

Bandidos de Banda Ancha

Broadbandits: Inside the \$750 Billion Telecom Heist, por Om Malik

Introducción

Puff... de repente unos 750.000.000.000 millones de dólares desaparecieron provocando que más de 100 empresas quebraran. Con ellas, otras 100 compañías se fueron a pique porque habían sido absorbidas por estas, entre 1996 y 2002, en medio de la burbuja de las telecomunicaciones, uno de los periodos bursátiles más frenéticos que se hayan conocido. Hoy en día, algunas de las empresas más emblemáticas de ese periodo ofrecen un triste recuerdo de su reciente pasado. WorldCom se encuentra en bancarrota, Global Crossing aniquilada, PSINET vendida por el precio de unos cacahuetes y Gravity, empresa tan vieja como Internet, fue vendida por 250 millones de dólares, tan solo un porcentaje de su valor en el mercado. Esas cifras tan sólo son una parte del panorama que presenta un sector que en su momento constituyó una sexta parte de la economía de los Estados Unidos. Sin embargo, aún quedan más números y datos por presentar: se calcula que unos 600.000 empleados se quedaron en la calle y que otros miles de personas perdieron los ahorros de toda una vida o el dinero acumulado de sus fondos de pensiones.

Los resultados de esta lamentable situación siguen apareciendo y afectando a inversionistas no sólo en los Estados Unidos, sino también en Europa y Japón. A pesar de todo, en estos momentos la pequeña banda de directivos que promovieron la utilización de la banda ancha, y que se enriquecieron de manera rápida e inescrupulosa, en su mayoría vive tranquilamente en sus mansiones de la Florida y en sus palacios de Bel Air, mientras disfrutan alegremente de los millones de dólares que robaron a los inversionistas y a sus clientes.

Según Malik, la gran burbuja especulativa de nuestro tiempo no fue la de las empresas "dot com" sino la de las empresas de telecomunicaciones. Más allá del dinero "perdido" por el atraco perpetuado, la conducta criminal de estos "broadbandits" o "bandidos de banda ancha" tendrá unas profundas repercusiones sobre la calidad de vida y el día a día de miles de ciudadanos americanos, así como de su elite financiera. Prestigiosos empresarios perdieron su reputación, miles de personas comunes perdieron sus ahorros,

los bancos y fondos de inversiones todavía están bajo sospecha y también, casi la totalidad de la comunidad de inversores de capitales de riesgos, antes el máximo baluarte de la economía de libre mercado. Una de las peores consecuencias ha sido el hecho de que unas cuantas buenas ideas fueran hechas polvo por la codicia y la ambición de unos pocos.

De acuerdo con un estudio de KMI Research, cerca de 80,2 millones de millas de fibra óptica (1 milla=1,609 metros) fueron instaladas en los Estados Unidos durante los 6 años comprendidos entre el 1 de enero de 1996 y el 31 de diciembre de 2001. Dicha cantidad equivale al 76% de toda la fibra óptica que ha sido instalada en el país desde 1980, que asciende a unos 105 millones de millas. En esa misma línea, TeleGeography, una consultora que trabaja identificando el trazado de las redes de fibra óptica en el mundo, estima que ese "boom" en los Estados Unidos ha provocado que la mayoría de las principales ciudades del país estén atravesadas por miles de millas de pares de fibra óptica. Al extremo de que cada una de ellas podría ser capaz de satisfacer todas las necesidades telefónicas de América del Norte. Europa tampoco se salva de este exceso: ciudades como Londres o Ginebra son el corazón europeo de la banda ancha. Londres tiene una red con una capacidad de 6,5 terabits por segundo, esto significa que tiene una capacidad de un millón de veces la capacidad de un módem de 56 kilobits por segundo. Esta capacidad es más que suficiente para las actuales necesidades, porque cuadruplica la cantidad de tráfico de llamadas telefónicas y de datos que se generan en las principales 40 ciudades europeas.

Este hecho ya ha provocado una depreciación de los circuitos de banda ancha, cuyo precio ha caído de unos 2 millones de dólares hasta menos de 200.000. Si queremos conocer las principales causas de esta crisis debemos remontarnos hasta 1996, cuando el entonces presidente Clinton firmó la ley llamada "The Telecommunication Act of 1996". Esta legislación, desarrollada por el ex vicepresidente Albert Gore (quien estaba muy ligado a grupos con intereses en las empresas de telecomunicaciones), pretendía generar mayor competencia en la hasta entonces cerrada industria telefónica americana, que estaba casi en su totalidad en manos de AT&T y sus "Baby Bells". La Agencia Federal de Comunicaciones (la FCC por sus siglas en inglés) quería romper el monopolio de las siete "Baby Bells" regionales en el mercado nacional. Se pensó que la desregulación iba a brindar nuevas oportunidades a

los empresarios y a Internet.

