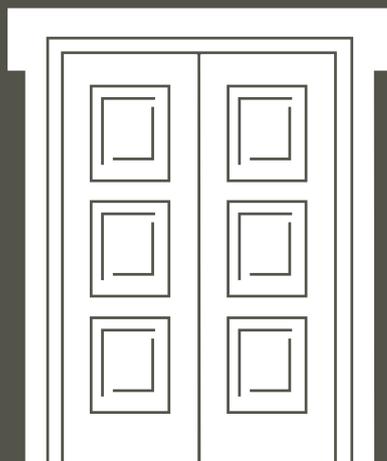


El legado de Arthur Andersen

Un modelo de culto a la excelencia

Carmelo Canales
Francisco López



Libros de Cabecera

El legado de Arthur Andersen

Carmelo Canales

Francisco López

Arthur Andersen llegó a ser un mito, un símbolo de la excelencia en el campo de los servicios. Sus profesionales eran admirados, y sus clientes reconocían sus actuaciones como ejemplo de la máxima calidad a la que se podía aspirar en los ámbitos de la auditoría y la consultoría. Fue la cuna de organizaciones líderes hoy en día en España, como Accenture, Deloitte y Garrigues.

Escrito por dos ex-socios de Arthur Andersen, y sin esquivar el polémico final con el caso Enron, pretende describir las columnas en las que se sustentaba su modelo de excelencia. Incluye testimonios de “ex-arturos”, que explican cómo les influyó la cultura de la “Firma” y cómo siguen llevando con orgullo el “gen Andersen”.

En resumidas cuentas, un libro de obligada lectura para todos los que pasaron por Arthur Andersen y para aquellos que aspiran a alcanzar la excelencia. Además, de un fascinante ejemplo para las personas interesadas en el desarrollo organizacional y la construcción de modelos de crecimiento global.

“Es una obra didáctica, fenomenalmente escrita y entrañable para los que vivimos esa historia. Me ha emocionado en ocasiones, me he visto reflejado en otras y hasta he aprendido con algunos pasajes.”

Ángel Duráñez, fue miembro del Consejo Mundial de Socios de Arthur Andersen y socio director en las oficinas de Barcelona y Madrid.

Libros de Cabecera

www.librosdecabecera.com

ISBN: 978-84-936740-3-8



El legado de Arthur Andersen

Un modelo de culto a la excelencia

Carmelo Canales
Francisco López

Libros de Cabecera
www.librosdecabecera.com

www.ellegadodearthurandersen.com

1ª edición: diciembre 2009

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del *copyright*, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

© 2009 Carmelo Canales, Francisco López

© 2009 Libros de Cabecera S.L.

Rambla de Catalunya, 53, 7º G

08007 Barcelona (España)

www.librosdecabecera.com

Diseño de la colección: Erola Boix

Editor: Llorenç Rubió, Virtuts Angulo

ISBN: 978-84-936740-3-8

Depósito Legal: B-44.480-2009

Impreso por Talleres Gráficos Vigor, S.A.

Impreso en España - *Printed in Spain*

A todos los exArturos y a sus familias, que sufrieron la caída triste e ignominiosa de una Firma en la que creían. Y en la que la inmensa mayoría siguen creyendo.

A Joan Clotet, Miquel Miró y Vicens Mompeo, tres exArturos que nos inspiraron y animaron a escribir este libro.

