

PENÍNSULA



Walt Bogdanich

Michael Forsythe

LA CONSULTORA

**CÓMO MCKINSEY DIRIGE
EL MUNDO**

McKinsey es la consultora más prestigiosa e influyente del mundo. Gana miles de millones asesorando a empresas y gobiernos, pero es muy poco lo que sabe de ella. Opacidad y secretismo son sus señas de identidad.

A LA VENTA EL 10 DE MAYO

AUTORES DISPONIBLE PARA ENTREVISTAS

***Material embargado hasta publicación**

PARA AMPLIAR INFORMACIÓN, CONTACTAR CON:

Laura Fabregat (Responsable de Comunicación Área de Ensayo)

M: 682 69 63 61 / E: lfabregat@planeta.es

SINOPSIS

McKinsey es la consultora más prestigiosa e influyente del mundo. Gana miles de millones asesorando a empresas y gobiernos que recurren a sus servicios para maximizar sus beneficios y mejorar la eficiencia. Su filosofía empresarial consiste en hacer que el mundo sea un lugar mejor y su prestigio atrae a los talentos más prometedores de las universidades de élite. Sin embargo, poco se sabe de ella, pues el secretismo es uno de los principales valores de la institución.

Este libro, fruto del largo trabajo de investigación de dos galardonados periodistas del *New York Times*, desvela cuál ha sido la implicación de la empresa en algunos de los escándalos más importantes acaecidos en los últimos años. Con un acceso sin precedentes a archivos y testimonios clave, los autores exponen la implicación de la consultora en casos como la crisis de opiáceos en Estados Unidos, las políticas migratorias de Donald Trump, la promoción de la industria del tabaco y de los combustibles fósiles, así como su relación con tiranías y gobiernos corruptos de toda índole, entre muchos otros.

La consultora no solo pone al descubierto los numerosos conflictos de interés, la codicia desmesurada y la cuestionable ética con la que actúa McKinsey, sino que el caso sirve como reflejo de un capitalismo disfuncional en el que la economía productiva ha sido sustituida por la especulativa.



LOS AUTORES

WALT BOGDANICH

En los años setenta, **Walt Bogdanich** trabajaba para la U.S. Steel, un caso claro de cómo las medidas recomendadas por McKinsey llevaron al paro a miles de trabajadores. En 1975 se graduó en Ciencias Políticas por la Universidad de Wisconsin-Madison. Antes de llegar al *New York Times*, trabajó para *The Wall Street Journal*, CBS y ABC News. Ha sido distinguido con cuatro premios Gerald Loeb y tres premios Pulitzer por su labor como periodista de investigación. Es autor de *Great White Lie: How America's Hospitals Betray Our Trust and Endanger Our Lives*.



MICHAEL FORSYTHE

Mike Forsythe fue oficial de la armada estadounidense entre 1990 y 1997. Es licenciado en Economía Internacional por la Universidad de Georgetown y tiene un máster en Estudios de Asia Oriental por la Universidad de Harvard. Su reputación como periodista viene, sobre todo, por sus investigaciones sobre el gobierno autócrata en China. Antes de ser corresponsal del *New York Times* en Hong Kong estuvo destinado en Beijing para *Bloomberg*, donde formó parte de un equipo que en 2013 ganó el premio George Polk. Publicó, junto a Henry Sanderson, *China's Superbank. Debt, Oil and*



EXTRACTOS DE LA OBRA

INTRODUCCIÓN: CUANDO LLEGA MCKINSEY

«El año 2014, no obstante, trajo a los obreros siderúrgicos de Gary un atisbo de esperanza. El nuevo consejero delegado de la empresa, Mario Longhi, contrató a una consultora de prestigio, McKinsey & Company, para que introdujera ideas nuevas en la envejecida fábrica. Durante décadas, McKinsey se había forjado entre sus clientes una reputación de empresa que proporcionaba soluciones científicas a problemas complejos. Compañías de primer orden y gobiernos de todo el mundo contrataban a sus consultores, igual que la CIA, el FBI y el Pentágono, entre otros, porque creían que McKinsey tenía la sabiduría y los recursos de los que carecían sus directivos. **McKinsey aterrizó en U. S. Steel con el objetivo de devolverle a la planta siderúrgica su estatus icónico de empresa que había construido los puentes, edificios y armas que habían derrotado a los enemigos de Estados Unidos.**»

«Todo ello sin sacrificar la seguridad ni perjudicar el medio ambiente. La plantilla de la planta de Gary no sabía qué esperar de esos consultores con sueldazos, algunos de ellos graduados en Ciencias Económicas de las universidades más prestigiosas.»

«Trabajaban doce horas diarias, siete días a la semana. Una congregación religiosa llamó esa semana laboral de ochenta y cuatro horas una «desgracia para la civilización» y una comisión del Congreso la calificó de «sistema brutal de esclavitud industrial».[...] »

«El fundador de McKinsey & Company, James O. McKinsey, un contable procedente de los montes Ozarks, también creía en la eficiencia y los beneficios. Su joven firma empezó a asesorar a U. S. Steel durante la Gran Depresión. La siderúrgica enseguida se convirtió en el principal cliente de McKinsey, que asignó a más de cuarenta consultores a su cuenta.²¹ U. S. Steel llegó a ser responsable de al menos la mitad de la facturación de la oficina de McKinsey en Nueva York. Cuando la Ley Wagner de 1935 obligó a las empresas a negociar con los trabajadores que pedían mejores salarios y condiciones de trabajo más seguras, McKinsey creó un departamento especial para asesorar a los ejecutivos de las empresas sobre cómo lidiar con ese tipo de exigencias. [...]»

«[...] Pero McKinsey acabó perdiendo a su principal padrino dentro de la empresa siderúrgica y, en la década de los cincuenta, las dos empresas acabaron tomando caminos separados. Sesenta años después, la emblemática siderúrgica luchaba por mantenerse a flote y el nuevo consejero delegado de U. S. Steel, Mario Longhi, decidió recuperar la estrecha relación que había tenido con la consultora.»

