes.

“Redefinir un negocio y reinventar la empresa ... son temas del extraordinario crecimiento y expansión de Goldman Sachs”.

La Primera Guerra Mundial marcó el fin de la relación entre Walter, hijo de Samuel, y Henry Goldman, quien escandalosamente apoyó a Alemania, a pesar del esfuerzo de su familia para convencerlo de que moderara sus declaraciones públicas. Norteamérica entró a la guerra en 1917 y Goldman abruptamente terminó sus 35 años dedicados a la organización, “el día en que la empresa empezó a vender Bonos de la Libertad (Liberty Bonds) del gobierno de los Estados Unidos”. La renuncia de Goldman afectó a la empresa, pues retiró su capital y dejó un abismo que aún existe. Su salida también terminó con la lucrativa sociedad que tenían con Lehman Brothers.

“Goldman Sachs peleó por su vida durante la Depresión y la Segunda Guerra Mundial”.

En 1927, Sidney Weinberg fue nombrado socio, aunque era externo a las dos familias fundadoras. Goldman Sachs también incorporó a un nuevo socio *senior*, Walter Catchings, un abogado de Wall Street, para hacerse cargo del área de suscripciones. Catchings generó un crecimiento exponencial de la empresa al crear la Goldman Sachs Trading Corporation, un fondo común de inversión que adquirió importantes participaciones en otras compañías. En su mejor momento, “controlaba US\$500 millones en inversiones”, sin embargo llevó los fondos a un elevado nivel de apalancamiento. En el verano de 1929, la American Trust Company de San Francisco – la participación más grande de Goldman Sachs – no logró pagar dividendos, creando el escenario perfecto para uno de los más grandes desastres financieros del siglo. Cuando el mercado se derrumbó en aquel mes de octubre, las acciones de Goldman Sachs Trading cayeron en picada. Al final, el fallido fondo de inversión costó a Goldman Sachs cerca de US\$12 millones, dejando a Sidney Weinberg la formidable tarea de recuperar la estabilidad financiera y el buen nombre de la empresa.

Sidney Weinberg deja huella

Weinberg nació y se crió en Brooklyn y era astuto, brillante, instintivo y pícaro. Tenía muy buena cabeza para los números y una gran habilidad para conocer a la gente rápidamente. Insistía en la integridad, la honestidad y el comportamiento ético. Hizo mucho hincapié en el servicio al cliente y trató de asegurarse de que todos los empleados entendieran la filosofía de la empresa. Weinberg hizo amigos en posiciones importantes y estableció las bases para el crecimiento de Goldman Sachs desde la década de 1930 y hasta la década de 1950. Su determinación y acertado instinto para los negocios se vieron recompensados en 1956. Después de varios meses de dirigir una negociación secreta con Ford Motor Company, Weinberg diseñó la entonces más grande oferta pública inicial de la historia – 10.2 millones de acciones con valor de US\$700 millones. El negocio con Ford colocó a la empresa en los más altos peldaños de los suscriptores. Justo detrás de este negocio, Weinberg completó una emisión de bonos récord, US\$350 millones para Sears Roebuck, y una emisión de bonos por US\$300 millones para General Electric.

“Para la década de 1960, Goldman Sachs estaba bastante avanzado en el desarrollo de una de sus fortalezas decisivas – la venta de valores con mayor efectividad que el resto”.

Weinberg, un líder fuerte y poderoso, sobresalió cultivando relaciones. Interactuó con mucha gente influyente, particularmente directores ejecutivos de clientes corporativos de Goldman Sachs. Aunque Weinberg tenía poco interés en la estructura operativa cotidiana de la empresa, insistió en reclutar únicamente talento de primera categoría. Buscando un valioso sucesor, Weinberg eventualmente incorporó a Gus Levy, quien estaría al frente de tres décadas de impresionante crecimiento. En 1947, John Whitehead, quien a decir verdad sabía poco sobre Goldman Sachs, se unió a la división de banca de inversión.