El periodo que se inicia a mediados de los años noventa, y que va desde la creación de los primeros servicios de correos electrónico (e mail) y las oportunidades que surgían de los servicios que brindaba America On Line (AOL), ofrecía grandes esperanzas y posibilidades para todos. Casi todas las semanas se presentaban nuevas ofertas publicas de Internet (IPO). Los proveedores de servicios de Internet o "Internet Service Providers" (ISP) como NET Com, Earthlink o PSINET tenían crecimientos exponenciales en su base de suscriptores que auguraban un futuro lleno de grandes promesas. En estas fechas, America On Line se convierte en el líder del sector al pasar de unos 1,5 millones de suscriptores en diciembre de 1994 a 7 millones en diciembre de 1996 y llegar a los 15 millones de suscriptores en diciembre de 1998.

Las cifras ayudan a crear el mito y la leyenda urbana de que el tráfico de Internet se duplica cada 100 días. Esta leyenda tendrá efectos nefastos en la creación de una falsa percepción en los inversores de que la banda ancha alberga una fuente de riquezas ilimitadas para todos, ilusión que ayudan a crear los "broadbandits"... y de la que se aprovechan para su beneficio personal.

Las páginas del libro de Malik cuentan "la historia de un puñado de hombres, una docena de empresas y una cultura que reverencian el culto a la codicia. Es una historia de avaricia y miopía corporativa. También es la historia de un optimismo enfermizo, de un sorprendente egoísmo y de una serie de colosales errores en la aplicación de los principios básicos de la economía y de la contabilidad". El autor utiliza numerosos artículos de prensa, reportajes, entrevistas e informes publicados en revistas especializadas o periódicos dedicados al mundo de las finanzas e inversiones como Forbes, Business Week, Fortune, Blomberg News, Wall Street Journal o el New York Times.

Quizás algunas de las historias que describe Broadbandits nos resulten conocidas, otras sin embargo no. Pero estamos convencidos de que luego de conocer la trama de Bernie Ebbers, Scott D. Sullivan y David Myers en WorldCom; Joe Nachio y Phil Anschutz en Qwest; Gary Winnick en Global Crossing; Jim Grove en Level3Communications; Jeffrey Skilling y Ken Lay en Enron; Alex Mandl en Teligent y en Winstar; John

Malone y John Doerr en TCI y Excite @Home; Teddy Fortsmann y Ravi Suria en CLEC, podremos entender que todas en conjunto esconden uno de los mayores desperdicios de recursos económicos en la historia de la Humanidad. Gracias a los "bandidos de banda ancha" se esfumaron unos 2,000.000.000.000, o sea, unos dos trillones de dólares.

La mala idea de Bernie

Entre las historias descritas por Malik destaca la de WorldCom, por ser una de las mayores quiebras comerciales en la historia de los Estados Unidos. Bernie Ebbers, junto con Scott D. Sullivan y David Myers, tres de sus principales directivos, estaban entre las figuras más admiradas del mundo empresarial hasta que en el mes de agosto de 2002 los tres se rindieron ante la policía de Nueva York. Hoy en día cada uno de ellos encara cargos de 5 años de prisión y multas que ascienden a más de 250.000 dólares. Los cargos podrían aumentar porque aún se siguen descubriendo nuevos elementos de este complicado entramado que, desde el mes de marzo de 2002, la Agencia Federal llamada Securities and Exchange Comisión (Comisión del Mercado de Valores) ha venido investigando, la cual, por su comportamiento al frente de la empresa, les acusa de fraude en valores, conspiración para cometer fraude en valores y de presentar estados falsos a la Comisión del Mercado de Valores.

La vida de Ebbers es el clásico cuento americano pero con tintes de tragedia, un inmigrante canadiense de un pequeño pueblo que logra llegar a lo más alto desde su puesto de directivo de WorldCom y al final cae víctima de su propio éxito. Durante 17 años la vida de Ebbers estuvo vinculada a WorldCom, el gigante que ayudó a crear y a quebrar.

La historia de WorldCom comienza en 1983, en el estado de Mississippi. En esas fechas, AT&T era la mayor compañía telefónica del mundo y estaba en vías de fragmentarse en AT&T y otras siete compañías regionales, las llamadas "Baby Bells", debido a una decisión del Gobierno Federal que había sido promovida por los esfuerzos y las presiones de MCI (entonces una pequeña compañía telefónica de larga distancia). Ebbers en esa época dirigía una pequeña empresa de hoteles de carretera. Él decide aprovechar esa coyuntura creada por MCI, junto con sus socios, para establecer una empresa que revende servicios de llamadas de larga distancia telefónica, bajo el nombre de Long Distance Discount Service (LDDS) o Servicio de Descuento de Larga Distancia.