«La llegada de un nuevo consejero delegado y el plan de reconversión hicieron que las acciones de U. S. Steel empezaran a subir, y en 2014 la empresa obtuvo sus primeros beneficios anuales en seis años. Pero había más ilusión que hechos en aquel progreso. La siderúrgica registró unas pérdidas de 75 millones de dólares en el primer trimestre de 2015. La caída afectó tanto a los trabajadores como a los inversores. Un total de 9.000 empleados de las plantas de la compañía, incluida la de Gary, recibieron el aviso de que podría haber despidos. Los que más se vieron afectados fueron los trabajadores de mantenimiento: se despidió a decenas de ellos. [...] »

«Hubo sindicalistas que llegaron a creer que el sistema Carnegie no era más que una tapadera para el plan de la empresa de reducir costes, un plan que, **según los trabajadores, ponía en peligro su seguridad.** Mike Millsap, director del distrito 7 del sindicato de trabajadores de la siderurgia, declaró que McKinsey no tenía experiencia dirigiendo una planta de fabricación de acero ni «tiene

lo que hay que tener para proteger a sus empleados de cualquier daño». Fue una advertencia profética.»

«En los días posteriores a la muerte de Kremke, a Jonathan Arrizola, un veterano de la Marina de treinta años y padre de dos niños pequeños, empezó a preocuparle que su trabajo empezando a ser demasiado peligroso y se puso a buscar otro empleo. Arrizola le contó a su mujer, Whitney, que había recibido una descarga eléctrica en la planta hacía poco. “Se quejaba a todas horas de que McKinsey estaba recortando la plantilla — le diría Whitney al *The Times of Northwestern Indiana*—. Había siempre algún compañero que se había librado por los pelos de algo.”. A finales de septiembre de 2016, cuando Arrizola y otros tres trabajadores trataban de resolver un problema eléctrico en una grúa, el trabajador recibió una descarga eléctrica de 480 voltios. Murió electrocutado.»

«[...] “U. S. Steel hizo todo tipo de cambios por culpa del plan de McKinsey, y al final a Arrizola lo trasladaron de un trabajo en el que era competente a otro en el que no lo era tanto — diría McCall—. Ese fue posiblemente el motivo real por el que murió.”»

«Los inversores de U. S. Steel acabaron haciéndose eco de las protestas de los sindicatos y presentaron una demanda colectiva en la que acusaban a la empresa de engañarlos sobre su situación financiera. Las entrevistas confidenciales que mantuvieron con once empleados y exempleados de U. S. Steel, muchos de ellos gerentes o supervisores, los llevaron a calificar el sistema Carnegie de “farsa”, una tapadera para realizar recortes drásticos por medio de «despidos masivos y del aplazamiento de tareas de mantenimiento y reparaciones de las que había una necesidad desesperada».»

«Billy McCall, el exsindicalista, tenía entendido que McKinsey recibía un porcentaje de lo que U. S. Steel presuntamente se ahorra. De hecho, la retribución que recibía McKinsey estaba ligada en parte a los resultados económicos de la siderúrgica, lo que planteaba dudas sobre los motivos de la consultora para recomendar recortes de gastos.»

«Incluso después de que Longhi y el sistema Carnegie pasaran a la historia, McKinsey siguió vinculada a la siderúrgica. Ingresó al menos 13 millones de dólares en concepto de honorarios entre 2018 y 2020, según los registros de McKinsey.⁶³ Tres consultores de McKinsey hasta escribieron un artículo en el que hablaban, sin ningún atisbo de ironía, de “por qué es tan importante el personal de mantenimiento”.»

«No hay ningún libro de los muertos en Disneylandia, no en un lugar que se vende como “el más feliz de la Tierra”. Walt Disney diseñó el parque para que fuera pura fantasía. “No quiero que el público vea el mundo en el que vive — diría Disney—. Quiero que sienta que está en un mundo distinto.” Disneylandia ofrecía una combinación de pasado y futuro, aventuras, viajes en barco, personajes de dibujos animados posando para hacerse fotos y montañas rusas temáticas. Algunas atracciones pretendían asustar, pero no poner en peligro. En la época de Walt Disney, que murió en 1966,⁶⁶ el parque tenía un historial de seguridad impecable, y se ganó una merecida reputación como líder del sector en ese terreno.»

«El éxito de Disneylandia animó a la compañía a seguir creciendo. Se inauguraron otros parques Disney, entre ellos el mayor de todos, el Disney World Resort de Orlando. La compañía se abrió paso con fuerza en el mundo del cine, la edición, la televisión y las obras de Broadway. En 1994, Paul S. Pressler, un exdirectivo de una empresa del sector de los juguetes, se convirtió en el máximo dirigente de Disneylandia. Descrito como atractivo, carismático y el favorito del consejero delegado de Disney, Michael Eisner, Pressler se propuso dejar huella en la empresa

contratando a McKinsey para que analizara a fondo el funcionamiento del parque. Tras más de un año de análisis, el 13 de mayo de 1997 McKinsey le presentó a Pressler sus conclusiones en un informe confidencial titulado “La transformación del mantenimiento: una definición del estándar Disney”. McKinsey aseguraba haber descubierto la manera de hacer que Disneylandia fuera más eficiente y más rentable sin sacrificar la calidad, pero para ello había que darle una vuelta al modo en que se llevaba a cabo el mantenimiento del parque. [...] »

«Las decisiones de mantenimiento debían basarse no en el criterio de los empleados más veteranos, según McKinsey, sino en un análisis del historial de mantenimiento, de las averías y de los costes. Bautizado como «mantenimiento basado en la fiabilidad», era un proceso originario del sector de la aviación, donde la seguridad es primordial. En Disneylandia, sin embargo, el proceso pasó a ser sobre todo en una estrategia de reducción de costes. Echando mano de expresiones como «prevención de gastos», McKinsey recomendaba ahorrar en el mantenimiento del parque, eliminar puestos de trabajo, rebajarles el sueldo a determinados empleados y externalizar algunas tareas.»

«Los consultores conocían, sin duda, los riesgos de reorganizar un parque temático que era la envidia del sector del entretenimiento. Pero la recompensa a esos cambios, aseguraban, sería un «mantenimiento de primera categoría» que acabaría ahorrándole a la empresa millones de dólares. McKinsey no dejaba que ninguna duda empañara su entusiasmo por los cambios. «La magnitud de esta oportunidad da que pensar — le decía la consultora a Pressler—. Un cambio de esta categoría no se dirige: se lidera.» Para estar a la altura del reto, «quienes lideran deben inspirar y desarrollar un banquillo de verdaderos adalides del cambio.»