Gus Levy: trabajador incansable

Levy, quien ingresó a la empresa en 1933, se convirtió en presidente de la Bolsa de Valores de Nueva York y un miembro influyente del Partido Republicano. Indudablemente un gran trabajador, con una brillante mente matemática, encabezó la entrada de Goldman Sachs al “negocio de las operaciones en bloque”. Bajo Weinberg, la empresa obtuvo su reputación como banca de inversión. Pero Levy, un apostador en el fondo, reconoció el potencial para orquestar grandes negociaciones bursátiles y ampliar su base de clientes. Eventualmente Weinberg nombró a Levy socio administrador (managing partner), pero también creó un comité de administración que evitaría que Levy convirtiera a Goldman Sachs en una “empresa de comercio”.

“Cuando llegan nuevos empleados a Goldman Sachs, su adoctrinamiento a la cultura y filosofía de la empresa empieza inmediatamente y todos lo ven como una alta prioridad”.

Levy era duro. En particular no le gustaban las discusiones largas, optando por las decisiones rápidas, tomadas en el momento. Levy se presionó mucho a sí mismo al igual que a su fuerza laboral, pero siempre fue leal a sus empleados. Era un multitareas consumado. Su día laboral empezaba a las 7 a.m. y devolvía llamadas hasta la media noche. La ética de trabajo de Levy se convirtió en modelo para sus empleados. Todos empezaron a llegar a las 7 a.m. Sus empleados estaban orgullosos de ser diferentes a sus colegas en otras compañías. Al igual que Levy, estaban orientados al éxito. La sed de Levy por las actividades era insaciable. Se desempeñó como director externo en muchas empresas y dedicó incontables horas a actividades sin fines de lucro.

“El objetivo estratégico de la empresa es ser ampliamente reconocida como el mejor proveedor de soluciones del mundo”.

Tal vez el evento más retador en la carrera de Levy ocurrió en 1970 cuando Penn Central, el ferrocarril más grande del país y cliente clave de Goldman Sachs, se declaró en bancarrota. La empresa enfrentó pérdidas astronómicas cuando el valor del papel comercial de Penn Central se desplomó, estimulando a cerca de 40 inversores a demandar a la empresa por casi US\$87 millones – muchos millones más de los que podía pagar. Goldman Sachs se enfrentaba al desastre. Varios clientes rechazaron su oferta de ser liquidados a 50 centavos por dólar, abriendo el camino a las batallas legales. Un informe de la Comisión de Valores de los Estados Unidos (SEC, por sus siglas en inglés) alegaba que Goldman Sachs no informó a sus inversores que las finanzas de Penn Central estaban empeorando. La empresa accedió a un decreto de consentimiento de la SEC, que reguló sus futuros negocios de papel comercial. Goldman Sachs perdió cerca de US\$30 millones y tuvo que soportar una avalancha de publicidad negativa. Sin embargo se reagrupó y restauró su reputación.

Los clientes siempre son lo principal

Goldman Sachs siempre estuvo orgulloso de su servicio al cliente, una tradición que se arraigó en los años 50 bajo el gerente de ventas Ray Young, a quien todos admiraban y respetaban. Young, una persona directa, fue leal a su gente y recibió lealtad a cambio. Rara vez cuestionaban sus decisiones. Goldman Sachs le pagaba a su gente de ventas excepcionalmente bien y fomentaba el trabajo en equipo, creando un sistema en el cual todos compartían las comisiones.

“A pesar de cambios importantes en el tamaño de la empresa, la estructura organizacional y el negocio, los ‘Principios’, con pequeñas correcciones debido a sensibilidades políticas a lo largo de los años, han subsistido”.

En los años 70, Goldman Sachs instituyó un intensivo programa de entrenamiento los viernes por la noche, para los ejecutivos de cuenta de valores. Los entrenadores solicitaron a los ejecutivos de cuenta que practicaran haciéndoles sus presentaciones a sus jefes, que en ese momento representaban el papel de clientes. Después sus argumentos de venta serían criticados con dureza por sus propios jefes. Tal compromiso a la excelencia, permitió que Goldman Sachs emergiera como la mejor empresa de corretaje para muchos corporativos importantes que prosperaron bajo su calificada orientación.