Índice

Introducción	9
Antecedentes	
1. La historia de Arthur Andersen	19
2. El espectacular desarrollo en la segunda mitad del siglo XX	45
3. Andersen en España	53
4. El Modelo Andersen	59
5. Las tres fases de la evolución de la Cultura y el Modelo	61
6. La importancia del dónde y el cuándo	69
Parte I: Las 7 columnas o principios básicos del Modelo Andersen	
7. Las 7 columnas del Modelo Andersen	77
8. Unidad	85
9. Integridad	95
10. Cooperación	103
11. Ambición	109
12. Talento	113
13. Servicio	125
14. Resultados	133
15. Un modelo sistémico	141
Parte II: La traslación de los principios a la práctica	
16. La traducción de los principios en propuestas de valor	157
17. La propuesta de valor para los socios	161
18. La propuesta de valor para los empleados	171
19. La propuesta de valor para los clientes	185
20. La propuesta de valor para la sociedad	189
21. No es decirlo, es hacerlo	193

Parte III: La descomposición del modelo	
22. El deterioro de los principios	197
23. El deterioro de las propuestas de valor	203
24. El resultado final: Enron y la desaparición de Andersen	209
25. Un modelo amenazado por el anti-modelo	219
Parte IV: Testimonios de exArturos	
26. Testimonios de los socios directores de las principales prácticas de Andersen	231
27. Testimonios de otros exArturos	261
Despedida	273
Epílogo, por Ángel Durández	275

Introducción

¿Qué pretende este libro?

Hemos escrito este libro porque los dos coautores fuimos “Arturos” en la práctica española de Arthur Andersen y tuvimos el privilegio de vivir una Cultura de la que nos sentíamos orgullosos cuando éramos parte de ella, y de la que aún nos seguimos sintiendo orgullosos, aunque haga años que la Firma dejó de existir.

Hemos utilizado el término “Arturos” porque ese era el nombre con el que se identificaba desde siempre a los empleados de Arthur Andersen. Hemos escrito Firma con mayúsculas porque así acostumbrábamos a referirnos a la Firma dentro de la Firma, como una muestra de admiración y respeto. Y hablamos de Cultura, con mayúsculas, porque, como vamos a tratar de demostrar en este libro, la Cultura, los valores de Arthur Andersen, fueron en su momento la admiración de la comunidad empresarial en todo el mundo. En especial en el sector de los servicios profesionales, del que fue líder y referencia obligada.

El modelo de empresa en el que se basó Andersen fue en su momento un ejemplo a seguir. Ejemplo del que creemos que aún se pueden extraer enseñanzas que son aplicables en la actualidad.

Nos sentimos orgullosos de Andersen, a pesar de todo lo que se ha dicho y escrito sobre la Firma, en general negativo, desde su triste e ignominiosa desaparición, tras el escándalo Enron (empresa norteamericana del sector energético, auditada por Andersen, que quebró en 2001, como consecuencia de actua-

ciones financieras ilegales, hundiendo la reputación de la Firma y arrastrándola a la desaparición en 2002).

La mala prensa que recibió Andersen como consecuencia del caso Enron enturbió la imagen pública de la marca y la sepultó bajo un halo de firma “maldita” que creemos injusto y que, en cualquier caso, no debe esconder los méritos de un modelo de gestión que, durante muchos años, y en muchos países del mundo, dejó una huella indeleble.

Entre esos países destacó especialmente España, donde llegó a la cima del éxito de una forma públicamente reconocida y a un nivel quizás inigualado en ningún otro lugar del mundo. En España, sin lugar a dudas, la huella dejada por Andersen y su legado fueron muy importantes y creemos que es evidente que aún están vigentes.

El orgullo de haber pertenecido a esa Firma legendaria, unido a una sensación de tristeza y a un deseo reprimido de reivindicación, se detecta en otros muchos exArturos con los que hemos estado en contacto durante estos años. Eso es así tanto en España como en los restantes países en los que el legado de la Firma es palpable, como México, Argentina, Portugal y tantos otros; incluido, por supuesto, los propios Estados Unidos de América.

Por todos ellos, y por nosotros mismos, hemos escrito este libro.

Pero no hemos querido limitarnos a escribir un libro “reivindicativo”; también lo hemos hecho, honestamente, con otro objetivo: creemos que de la experiencia de Andersen se pueden sacar interesantes enseñanzas. Tanto de lo bueno como de lo malo; de lo que hay que hacer como de lo que no hay que hacer.