«“Ahorrar dinero no tiene nada de malo — le diría Mike Goodwin, un exsupervisor de mantenimiento, a *Los Angeles Times*—. Pero no a costa de tu principal objetivo, que es conseguir que ese lugar sea seguro.” McKinsey le preguntó a otro supervisor de mantenimiento, Bob Klostreich, por qué se revisaban a diario las barras de seguridad de las montañas rusas, cuando nunca habían fallado. Klostreich, que llevaba veinte años en la empresa, se puso furioso. «La razón por la que no fallan es porque las revisamos cada noche», espetó.»

«Cinco meses después de que McKinsey recomendara ahorrar en mantenimiento, Klostreich alertó a Disney de que la preocupación por la seguridad del parque iba en aumento. «Como sabes — escribió—, te he hecho llegar a ti y a otras personas en varias ocasiones mi enorme preocupación por lo que considero que es un declive acusado en la preparación, la disposición y la capacidad de la dirección a la hora de garantizar el mantenimiento adecuado y seguro de las atracciones de alta velocidad asignadas al equipo de las montañas rusas. La distribución del personal y de las tareas ha sido y es incompatible con una gestión preventiva diaria eficaz.»⁷³ Según Klostreich, no hubo respuesta.⁷⁴ Al año siguiente, en Nochebuena, Disneylandia vivió un accidente mortal que sacudió al sector.»

«[...]Mató a Dawson y desfiguró gravemente a su mujer delante del hijo de ambos, según consta en el expediente presentado por el abogado de la familia Dawson, Christopher Aitken. La supervisora, por su parte, también resultó herida y tuvo que ser hospitalizada. En otras ocasiones, según Aitken, se había empleado un tipo de cuerda más segura que se rompe al verse sometida a una gran presión. Pero no ese día.»

«Aitken sostiene que las medidas de ahorro de McKinsey contribuyeron de forma directa al accidente del Columbia, y también a otros. A sugerencia de McKinsey, Disney había eliminado a los especialistas en cada una de las atracciones — los llamados «jefes de atracción», que cobraban buenos sueldos—, incluidos los del Columbia. Eran los responsables de garantizar que las

atracciones eran seguras. El departamento de mantenimiento tampoco pasaba por su mejor momento. Cuando los empleados llamaban a los mecánicos para que solucionaran algún problema, la respuesta nunca era inmediata, así que, según Aitken, dejaron de llamarlos. Tampoco ayudaba, añadió, que los empleados que mejor conocían las atracciones hubieran sido “obligados a pasar al turno de noche”.

«En julio de 2000, los problemas de seguridad se hicieron más evidentes. Un ensamblaje de ruedas se desprendió de un vagón de la montaña rusa Space Mountain, y nueve personas resultaron heridas. El mal mantenimiento se citó como una de las causas. Dos meses después, Brandon Zucker, un niño de cuatro años, se cayó de la atracción de Roger Rabbit y otro vagón lo aplastó. Estuvo bajo sus ruedas diez minutos. Entró en parada cardíaca antes de que lo rescataran, lo que le provocó daños cerebrales irreversibles. No volvería a hablar ni a caminar. Los empleados de la atracción lo habían sentado en un asiento que era poco seguro, teniendo en cuenta el tamaño del niño, y no bajaron del todo la barra de seguridad. Brandon murió a los trece años.⁸³ Las autoridades estatales obligaron a Disney a realizar cambios importantes para mejorar la seguridad de la atracción.»

«David Koenig, que ha escrito varios libros y artículos sobre Disneylandia, sostiene que Disney quería una consultora como McKinsey porque la dirección consideraba que el funcionamiento del parque había llegado a ser demasiado caro. “Animaron a los responsables de Disneylandia a recortar la plantilla, a recortar en horas de formación, a recortar en mantenimiento, a recortar, a recortar, a recortar. A recortar en todo hasta el extremo de convertirlo en poco seguro”, diría Koenig. No sabía decir si la culpa era de las recomendaciones de McKinsey o de la aplicación de esas recomendaciones por parte de Disney. «Solo sé que fueron ellos quienes pusieron las cosas en marcha, y todos sabemos cómo han acabado”»

«[...] Resultó ser demasiado tarde. A la salida de una curva inclinada, el movimiento rompió la barra de un eje, que acabó encajándose entre el amarre de la vía y la locomotora. Aquello propulsó la locomotora hacia arriba y hacia atrás sobre el primer vagón, y aplastó a Torres dentro. Él murió, y diez personas más resultaron heridas. Los inspectores del estado de California encontraron partes del tren repartidas por todas las vías. La inspección reveló importantes errores de mantenimiento y deficiencias en la formación de los empleados. Los trabajadores no habían apretado dos tornillos que sujetaban todo el ensamblaje de las ruedas en su sitio y no habían instalado un cable de seguridad como parte de la «fijación del ensamblaje de la rueda». Los empleados que manejaban la atracción no habían recibido ninguna formación sobre qué hacer ante sonidos inusuales en los trenes y no conocían el sistema de etiquetaje utilizado para que los vagones problemáticos no se utilizaran hasta que estuvieran arreglados.»

«[...]”Disney llegó a un acuerdo confidencial con la familia. McKinsey, por su parte, declaró que su trabajo «no estaba relacionado con los trágicos incidentes de Disneylandia”. Pressler, el ejecutivo de Disney que había solicitado y aplicado las recomendaciones de McKinsey, ya no estaba allí para hacer frente a las consecuencias del accidente mortal en la Big Thunder Mountain. El año anterior había dejado la empresa para convertirse en consejero delegado de Gap, la cadena de tiendas de ropa. Su objetivo allí: reducir costes. Lo echaron después de cuatro años.»

«McKinsey no tuvo que rendir cuentas por lo ocurrido en U. S. Steel y Disneylandia. **Nadie demandó a la firma. Ningún organismo gubernamental la acusó de irregularidades. Los consultores no habían hecho otra cosa que cumplir con su trabajo: ellos daban consejos, no órdenes.**»

HACERSE RICO SIN SENTIRSE CULPABLE

Los valores de McKinsey

«A los estudiantes universitarios más inteligentes y mejor preparados, un puesto de trabajo en McKinsey & Company puede parecerles una forma de conseguir dinero y prestigio, así como una oportunidad de demostrar su valía resolviendo los problemas más difíciles del mundo empresarial. Como consultora de gestión, McKinsey no tiene rival, y actúa como tal.»

«Otras empresas de prestigio ofrecen buenos sueldos y el estatus que conllevan. McKinsey hace lo mismo, pero va más allá y ofrece a sus nuevos empleados la posibilidad de usar su talento para un fin superior: hacer del mundo un lugar mejor. «El cambio que importa», les dice McKinsey a sus solicitantes de empleo, un argumento de venta para hacerse rico sin sentirse culpable. «Los valores son la base de nuestra organización», insiste la firma.»