LDDS encontró un segmento del mercado de llamadas telefónicas de larga distancia desatendido por las grandes compañías, el mercado de aquellas empresas que gastaban menos de 20.000 dólares al año en facturas telefónicas de larga distancia. Las ventas de la empresa lograron crecer a buen ritmo: 1,5 millones en 1984, 3,3 millones en 1985 y 8,6 millones en 1986. Pero Ebbers es más ambicioso y no se conforma con este crecimiento. Él tiene otros planes para LDDS y se le ocurre que la mejor manera de crecer es mediante grandes adquisiciones. En 1987 adquiere cinco pequeñas compañías telefónicas en el sur de los Estados Unidos y en 1989, compra Advantage Companies de Atlanta, Georgia. Ese mismo año, la empresa se convierte en una sociedad pública. Es en estas fechas que Ebbers entra en contacto con el mundo de Wall Street y sus analistas financieros; en especial entabla contacto con uno de ellos, llamado Jack Grubman, que trabajaba para Paine Weber. Ambos entablan una relación muy particular y controvertida, hasta el punto que Grubman desempeñará un importante papel en el auge y caída de Bernie Ebbers y de WorldCom.

LDDS prosigue su proceso de adquisiciones y de expansión: en 1992 adquiere Advanced Telecommunications por 850 millones de dólares. Esta compra hace que Ebbers entre en contacto con Scott D. Sullivan, quien ocupaba un puesto como tesorero auxiliar en la empresa. Sullivan tiene una vertiginosa carrera profesional, al extremo de que será nombrado como CFO (Chief Financial Officer) de la empresa en 1994. Ese mismo año, Grubman abandona Paine Weber y entra a trabajar en Salomón Brothers.

Los tres forman una extraña "troika" y por varios años montarán su espectáculo ante Wall Street. Cada uno tiene su rol definido: Ebbers es la cara visible de la empresa, Grubman es el "gurú" que continuamente motiva a Ebbers a crecer mediante adquisiciones y a hacerle participar del negocio de banda ancha. El papel de Sullivan consiste en encargarse de hacer que los números y balances de situación de la empresa cuadren cuando hay que explicarlos en Wall Street, porque es importante contar con la bendición de la comunidad financiera para proseguir con el proceso de adquisiciones y compras. También Grubman se dedica a ensalzar en la prensa especializada la gestión de sus compinches. Además, inicia su campaña sobre las bondades y oportunidades que representa la banda ancha. De ese modo, fomenta que las acciones de la compañía siempre estén en alza y que la

palabra de Ebbers sea ley...

En diciembre de 1994, Ebbers compra IDB WorldCom, una empresa independiente de telefonía de larga distancia, por 936 millones de dólares y cambia el nombre de LDDS por el de WorldCom. Al año siguiente compra William Technology Group, un proveedor de la red conocido como WilTel, por la que pagará 2,500 millones de dólares. A finales de 1995, el valor de las ventas WorldCom asciende a 3.900 millones y acumula una deuda de 3.400 millones. Ya desde esa época la tasa de relación entre la deuda y las ganancias que tiene la empresa es muy alta y permanecerá así durante toda la vida de la compañía. A pesar de todo, las acciones de la empresa seguían subiendo y subiendo. Según Malik, nunca nadie en Wall Street preguntó sobre ese hecho. Las presentaciones de Ebbers y Sullivan ante los inversores en ocasiones eran algo "naif", un gráfico que contenía una tabla en donde se presentaba la evolución del precio de las acciones de WorldCom.

Mientras se desarrollan estos otros aspectos de la trama, Ebbers se encarga de cuidar su imagen, ya desde que vivía en Mississippi (a pesar de su origen canadiense) siempre iba "disfrazado de cowboy". En su estado de adopción goza de un amplio respeto, no solo por ser un hombre rico sino por ayudar a Mississippi, uno de los estados más pobres de la Unión. Desde el punto de vista de sus habitantes, Ebbers realiza una importante labor, debido a que sus empresas crean miles de puestos de trabajo. También realiza grandes obras benéficas al donar miles de dólares a universidades del estado y obras de caridad. Ebbers imparte lecciones de la Biblia en la escuela dominical de su iglesia Bautista y sirve comidas a los pobres. Incluso su nombre comienza a sonar como posible candidato a gobernador del estado.