Andersen fue un modelo de éxito, casi perfecto. Creemos que hay muchas e interesantes enseñanzas que se pueden extraer de su modelo de empresa de éxito, como también de los peligros que la acabaron hundiendo, peligros que acechan siempre a cualquier empresa, por mucho que llegue a creer que su modelo de negocio es perfecto.

Como objetivo central del libro pretendemos identificar los elementos que se dieron en el modelo empresarial de Arthur Andersen, al menos en un determinado momento y en determinados países, entre ellos España, quizás el que más, para que se convirtiera en un modelo de excelencia en el ámbito de los servicios profesionales.

En definitiva, lo que nos ha movido a escribir este libro es aportar un modelo, una guía, una fuente de inspiración, para todos aquellos empresarios y directivos que están luchando día a día por hacer de sus empresas organizaciones excelentes. Organizaciones en las que la eficiencia y la calidad se produzcan de forma natural, de manera que excedan las expectativas de valor de sus clientes, así como las de sus empleados y, en consecuencia, las de sus accionistas. Es decir, el objetivo principal que persigue cualquier empresa.

Si el Modelo Andersen que describimos en estas páginas es una inspiración para ellos, es algo que cada lector deberá descubrir por sí mismo.

Lo que el libro no pretende

No hemos escrito este libro para alimentar el morbo sobre la desaparición de Arthur Andersen ni sobre los episodios que

rodearon el escándalo Enron que causó tal desaparición. Aunque con ello no queremos decir que hayamos rehuído el tema o que hayamos ocultado alguna información sobre la Firma o los acontecimientos que rodearon su desaparición. Hemos aportado toda la información que poseemos, sin traba ni limitación alguna, siempre que hemos valorado que el contenido del libro lo requería.

Tampoco lo hemos escrito para entrar en polémicas con nadie. Aunque hemos tratado de ser auto-críticos, y de dejar ver los pros y los contras de cada uno de los principios en los que se basa el modelo. No somos ni hemos sido nunca autocomplacientes. Tampoco tratamos de poseer la verdad ni de defender a nadie. Si defendemos algo es nuestra honestidad y transparencia a la hora de escribir este libro.

En cualquier caso, estamos seguros de que habrá muchos que disientan en el enfoque del mismo, incluso de entrada nieguen que Andersen fue, en ningún momento, un modelo de excelencia, o en la identificación de los valores básicos del modelo. O que consideren lo contrario, que Andersen fue *el anti-modelo de la excelencia*, amparados por la evidencia de lo que pasó en Enron. Quizás tengan razón, los respetamos a todos.

Por último, el lector verá que no nos centramos en el caso Enron, y quizás se lleve una decepción. La verdad es que no hemos querido escribir un libro sobre el caso Enron. Ya hay muchos escritos. A nosotros no nos interesa esa visión negativa de la Andersen que llegó hasta Enron (y que sin duda existió, y pagó por sus errores, no lo negamos) sino la visión positiva de la Andersen que hizo muchas cosas bien hechas durante muchos años, en muchos países, con muchos clientes satisfechos

y muchos profesionales formados y lanzados a sus respectivas economías, aportando un importante granito de arena al desarrollo mundial durante el siglo XX.

El caso Enron lo analizaremos y comentaremos una vez expliquemos y entendamos el Modelo Andersen. Es importante hacerlo así porque, por decirlo de forma sencilla y directa, la cultura que pareció ponerse de manifiesto con el escándalo Enron era una cultura casi diametralmente opuesta a la que entendemos como cultura Andersen. O al menos a la auténtica “Cultura Andersen”.

Cómo lo hemos organizado

Después de este capítulo introductorio, hemos querido hacer un poco de historia, separándola en seis capítulos que hemos agrupado bajo el título de “antecedentes”.

El primero recoge los principales hechos, datos y fechas que explican la evolución de la Firma en general.

El segundo explica el diferente desarrollo de Andersen en el mundo, con gran impacto en algunos países y menor o casi nulo en otros.