«Como la firma no informa de quiénes son sus clientes ni revela lo que les recomienda, los estadounidenses y, cada vez más, los ciudadanos del resto del mundo desconocen en gran medida la profunda influencia de McKinsey en sus vidas [...].»

«[...] la firma había asesorado a prácticamente todas las principales compañías farmacéuticas — y a sus organismos reguladores gubernamentales—, además de a aseguradoras médicas, compañías aéreas, universidades, museos, fabricantes de armas, empresas de capital inversión, casinos, casas de apuestas, equipos deportivos profesionales y medios de comunicación, incluido *The New York Times*.⁵ Muchos de sus consultores se sentían tan en su salsa asesorando a los altos cargos de Trump como a los de Obama. Con una influencia que se extiende a más de 65 países, pueden susurrarle al oído a déspotas y líderes electos por igual.»

«[...] Los gobiernos contratan a McKinsey para que les asesore con fondos soberanos de más de un billón de dólares. Los sustanciosos ingresos de la firma hacen posible que gestione un fondo de cobertura privado para sus socios sénior, con partes muy importantes de sus aproximadamente 31.500 millones de dólares en activos ocultos tras una maraña de empresas pantalla en un paraíso fiscal insular del canal de la Mancha.»

«Aunque la consultora lleva el nombre de su fundador, James O. McKinsey, su líder espiritual fue Marvin Bower, que se incorporó a la firma en 1933 e inauguró una era de profesionalidad que bebía de lo que había aprendido en el prestigioso bufete de Cleveland del que venía. Bower, un hombre brillante pero intransigente, definió cómo debían trabajar y vestir los consultores. **Insistía en que a McKinsey se la llamara «firma», no empresa; en que él dirigía un despacho, no un negocio, y en que la relación con los clientes era un compromiso, no un trabajo.** [...] »

«Bower también estrechó el productivo vínculo de McKinsey con la Facultad de Ciencias Económicas de Harvard al reclutar sistemáticamente a sus prestigiosos becarios Baker, que eran los estudiantes que recibían honores académicos y estaban entre el 5 por ciento que sacaba mejores notas de su clase. Duff McDonald, que ha escrito varios libros muy bien documentados sobre McKinsey y la Facultad de Económicas de Harvard, reveló que unos 500 graduados esa institución trabajaban para McKinsey en 2010, más que en Goldman Sachs, Google y Microsoft, los principales rivales de la consultora en materia de contratación.»

«La reputación de la Facultad de Económicas de Harvard fue en aumento a medida que McKinsey contrataba a cada vez más de sus graduados, y McKinsey ganó visibilidad a través de la *Harvard Business Review*. Desde 1959, la revista concede los premios McKinsey a las mejores “reflexiones

sobre gestión de carácter práctico e innovador” aparecidas en la publicación durante el año. Si hubiera un premio por sacarle el máximo partido a sus clientes, McKinsey sería la favorita para ganarlo. [...] »

«[...] un directivo de McKinsey se ofreció a darle un consejo sobre cómo trabajarse su relación con los clientes: “Hazte un hueco como sea y propágate como una ameba. Cuando ya estés dentro, extiéndete por la organización y haz de todo”. En otras palabras, les dijo el socio sénior, hay que actuar como “un caballo de Troya”»

«Según un graduado universitario que trabajó en Goldman antes de hacerlo en McKinsey, la diferencia entre una y otra consultora no podía ser más acusada. En Goldman, «nunca, jamás, hubo un intento de ser algo distinto de lo que eran — “somos los tiburones y eso es lo que se nos da mejor, y todo el mundo quiere trabajar aquí porque somos los tiburones”— y eso es estimulante. Nadie se engañaba al respecto al irse a la cama por las noches». **McKinsey se presentaba de otro modo. «Está más claro que nunca que tenemos que trabajar con nuestros clientes para tener en cuenta el impacto global de lo que hemos construido juntos, no solo desde el punto de vista de los resultados sino de la sociedad en su conjunto»**, diría el ex socio director Kevin Sneader en 2018. [...] »

«Hay otras compañías que predicán que es posible triunfar en los negocios haciendo las cosas bien. Google había llegado a tener un lema muy simple: “No seas malvado”. Ese lema desapareció del preámbulo a su código de conducta en 2018, en la época en que su consejero delegado era Sundar Pichai, exconsultor de McKinsey. **Pocas compañías promueven los “valores” como herramienta de contratación con el fervor de McKinsey.**»

«McKinsey da trabajo a unas 34.000 personas, muchas de las cuales abandonan la empresa o, en el lenguaje de la consultora, se van porque «se les recomienda que se vayan» tras una evaluación mediocre. Los que se quedan han demostrado no solo que valen para el trabajo, sino también su capacidad para arrimarse a personas importantes de McKinsey y abrirse el camino al ascenso. Un pequeño porcentaje acabará como socio o socio sénior, con un salario millonario. Dejar McKinsey no es ninguna deshonra. Es más bien como graduarse en la universidad, con la ventaja de tener muy buenos contactos de cara a futuros trabajos. McKinsey sabe que sembrar el mundo empresarial de exempleados tendrá un retorno en forma de nuevos clientes.»

GANADORES Y PERDEDORES

La máquina de la desigualdad

« Y los ejecutivos de General Motors, viendo lo que la mano de obra había conseguido, empezaron a pensar en ellos mismos: ¿y si no se les estaba pagando lo suficiente? General Motors respondió a esa pregunta pidiéndole a McKinsey que investigara lo que se les estaba pagando a los ejecutivos de 37 empresas distintas y elaborara un informe al respecto.³ Lo que McKinsey descubrió fue inesperado: los salarios de los trabajadores estaban aumentando más deprisa que los de los ejecutivos. [...] »

«Al establecer una relación entre sueldos más altos y mayores ganancias para la empresa, Patton hizo que fuera más fácil para los directivos de las compañías aprobar retribuciones más elevadas. Las empresas que pagaban bonos, afirmaría, obtenían el doble de beneficios que las que no. Patton también habló de hacer más atractivas las condiciones que se ofrecían a los ejecutivos a

través de participaciones en los beneficios, adjudicaciones de acciones — incluyendo opciones— y otros beneficios. Algunos eran especialmente valiosos por- que contribuían a paliar lo que Patton llamaba «el efecto debilitante del impuesto por tramos sobre la renta».