Detrás de esta imagen cultivada con esmero hay otro Bernie Ebbers: el de amante de la buena vida. En esas mismas fechas, compra un yate, el Acquasition, que tiene un valor de 60 millones de dólares en el mercado, y tiene participaciones en un equipo de hockey. También compra una granja de 900 acres de tierra (1 acre = 0,405 hectáreas) con un lago de 100 acres. Posteriormente, en 1998, se compra un rancho de 164,000 acres de tierra en la Columbia Británica, en Canadá. Dicha propiedad consta de 11 lagos, 22,000 cabezas de ganado y más de 300 caballos, y tiene un valor de 68 millones de

dólares. Además compra aserraderos en América del Sur y unos astilleros para yates en Georgia.

Sin embargo, en la medida en que el valor de la empresa crecía, las ambiciones de Ebbers aumentaban de manera desmedida. Fue a mediados de la década de los 90 cuando Ebbers comenzó a interesarse por la revolución de Internet y las posibilidades que ofrecía la banda ancha para que WorldCom dejara de ser una mera empresa telefónica. Con ese fin se embarca en el proceso que él mismo definió como "nuestra meta no es capturar una porción o segmento del mercado... nuestra meta es que las acciones de nuestra empresa sean las primeras en Wall Street". Veremos cómo en un periodo de 6 años la empresa comprará unas 70 compañías y verá crecer sus acciones en un 7000%.

Una de las principales razones que ayudaron a que las acciones de WorldCom fuesen tan apreciadas fue la compra en 1996 de UUNet, empresa pionera en Internet. Esta empresa fue adquirida por Ebbers al comprar MFS Communications. Pero para entender cómo esta compra ayuda a Ebbers debemos explicar los orígenes de UUNet, que se remontan a 1987, cuando Richard Adams trabajaba en el Departamento de Defensa con el Arpanet, en un sistema precursor del actual Internet y que formó parte de una asociación llamada USENIX. Esta asociación en su mayor parte estaba compuesta por informáticos que eran fanáticos de un sistema operacional y lenguaje llamado UNIX. En 1989, Adams abandona USENIX y forma su propia empresa, que llamó Unix to Unix Copy Protocol (UUCP). En su primer año, la empresa tiene su sede en la casa de Adams, cuatro empleados y ventas por valor de un millón de dólares. Al año siguiente, Adams opta por hacerla una sociedad pública y le cambia el nombre por UUNet.

El rápido crecimiento de la empresa llama la atención de Mitch Kapor de Lotus Development y de Jim Crowe de MSF (fundador de Level 3 Communications), quienes deciden aportar capital y comprar gran parte de la participación de Adams en la empresa, que cae de un 98 % al 15%. Kapor logra atraer más capitales para la expansión de la empresa. En 1993 se nombra a Michael O'Dell como chief technology officer (CTO) y a John Sidgmore como CEO en 1994. La empresa, que está construyendo sus redes globales, centra sus operaciones en atender las necesidades de

grandes corporaciones como los bancos de Wall Street, instalando líneas de teléfono especiales que permiten que el tráfico por los sistemas que almacenan toda la información y conectan a todas sus unidades mundiales sea más rápido. Además, UUNet se convierte en la columna vertebral del servicio de Microsoft (MSN) y a su vez, Microsoft compra el 17% de la empresa.

John Sidgmore y Michael O`Dell se convierten en los gurús del Internet. Ellos son los que crean el mito de que el tráfico de Internet se duplica cada 100 días. Tres meses antes de que Netscape realice su histórica "Internet Public Offert" o IPO, UUNet presentó la suya asegurada por Goldman, Sachs & Co. Las acciones son puestas a la venta en mayo de 1995, a un precio inicial de 14 dólares, pero rápidamente alcanzan los 28 dólares. La empresa obtiene 68 millones de dólares por la transacción e inicia una vertiginosa etapa de adquisiciones y ampliación que le llevan hasta Europa. En noviembre de 1995 sus acciones alcanzan un valor de 93,25 dólares. De repente, unos 40 de sus 700 empleados son millonarios y comparten la portada de la revista Forbes.