El tercer capítulo recorre lo más destacable de la historia de la Firma en España. Desde su nacimiento hasta su final.

En el cuarto capítulo hemos querido presentar una síntesis de los principales rasgos del Modelo Andersen, aquellos que hicieron del mismo “más que una firma”, pero sin entrar a analizar sus valores básicos.

El quinto identifica las tres etapas de la evolución que experimentaron la Cultura y el Modelo Andersen. Es un capítulo esencial para entender por qué no hubo una Cultura Andersen inamovible e igual durante toda su historia, sino que llegó a ser bastante distinta en la última etapa, lo que en parte explicó su triste final.

El sexto trata de reflexionar sobre la influencia del momento y del entorno de cada país en el desarrollo del Modelo de la Firma. Y trata de buscar las razones por las que no se desarrolló igual en todos los países. Y las razones por las que se desarrolló tan exitosamente en España.

A partir de ahí, los capítulos restantes se agrupan en cuatro partes:

I. Las 7 columnas o principios básicos del Modelo Andersen

Donde tratamos de identificar los valores básicos que sustentaron el Modelo Andersen.

II. La traslación de los principios a la práctica

Donde desgranamos los elementos que apoyaban los 7 principios y los bajaban a la práctica.

III. La descomposición del modelo

Es la parte donde nos adentramos en los peligros que encerraba el Modelo Andersen, como los esconde cualquier otro modelo, por bueno que sea.

De hecho, dichos peligros se acentuaron y se materializaron a lo largo del tiempo, por las razones que comentaremos más adelante, para hacer caer definitivamente a Andersen, hasta llevarla a su conocida desaparición.

VI. Testimonios de exArturos

La última parte la hemos dejado para dar voz a algunos de los que pasaron por la escuela Andersen, porque ellos son quienes construyeron y disfrutaron del Modelo y la Cultura Andersen, y ellos también son los que dejaron a las generaciones posteriores el legado del que hablamos en este libro.

Son ellos quienes administran el legado actualmente, aplicando sus enseñanzas y su Modelo en su quehacer diario.

Son ellos quienes explican por qué quieren que ese legado sea apreciado en lo que vale, y que se extienda más allá del ámbito de quienes han tenido la suerte de haberlo vivido en primera persona. Que se pase a las nuevas generaciones, a sus hijos, a las empresas y a toda la sociedad.

Para acabar, hemos incluido una breve despedida, así como un epílogo firmado por Ángel Durández, destacado ex socio de Arthur Andersen, y como persona y profesional, un ejemplo admirado, seguido y querido por muchas generaciones de exArturos. Y, *last but not least*, gran amigo nuestro.

Confiamos en que el lector pueda sacar unas conclusiones generales que le ayuden a entender qué fue Arthur Andersen. Y que le permitan desarrollar las bases de su propio modelo de empresa. Creemos que el Modelo Andersen es válido para ser seguido por cualquier empresa hoy y siempre. Un modelo que nosotros vemos como sistémico (o “an-entrópico”, como define Paco López en su libro *Empresas que van solas*, Libros de Cabecera, 2008), es decir, que se retroalimenta a sí mismo, como hacen todos los modelos exitosos.

Biografía de los autores:

Carmelo Canales

Carmelo Canales Abaitua nació en Bilbao en 1960, es licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Comercial de Deusto (1982) e inició su carrera profesional en Arthur Andersen en 1984.

Tras unos años en auditoría, pasó a la consultoría, donde desarrolló el resto de su carrera en Arthur Andersen, primero en Bilbao y más tarde en Madrid, cuando, al producirse la debacle de Enron,

la división de consultoría en España fue vendida a BearingPoint (antes KPMG Consulting USA), creando BearingPoint Business Consulting España.

En octubre de 2005 emprendió una nueva etapa profesional para ejercer la consultoría desde su propio despacho (Vingest), como asociado a la firma de servicios profesionales ATTEST. Entre 2001 y 2004 fue vicepresidente del histórico Athletic Club de Bilbao.