«La indiferencia de la firma hacia los asalariados generó revuelo cuando su fundador, James O. McKinsey, hizo una valoración del funcionamiento de Marshall Field's, unos grandes almacenes que eran toda una institución en Chicago. Para asegurarse de que sus recomendaciones se aplicaban, McKinsey se hizo cargo de la dirección de la tienda. Fue entonces cuando las cosas se pusieron feas. En lo que llegó a conocerse como «la purga de McKinsey», se eliminaron casi 1.200 puestos de trabajo. Las consecuencias de esa purga se describen sin ambages en los propios registros históricos de McKinsey: «Marshall Field's, que era una empresa tradicionalmente paternalista, se había convertido, a ojos del público, en otra compañía despiadada de la era de la Depresión que protegía a sus accionistas despidiendo a empleados sin apenas indemnizar- los ni concederles una pensión digna de ese nombre. Era fácil culpar a McKinsey de todo». [...] »

«Patton les caía mucho mejor a los jefes de las empresas. Actualizaba cada año su informe sobre retribuciones, que aparecía en publicaciones de prestigio. En una época en la que a los consultores de McKinsey se les pedía que permanecieran en un segundo plano, las empresas preguntaban por él por su nombre. «Sus prolíficos e innovadores informes sobre el tema lo hicieron famoso e hicieron ganar mucho dinero a la firma», señala la historia interna de McKinsey. La facturación de Patton llegó a representar casi el 10 por ciento del total de la consultora. [...] »

«Había otro motivo por el que el trabajo de Patton inco- modaba a sus compañeros: creían que planteaba un conflicto de intereses. ¿Cómo iban a evaluar objetivamente los consultores el trabajo de los directivos que les contrataban y pagaban? Pero una cosa es la incomodidad y otra los beneficios, y la división de retribuciones para directivos de Patton estuvo tres décadas en funcionamiento. Para entonces, la consultoría de retribución, de la que había sido pionera MacKinsey, se había convertido, pese a los conflictos de intereses, en un gran negocio. [...] »

«La actitud de McKinsey hacia la seguridad laboral se re- fleja en su propia práctica de «o arriba o fuera», por la que los empleados se ven sometidos a evaluaciones periódicas y a los que no alcanzan unos mínimos se les recomienda, como dicen allí, que se vayan. La inmensa mayoría acaba yéndose, en muchos casos porque la compañía los invita a ello o porque no les ha gustado el trabajo o porque veían McKinsey como un primer paso antes de tener su propia empresa. Pero irse de McKinsey no es equiparable a perder tu trabajo cuando eres un trabajador del sector secundario. Un currículum en el que figura McKinsey prácticamente te garantiza otro trabajo bien remunerado. Los obreros, en cambio, habitan un mundo más sombrío, con menos opciones.»

«McKinsey centró en un inicio todos sus esfuerzos en la India, y se dedicó a promocionar activamente ese país, con una población anglófona y bien formada, como el lugar ideal en el que desembarcar para las empresas estadounidenses en busca de mano de obra barata. Con la ayuda de McKinsey, la India se convirtió en el principal destino de las deslocalizaciones de todo el mundo, y se ganó el apodo de «Externalistán». Según Anita Raghavan, que ha escrito mucho sobre la influencia cada vez mayor de la élite india, el éxito de McKinsey en el país se debe en gran parte a dos altos directivos de la firma: Rajat Gupta, socio director de la empresa entre 1994 y 2003, y Anil Kumar, que creó la división de internet de la consultora en Silicon Valley. Kumar, un hombre con fama de pomposo y desagradable, no caía demasiado bien en McKinsey pero tenía a un poderoso aliado en Gupta, que compartía su deseo de estimular el desarrollo económico en la India.»

«McKinsey reconoció que a corto plazo habría trabajadores estadounidenses que saldrían perjudicados, pero, según la consultora, eso no debía desviar la atención de los beneficios. «Centrar el debate de la deslocalización en la pérdida de puestos de trabajo es no tener en cuenta lo más importante: deslocalizar genera valor para la economía estadounidense porque genera valor para las empresas estadounidenses», declaró McKinsey.⁴⁵ También es una fuente de nuevos ingresos y hace que vuelvan al país ganancias que de forma indirecta contribuyen a crear empleos para los trabajadores reemplazados,⁴⁶ algunos de los cuales podrían pasar a desempeñar «otras actividades de alto valor añadido», según McKinsey.»

«Según el Premio Nobel de Economía Joseph E. Stiglitz, la perspectiva de McKinsey sobre el libre comercio y la globalización es errónea. «Incluso en las mejores circunstancias», diría en *The New York Times*, «la vieja teoría del libre comercio solo decía que los ganadores podían compensar a los perdedores, no que lo harían. Y no lo han hecho; más bien al contrario». [...] »

«McKinsey no informa de las retribuciones de los directivos de empresas concretas, pero sus ideas sobre esta cuestión pueden deducirse en parte de la estructura salarial de Enron, la fallida empresa energética. La consultora presentaba una y otra vez a Enron como un modelo de empresa moderna y de éxito. La dirigía un exsocio de McKinsey, con la ayuda de consultores de la firma, uno de los cuales incluso asistía a las reuniones del consejo de administración. Según *Forbes*, los cinco principales ejecutivos de Enron se embolsaron nada menos que cerca de 300 millones de dólares en un solo año, y más de 500 millones entre 1995 y 2000, la mayoría por el cobro de opciones sobre acciones.⁵¹ Enron acabó hundiéndose entre acusaciones de fraude [...] »

«McKinsey reparte a todas horas por internet reflexiones y sugerencias para empresas sobre cómo hacer frente a los efectos de la desigualdad de ingresos. Constituyen un verdadero catálogo de mckinseyismos. «¿Cuál es la principal razón de ser de su empresa? — pregunta la consultora. Está relativamente claro lo que necesita: una reflexión profunda sobre su identidad corporativa, sobre aquello que defiende.» Puede que la pregunta esté clara, como sostiene McKinsey, pero las respuestas no tanto. «¿Cómo se consigue? ¿De qué forma concreta se logra que se haga realidad?» Hay un atisbo de sabiduría New Age en lo que brinda McKinsey: «En su esfuerzo por relacionar el superpoder de su empresa con su impacto en la sociedad es posible que reconozca una gran constelación de posibles iniciativas de propósito». A quienes no tienen claras sus creencias, la consultora les sugiere una aplicación a través de la cual podrán “explorar sus valores y objetivos, y establecer relaciones en el lugar de trabajo que permitan que esas aspiraciones estén a su alcance”.»