Un cambio de estrategia

Hasta que Goldman Sachs revolucionó el negocio, las empresas de banca de inversión rara vez buscaban clientes. La estrecha relación entre una empresa de inversión y sus clientes continuaría por años, mientras las dos partes prosperaban. A mediados de los años 50, con la bendición de Weinberg, John Whitehead realizó un estudio que recomendó que Goldman Sachs dividiera su fuerza laboral en aquellos que buscan negocios y “administran relaciones”, y aquellos que se concentran en las transacciones. Para otros, incluido Weinberg, la idea era repelente. Weinberg atendía personalmente todas las necesidades de sus clientes. Aunque los socios nunca votaron formalmente por la propuesta, Whitehead procedió. Creó la unidad de nuevos Servicios de Banca de Inversión de la empresa, le dio a su personal de ventas más productos que ofrecer, y expandió su fuerza de ventas.

“Ganar dinero – siempre y sin excepciones – fue un principio de Goldman Sachs. Nada se hizo nunca por prestigio. De hecho, a los clientes de prestigio era a los que más se les cobraba”.

Los líderes de la compañía afinaron el plan al paso de los años. Entre 1979 y 1984, Goldman Sachs sumó 500 clientes nuevos, forzando a sus competidores a reconocer esta nueva manera de hacer negocios. En 1976, al morir Levy de un infarto a la edad de 66 años, Whitehead y John Weinberg (hijo de Sidney), dirigieron la empresa. La distinguida carrera de 38 años de Whitehead con Goldman Sachs terminó en 1985, cuando se convirtió en secretario diputado de estado de los Estados Unidos, bajo George Schultz, durante la administración de Ronald Reagan.

Cumpla con los Principios

Una de las contribuciones más significativas de Whitehead a Goldman Sachs fue su recopilación de los “Principios” a finales de los años 70. El código aún resalta en todos los reportes anuales. Dice que la empresa deberá:

- Enfatizar el servicio al cliente y satisfacer las necesidades de todos los clientes. Ningún esfuerzo es demasiado grande.
- Comprometerse a la excelencia profesional, al trabajo duro y al máximo esfuerzo.
- Dar prioridad al trabajo en equipo para el logro de los objetivos.
- Emplear únicamente a la gente más talentosa.
- Adherirse a los más elevados estándares éticos y morales, personal y profesionalmente.
- Aumentar el negocio, respetando a la competencia y tratando a todos con justicia.

“La filantropía y el servicio público son más importantes para la gente de Goldman Sachs – particularmente sus egresados – que para cualquier otro grupo comparable”.

Whitehead no escribió todos los principios. Por ejemplo, cada empleado sabía que el primer objetivo de Goldman Sachs era ganar dinero, que todos tenían que mantener los costos al mínimo y que la comunicación abierta era vital para el éxito. Lo más significativo es que todos los empleados reconocían la importancia de la responsabilidad personal.

Una poderosa combinación

Whitehead y Weinberg se negaron a enfrascarse en una lucha de poder para suceder a Levy como partner *senior*. Aunque los “dos Johns” tenían personalidades diferentes, dirigieron juntos Goldman Sachs. Compartieron ideas y estrategias similares para la empresa. Whitehead fue mayormente responsable de establecer en la empresa la tradición de contratar únicamente a los mejores, una práctica que eleva a Goldman Sachs. Recluta los mejores Maestros en Administración de Empresas (MBA, por sus siglas en inglés) y somete a cada uno a intensas entrevistas en su búsqueda de líderes potenciales con ambición y compromiso. La retención es una prioridad.

Goldman Sachs genera líderes para Estados Unidos

Los antes directores ejecutivos (CEO, por sus siglas en inglés) Henry Paulson y Robert Rubin, quienes se desempeñaron, ambos, como Secretarios del Tesoro de los Estados Unidos, están entre los egresados de Goldman Sachs que han ocupado importantes puestos gubernamentales en otros lugares. Paulson – brillante, disciplinado, serio – supervisó la OPI en 1999. También, obstinadamente se opuso a la opinión consensuada al rechazar la propuesta de fusionarse con J.P. Morgan. Bajo el actual director ejecutivo, Lloyd Blankfein, Goldman Sachs evitó las paralizantes pérdidas sufridas por sus competidores, durante la debacle hipotecaria de 2007. Al hacer la transición de un banco de inversión a una empresa de holding bancaria en septiembre de 2008, Goldman Sachs mantuvo su rentabilidad mientras se preparaba para los diversos retos que le deparaba el futuro.

Sobre el autor

Charles D. Ellis, consultor de estrategia de Goldman Sachs durante mucho tiempo, es autor de 14 libros.