Francisco López

Francisco (Paco) López Martínez nació en Barcelona en 1954, es licenciado en empresariales y MBA por ESADE, y licenciado en Derecho por la Universidad de Barcelona. Inició su carrera profesional en el grupo editorial Planeta, como adjunto a José Manuel Lara Bosch, para pasar unos años después a ejercer como consultor internacional para la firma Financial Management Consulting, con sede en Zurich (Suiza). En 1982, con otros socios, creó su propia firma de consultoría (CMC) que en 1989 se integró en Andersen, donde Paco fue admitido como socio internacional, ejerciendo primero en Andersen Consulting, para pasar en 1991 a Arthur Andersen, donde contribuyó a desarrollar, desde la oficina de Barcelona, el área de consultoría en España y el resto de Europa. Tras la desaparición de Andersen pasó a BearingPoint, donde permaneció un año, hasta 2003, para luego reiniciar su carrera como consultor independiente y empresario.

Ejerce como consultor y abogado, y como emprendedor e inversor, participando en diversos proyectos, de los que destacan los dos que actualmente dirige y preside: FraLucca (www.fralucca.com), dedicada a la gestión integral avanzada de los procesos administrativos y financieros de pymes, y Libros de Cabecera, la empresa editora de este libro. Paco ha escrito seis libros, publicados tres de ellos por Deusto (*Manual del Cash Management*, *An-entropía: el secreto de las empresas exitosas*, *Valoración de empresas: una introducción práctica*) y los otros tres por Libros de Cabecera (*La empresa, explicada de forma sencilla*, *Empresas que van solas*, y *La Cuenta de Resultados*). Recoge sus reflexiones y consejos en materia económica y empresarial en su blog personal: www.pacolopez.biz

Este es el final de la versión gratuita de este libro.

Si quieres seguir leyendo, puedes comprar el libro entero en: www.librosdecabecera.com

Gracias

Libros de Cabecera

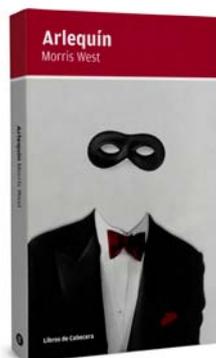
Libros de empresa y economía

Libros de Cabecera es un proyecto editorial que pretende hacer llegar a empresarios, directivos y profesionales de la gestión de empresas, contenidos prácticos e innovadores, que les sean de utilidad en el desarrollo de su negocio y de sus tareas profesionales.

Otros libros publicados
y disponibles en nuestra web:

Arlequín

Morris West



Colección: Novelas de empresa

Una novela apasionante que fue un best-seller en los años 60 y 70, y que describe el ambiente de las finanzas a través de la vida cotidiana de un refinado y carismático banquero suizo: Georges Arlequín.

El libro ya enseñó a la generación nacida en los años 40 y 50 a entender mejor que hay detrás de las altas finanzas, y con ello contribuyó a no pocas vocaciones empresariales.

Libros de Cabecera ha decidido reeditarla con una nueva traducción al español, para ponerla al alcance de las generaciones nacidas después de los 70.

Es un libro fresco y entretenido, que mantiene toda su vigencia, a pesar del paso del tiempo, y que estamos seguros que volverá a ser un placer de lectura que lo convertirá en un libro de cabecera tanto para los que accedan por primera vez al magnífico trabajo de West, como para aquellos que ya lo leyeron hace unos años.

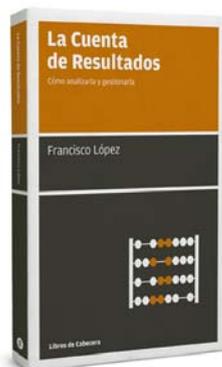
Morris West, ya fallecido, es un escritor australiano que escribió obras tan conocidas como *Las sandalias del pescador* o *Llevarás luto por mí*, que en su momento lo encumbraron a la cima de la narrativa inglesa, y que fueron traducidas al castellano con gran éxito.