JUGAR A DOS BANDAS

Cómo ayudar al gobierno a ayudar a McKinsey

«A mediados de los noventa, un equipo de consultores de McKinsey llegó a Springfield, la capital del estado de Illinois, persiguiendo un sueño utópico: romper el ciclo de la pobreza reduciendo poco a poco la dependencia de los pobres de la asistencia social con la ayuda de un gobierno estatal remodelado.¹ A los consultores los había convocado allí un exsocio de McKinsey, Gary MacDougal, que años atrás había abandonado la firma para emprender su propio negocio, con el que le había ido muy bien,² tras lo que se metió en política y ayudó a coordinar la campaña presidencial de 1988 de George H. W. Bush.»

«MacDougal convenció al gobernador de Illinois, Jim Edgar, también republicano, para que autorizara la creación de un grupo de trabajo, al frente del cual estaría el propio MacDougal, que estudiaría los programas de lucha contra pobreza, definiría los objetivos y mediría los progresos.»

«Más adelante se sabría que el trabajo benéfico de la firma podría haber tenido una finalidad menos noble de la que creía MacDougal. Al tener acceso a los detalles operacionales de quienes se beneficiaban de las ayudas del estado, McKinsey sentaría las bases que le permitieron conseguir trabajo más adelante, y esta vez remunerado. La estrategia dio grandes frutos en Illinois. El estado estaba privatizando los servicios de Medicaid a través de la atención médica administrada, un sistema diseñado para controlar los costes y la calidad que consistía, en parte, en dirigir a los pacientes a determinados médicos y hospitales. A principios de 2017, las autoridades estatales quisieron ampliar el programa inscribiendo en él a 650.000 personas más, pero decidieron que aquello no podía hacerse sin ayuda.¹¹ Aquella era la señal para que entrara McKinsey, que sabía cómo funcionaba todo por haber trabajado allí años atrás con Gary MacDougal.»

«En medio de aquella situación de desesperada necesidad de dinero de los servicios de primera necesidad, los representantes públicos de Illinois estaban pagándoles millones de dólares a escondidas a los consultores de McKinsey. Según Mendoza, esas decisiones se tomaban de tapadillo, sin supervisión ni aprobación legislativa. Apenas tres meses después de asumir el cargo, en marzo de 2017, Mendoza congeló 21,6 millones de dólares que el estado había acordado pagar a varias firmas de consultoría a cambio de asesoramiento tecnológico.¹⁹ Gran parte de ese dinero habría ido a parar a McKinsey.»

«No hay por qué preocuparse, replicó Norwood. Sus compañeros y ella estaban más que familiarizados con el trabajo de McKinsey, así que no había necesidad de preguntar en ningún otro lado. «¿Podría haberse hecho parte de ese trabajo internamente, sin externalizarlo y sin gastarse decenas de millones de dólares más?», preguntó Harris.»

«A nadie en la sesión pública se le ocurrió preguntar si McKinsey podría tener algún posible conflicto de intereses. La lista de clientes de la firma, un secreto muy bien guardado, no se puso a disposición de las autoridades estatales. Pero los autores de este libro pudimos acceder en exclusiva a esa lista, y en ella pueden verse los estrechos lazos financieros de McKinsey con la industria de la atención médica administrada. En los últimos años, McKinsey ha facturado más de 200 millones de dólares a empresas que prestan servicios de atención médica administrada, lo que convierte este sector en uno de los más lucrativos de la firma.»

«McKinsey no hizo públicos esos lazos. Según un portavoz de la firma, los consultores que obtienen información confidencial sobre un cliente por un competidor suyo tienen prohibido trabajar para ese competidor durante «tanto tiempo como esa información tenga un valor competitivo significativo (por lo general dos años)». La consultora añadió: «Nuestros clientes trabajan con nosotros porque confían en que su información confidencial estará a salvo con nosotros»»

«McKinsey insiste en que asesorar a ciertas empresas y a sus organismos reguladores no pone en peligro su objetividad, porque los consultores no comparten la información sobre sus clientes. Pero a los clientes farmacéuticos ya les va bien saber que McKinsey trabaja a ambos lados de la calle.»

«Aunque McKinsey no comparta información confidencial, la decisión de la consultora de trabajar simultáneamente para empresas farmacéuticas y para la FDA coloca a todas las partes en una posición como poco incómoda. El organismo público ya había sido objeto de críticas por su proximidad con las grandes multinacionales farmacéuticas. Pero fue la estrecha colaboración de

la FDA con la farmacéutica Biogen en la promoción de su polémico medicamento contra el Alzheimer, el aducanumab, lo que planteó las dudas más acuciantes sobre su imparcialidad. Tras interrumpirse dos ensayos clínicos porque no había apenas indicadores de que el fármaco estuviera ayudando a los pacientes con Alzheimer, la FDA trabajó entre bambalinas para salvar el medicamento, y acabó aprobándolo pese las fuertes objeciones de su propio panel asesor de expertos independientes. Diez de los once miembros del panel habían llegado a la conclusión de que no había pruebas suficientes que demostraran que el fármaco funcionaba. El miembro número once, por su parte, «tenía dudas».

«Para contribuir al lanzamiento del producto, McKinsey se alió con UsAgainstAlzheimer's, una organización sin ánimo de lucro financiada en parte por Biogen. El resultado, explicaría Sneader, fue un servicio web y de voz para ayudar a las familias afectadas por la enfermedad. El servicio, BrainGuide, lo desarrolló un equipo conjunto, formado por empleados de McKinsey y Amazon Web Services, y se presentó en el programa *Good Morning America* de la ABC.»

«McKinsey fomenta una relación de trabajo estrecha entre las compañías farmacéuticas y la FDA, según consta en los registros gubernamentales. La consultora citó cambios relativamente recientes en el proceso de aprobación de fármacos como una de las razones por las que la «relación [del organismo regulador] con la industria ha mejorado drásticamente».

«Durante los gobiernos de Obama y Trump, McKinsey demostró que se le daba muy bien obtener contratos federales: los que se adjudicó, muchos de ellos sin concurso, le supusieron mil millones de dólares, de los que al menos 130 eran con la FDA.¹¹⁸ La consultora va tras esos contratos de forma agresiva, a veces demasiado agresiva, como cuando le pidieron a un representante del gobierno favores que luego se consideraron poco éticos y que posiblemente infringían la ley. McKinsey pidió esos favores después de que los auditores federales amenazaran con rescindir un lucrativo contrato que permitió que la firma cobrara, durante más de una década, millones de dólares de la FDA sin tener que licitar por ello.»

JUGAR A DOS BANDAS

Cómo ayudar al gobierno a ayudar a McKinsey

«[...] Hacía un año y medio que habían empezado a aparecer en los medios de comunicación artículos que cuestionaban las decisiones y la ética de McKinsey. Estaba su trabajo para una compañía eléctrica corrupta de Sudáfrica, los presuntos conflictos de intereses en su división de quiebras y el revuelo causado por los servicios prestados por la firma a fabricantes de opiáceos, autócratas y cleptócratas. McKinsey había tenido la esperanza de que todo ese escrutinio indeseado languidecería y desaparecería. Los periodistas estaban más acostumbrados a elogiar a la consultora que a criticarla. Pero no es eso lo que había sucedido. En junio de 2018, *The New York Times* hizo mención de pasada al trabajo de McKinsey con el Servicio de Control de Inmigración y Aduanas — más conocido como ICE, por sus siglas en inglés — en un largo artículo de investigación sobre la labor de la firma en Sudáfrica. Aquello desató una oleada de críticas dentro de McKinsey y entre sus decenas de miles de exempleados, vinculados a la firma a través de sus frecuentes boletines electrónicos. Había consultores en todo el mundo amenazando con dimitir. «Provocó un problema interno muy gordo», recordaría un consultor de la oficina de Londres.»

«El trabajo de McKinsey con el ICE adquirió una importancia añadida por el hecho de que Trump necesitaba al organismo para cumplir con su principal promesa electoral: reforzar la frontera sur

del país. Muchos estadounidenses blancos coincidían con Trump sobre este asunto y se mostraban receptivos a sus apenas veladas diatribas racistas contra los inmigrantes. Trump ya dejó claras sus intenciones al anunciar su candidatura en el vestíbulo de la Torre Trump, en Manhattan, el 16 de junio de 2015.»

«[...] McKinsey trabajaba a toda velocidad para proporcionar «entregables» a la Oficina de Detención y Deportación (ERO, por sus siglas en inglés) del ICE, encargada del arresto y la expulsión de los inmigrantes ilegales. El proyecto, que se inició en 2016, recibió el nombre de ERO 2.0 y, en palabras de un portavoz del ICE, su objetivo era «analizar las operaciones, la ejecución de las misiones, el modelo organizativo y la filosofía de gestión y de recursos humanos de la ERO». Una breve descripción del trabajo en la intranet de McKinsey iba más al grano: «Diseño de una transformación para aumentar las detenciones. Reducción del tiempo dedicado a los trámites de los detenidos y mejora de la salud de la organización».

«La presentación reflejaba la nueva realidad del ICE de la era Trump, empezando por la diapositiva 14: «El sistema de contrataciones puede funcionar mejor y satisfacer las necesidades adicionales de contratación generadas por la orden ejecutiva».¹⁴ La orden ejecutiva de Trump. La gran idea de McKinsey era una «supercontratación en un solo paso». La presentó un mes más tarde a la dirección del ICE. El plan consistía en concentrar tantos pasos del proceso de contratación como fuera posible en un solo día y un solo lugar. «Aspiramos a reducir el tiempo de contratación en un 30-50 por ciento (cientos de días)», se leía en una de las diapositivas.»

«En abril de 2018, el gobierno de Trump puso en marcha su política de «tolerancia cero», por la que se comprometía a procesar penalmente a cualquiera que cruzara la frontera de forma ilegal. Antes de la política de tolerancia cero, si se detenía a una familia, lo habitual era dejarla en libertad en Estados Unidos a espera de juicio.»

«A mediados de junio, no obstante, al menos 2.500 niños, entre ellos más de cien de menos de cuatro años, habían sido separados de sus padres y en algunos casos trasladados a cientos o incluso miles de kilómetros de distancia. Las imágenes de los niños y sus llantos conmovieron a todo el país. Conmovieron también a muchas personas dentro de McKinsey. Pero tras el furor inicial, McKinsey empezó a trabajar con otro organismo dedicado al cumplimiento de las leyes migratorias el Servicio de Aduanas y Protección de Fronteras de Estados Unidos.»

AMIGOS DEL GOBIERNO CHINO

Cómo ayudar al gobierno a ayudar a McKinsey

« Ese día, un equipo de McKinsey presentó sus recomendaciones. Aunque los detalles de lo que dijeron son un secreto, China Communications anunció con entusiasmo su relación con McKinsey — *maikenxi*, en chino —, la empresa en la que las élites formadas del país soñaban con conseguir un trabajo. McKinsey examinó el «entorno de mercado» de China Communications y formuló recomendaciones sobre los «objetivos estratégicos generales» de la compañía, además de sobre su «estrategia de cartera de negocio», según informó la empresa de titularidad estatal en un comunicado. Hacerse con un cliente como China Communications constituyó un golpe de efecto por parte de McKinsey. La empresa estatal se había adjudicado contratos de infraestructuras del gobierno chino por todo el mundo como parte de una estrategia para darle más lustre a la influencia del país asiático. Incluso se había planteado la posibilidad de cotizar en bolsa con su floreciente negocio de dragado.»

«El trabajo de McKinsey con una empresa de titularidad estatal que construye islas en aguas en disputa choca con los objetivos de un cliente mucho más importante: el Pentágono. El Departamento de Defensa le ha pagado cientos de millones de dólares a la consultora en los últimos años. Los registros escritos internos de McKinsey demuestran que desde 2018 y hasta principios de 2020, el organismo gubernamental estuvo entre los principales clientes de la firma. Ninguna empresa china figuró entre las que más ingresos supusieron para McKinsey en ese mismo periodo.»

«Para McKinsey, había sido un largo viaje: de asesorar a los líderes de la empresa libre estadounidense a prestar sus servicios a empresas estatales chinas que construyen bases militares para el principal rival estratégico y económico de su país. Para cuando la pista de aterrizaje del mar de la China Meridional entró en funcionamiento, McKinsey había mostrado su disposición a ayudar a clientes que otros tal vez habrían evitado. Sucesivas generaciones de socios directores habían llevado a la firma a trabajar con varios niveles del gobierno chino.»