Otros libros publicados
y disponibles en nuestra web:

La Cuenta de Resultados

Cómo analizarla y gestionarla

Francisco López



Colección: Manuales de gestión

El libro trata de reivindicar la Cuenta de Resultados, la cuenta de pérdidas y ganancias, expresada de forma marginal, como un inmejorable instrumento de gestión, cuando está bien presentada y responde a una lógica de negocio.

La Cuenta de Resultados puede mostrarles a los empresarios cuál es el margen que obtienen realmente y cuál es el punto de equilibrio de su negocio. Puede darles valiosas pistas para entender como mejorar sus beneficios, dónde ganan más y dónde menos, o por qué hay clientes o productos con los que pierden dinero.

La Cuenta de Resultados es un arma decisiva, si se sabe utilizarla.

El libro es una invitación a usarla, y a usarla bien.

Incluye los datos resumidos de los márgenes de beneficio obtenidos por las empresas más conocidas de diversos sectores, y la posibilidad de acceder a una base de datos que irá actualizándolos.

Otros libros publicados
y disponibles en nuestra web:

La empresa, explicada de forma sencilla

Todo lo que se tiene que saber para no
sentirse perdido en el mundo de la empresa

Francisco López



Colección: Manuales de gestión

El libro pretende explicar qué es una empresa, de forma sencilla y amena, a todas aquellas personas, jóvenes y no tan jóvenes, que les interesa conocer y entender mejor ese elemento tan importante de nuestra sociedad actual, con el que todo el mundo convivimos, como clientes, trabajadores o propietarios, y que a veces es tan desconocido.

Más allá de la mera explicación, pretende también clarificar tabús respecto al funcionamiento y los intereses de las empresas y los empresarios, que a menudo perjudican la imagen que de ellos tienen los ciudadanos y redundan en perjuicio de toda la sociedad. Todo ello pretende dar una imagen idílica, y sin amagar los riesgos que conlleva toda actividad empresarial, y las responsabilidades que incumben a los empresarios.

En suma, pretende acercar la empresa a la sociedad, y sobre todo a los jóvenes que acceden por primera vez al mundo del trabajo y la empresa. Y dar una imagen global, pero a la vez clara y objetiva, de la misma.

Próximamente:

Liderazgo peregrino

Oriol Segarra

Colección: Manuales de gestión

Liderar es entender la naturaleza humana para conectar con las personas, con sus anhelos y sus miedos, y desarrollarlas o hacerlas mejores. Pero todo esto, que es muy bonito, es demasiado conceptual. Para liderar bien hay que actuar, por eso la aproximación correcta al liderazgo es la práctica, la que permite saber qué hábitos y qué herramientas puedo usar para empezar a cambiar las cosas.

Esta aproximación práctica al liderazgo soluciona la gran paradoja: se trata de un tema sobre el que parece haberse escrito todo y se discute de él desde las más antiguas civilizaciones, y, a pesar de todo, hoy en día nos vemos inmersos en una profunda y desesperante crisis de liderazgo.

Un buen líder ha de entender qué es y qué significa serlo, guiándose con las ideas o paradigmas correctos en el terreno de las personas, las empresas o las sociedades. Y entendiendo qué es liderar y qué conlleva, tiene que querer serlo, asumir esa responsabilidad con todas las consecuencias, de forma voluntaria y entusiasta, con auténtica pasión.

Y, además, un buen líder ha de conocer los hábitos y herramientas que puede utilizar para convertir esas ideas y paradigmas acertados de liderazgo en hechos y resultados. Porque, en efecto, ésta es la parte más complicada y difícil; querer y saber qué hacer es sólo el principio, el punto de partida; saber cómo hacerlo es el día a día, la rutina, la capacidad de traducir buenas ideas en realidades tangibles.