«El premio gordo — o al menos el de mayor potencial— era China. Durante siglos, el país más poblado del mundo había sido también la economía más pujante del planeta. Había atravesado 150 años turbulentos, marcados por la ocupación extranjera, la revolución, la guerra y el hambre, pero a principios de los noventa, con su economía en auge y sus líderes deseosos de renovar sus escleróticas industrias estatales, China necesitaba lo que podía aportarle McKinsey. Y con los clientes más lucrativos de la firma, como Volkswagen, jugándose su futuro en China, la dirección de McKinsey sintió que tenía que estar allí.»

«Peter Walker, uno de los barones de la firma con un mayor dominio del sector de los seguros globales, empezó a pasar cada vez más tiempo en China. La relación con Ping An se afianzaba y McKinsey empezaba a tener a otras compañías de seguros chinas como clientes. Louis Cheung, un consultor de McKinsey que ayudó a coordinar la cuenta de Ping An, acabó yendo a trabajar a la aseguradora y fue nombrado presidente de la compañía antes de su salida a bolsa en Hong Kong en 2004. Años después, fundaría una empresa de capital riesgo con el nieto del expresidente de China Jiang Zemin. La salida a bolsa de Ping An también demostró que, aunque McKinsey trabajaba con clientes del sector privado en China, la consultora — a sabiendas o no— cortejaba al todo- poderoso y omnipresente gobierno chino.»

«McKinsey seguía añadiendo empresas estatales de bandera a su lista de clientes, entre ellas China Mobile, China Telecom y los gigantes petroleros Sinopec y PetroChina, además de conglomerados del carbón, el acero, la banca, la alimentación y el transporte marítimo. Los gobiernos locales y los ministerios de Pekín también buscaban el asesoramiento de McKinsey. Shanghai contrató los servicios de la firma para que la ayudara con la planificación urbana.»

«China acogió los Juegos Olímpicos. Decenas de millones de jóvenes chinos estaban descubriendo que podían expresar sus opiniones en las dinámicas redes sociales del país. Las relaciones entre Estados Unidos y China, aunque a menudo tensas, eran en ocasiones cordiales. Eso cambiaría pronto. En noviembre de 2012, Xi Jinping, hijo de uno de los fundadores de la República Popular, asumió la dirección del Partido Comunista. Xi tenía una visión del mundo muy distinta a la del anodino *apparatchik* al que había venido a sustituir. [...] Para reafirmar su poder, los medios de comunicación oficiales, controlados por el Partido Comunista, presentaron a Xi en términos heroicos que no se habían visto desde los tiempos de Mao Zedong. Las relaciones con Estados Unidos se deterioraron. Pero, para McKinsey, nada había cambiado. Pese a que es cierto que multinacionales como BMW, Apple, Boeing y Starbucks tampoco dejaron de hacer nada de lo que hacían en China, los coches, teléfonos, aviones y cafés que venden esas empresas difieren del producto estrella de McKinsey. Al suministrar conocimientos técnicos a compañías estatales

como China Communications, la empresa responsable de construir las islas del mar de la China Meridional, la consultora estaba reforzando el poder del Estado chino y del Partido Comunista en el poder. No había ninguna distancia entre el Partido Comunista y las compañías punteras de titularidad estatal como China Communications, y Xi lo dejó claro al decirles a los cuadros del partido que «adherirse a la dirección del partido y fortalecer el desarrollo del partido es la gloriosa tradición de nuestras empresas estatales».

«El plan hizo saltar de inmediato las alarmas en Washington y otras capitales occidentales. Se temía que el gobierno chino usara la iniciativa a modo de plan encubierto para extender su propia influencia militar, para engatusar a naciones pobres prestándoles dinero que no podrían devolver y para unir esas naciones en una esfera de influencia dominada por Pekín. «Esas carreteras no pueden ser las de una nueva hegemonía que convierta en vasallos a los países que atraviesan», diría el presidente francés Emmanuel Macron en una visita a China. [...]»

«McKinsey reunió a altos funcionarios del gobierno para hablar de la iniciativa y amplificar el mensaje del gobierno de que China no se embarcaba en aquella operación «ni por interés propio ni con intenciones geopolíticas».³¹ «El mundo está esperando a que ese gran proyecto que es “Un cinturón, una ruta” pase de ser un sueño a convertirse en realidad —dijeron Barton y sus compañeros en un artículo en la página web china de la compañía en mayo de 2015—»

EPÍLOGO

«Entre los muchos retos que plantea escribir un libro sobre McKinsey, el principal es el secretismo que rodea a la consultora, que es la base sobre la que se erige su negocio. A los consultores se los programa, desde sus primeros días en la empresa, para que no digan nada públicamente sobre sus clientes ni sobre lo que les aconsejan. Y la mayoría se toman muy en serio ese compromiso. Décadas después de que los empleados hayan abandonado la firma, ya sea en buenos o malos términos, siguen mostrándose reacios a incumplir esa promesa.»

«[...] Pese al bloqueo informativo de la consultora, apuntalado por acuerdos de confidencialidad, nosotros pudimos entrevistar a casi un centenar de empleados y exempleados de McKinsey. Decidieron hablar no porque fueran desleales, sino porque eran exactamente el tipo de consultores que busca McKinsey: personas inteligentes y con principios que se sintieron atraídas por la empresa por los valores que proclama representar.»

«[...] Pero, como descubriría McKinsey, contratar a personas con un propósito que va más allá de ganar grandes cantidades de dinero puede tener sus inconvenientes. Cuando esos idealistas ven la distancia entre las palabras de McKinsey y sus hechos, acaban desilusionándose y haciendo preguntas. Algunos incluso aceptaron hablar con nosotros.»

«Este libro se basa en mucho más que en la palabra oral. Hemos sido las primeras personas ajenas a McKinsey que han podido echar un vistazo a la cámara secreta de clientes y honorarios de la firma, una información fuera del alcance de gobiernos, clientes, competidores e incluso de sus propios empleados. Con esos datos, hemos podido levantar capa tras capa de los potenciales conflictos de intereses, incluyendo el hábito «de toda la vida» de trabajar para clientes con intereses contrapuestos, «además de para las contrapartes de fusiones, adquisiciones y alianzas».



Para ampliar información, contactar con:

Laura Fabregat (Responsable de Comunicación Área de Ensayo)

M: 682 69 63 61 / E: lfabregat@planeta.es