La empresa contrata a cientos de empleados y su producción de componentes se incrementa a un ritmo trepidante. Según señala Ahmar Abbas, un antiguo directivo de UUNet en 1996, la empresa tenía 130 empleados y producía al mes unas 10 líneas de conexión de alta velocidad llamadas T-1S. Cuando él abandona la empresa en el 2000, se producían unas 2000 líneas de T-1S al mes. A pesar del éxito, surgen nuevos competidores y servicios como los de MCI, AT&T, PSINet o Netcom On Line y las acciones de UUNet comienzan a caer y se cotizan solo en torno a los 25 dólares. Sidgmore necesita desesperadamente dinero para continuar con sus costosos proyectos y poder hacer frente a sus competidores. Los intentos de fusionarse con Netcom On Line fracasan, pero inesperadamente aparece MFS Communications y hace una oferta de 2.000 millones de dólares, es decir, cuatro veces el valor de las acciones de la empresa. Sidgmore y O`Dell no lo dudan ni un instante y venden la empresa en mayo de 1996. Al poco tiempo, Ebbers compra MSF...

En ese momento nadie puso en duda la compra de UUNet, porque la palabra de estos dos hombres era ley e incluso en ocasiones era citada en los informes del Gobierno Federal. A pesar de que dentro de la comunidad empresarial ya había señales que parecían indicar un estancamiento, toda la comunidad financiera y

empresarial decidió seguir creyendo en el mito de los 100 días.

Casi todo el mundo prefirió creerlo excepto Andrew Odlyzko y su colega Kerry Coffman, de los laboratorios de investigación de AT&T en New Jersey. En 1997 decidieron hacer un estudio para investigar ese mito y para ello utilizaron información disponible de AT&T, MCI y BBN Planet. UUNet ya había sido adquirida por WorldCom y rehusó dar sus números. Odlyzko y Coffman dedicaron un año a estudiar los patrones de tráfico por Internet y publicaron sus hallazgos en el artículo "The Size and Growth of the Internet", aparecido en octubre de 1998. Su trabajo de investigación demostró que el mito de que el tráfico de Internet se duplicaba cada cien días era una perfecta tontería. Ellos descubrieron que, de acuerdo con la información disponible, el tráfico de Internet solo crecía entre un 75% y un 150 % anualmente. Nadie les creyó y fueron atacados por ser empleados de AT&T, incluso se cuestionó su imparcialidad. Pero lo más terrible es que su patrono tampoco les quiso creer ni les tomó en serio. Todos sus detractores utilizaron las ideas de Sidgmore o de Ebbers para argumentar en contra de sus hallazgos. A pesar de la evidencia, Sidgmore continuó argumentando que el tráfico se duplicaba cada 3,7 meses. A ese ritmo, significaba que su crecimiento debía ser calculado multiplicando por un factor de 10 cada año. En tres años, el tamaño de la red sería mil veces mayor que el tamaño actual. A pesar de tan grandilocuentes afirmaciones, en ningún momento nadie las cuestionó ni le solicitó que presentara los elementos en donde fundaba su opinión. Sidgmore sabía que su argumento era falso, pues tenía evidencia de que UUNet no estaba aumentando su tráfico a ese ritmo. Malik cita a Roy Bynum, ex directivo de MCI, para desmentir ese argumento que solo fue válido entre 1995 y 1996, cuando se estaba comenzando desde cero a establecer la red. A partir del segundo semestre de 1997, el tráfico comenzó a estabilizarse.

Cuando Ebbers se hizo con el control de UUNet, la empresa arrastraba pérdidas por valor de 193,5 millones de dólares y ventas por valor de 416 millones de dólares. También él debía saber que el volumen del tráfico en la red estaba creciendo a un menor ritmo que el anunciado. A pesar de la evidencia, prosiguió con su política de adquisiciones. Esta vez, puso su atención en una de las grandes: MCI.

La gente de AT&T solía referirse a MCI en tono de burla como la "firma de abogados con una antena". Y es que desde su fundación en 1962, MCI tuvo que librar una batalla

campal y legal de más de 20 años contra AT&T para romper su monopolio de las telecomunicaciones en Estados Unidos. Finalmente, en 1984, el Gobierno Federal le da la razón, y dividió en 8 empresas a AT&T. La decisión permitió que MCI se construyera su propia red nacional.

La empresa desarrolla una agresiva campaña de ventas que le permite obtener un gran éxito con su servicio de llamadas de larga distancia a precios asequibles. MCI logra también crearse una red de fibra óptica más eficiente que la de sus rivales. Bajo la dirección de Bill McGowan, un líder de una gran capacidad para motivar a sus empleados y de gran visión para la innovación, la empresa alcanza una posición envidiable. Lamentablemente, McGowan fallece de manera trágica en 1992 y MCI nunca logró reponerse de su muerte.

El vacío ocasionado por la muerte de McGowan provoca que en 1996, los principales directivos de MCI decidan vender la empresa. British Telephone (BT) hace una oferta de 24,000 millones de dólares por MCI. Los negocios se atascan debido a los celos y la falta de comprensión mutua. En ese punto de las negociaciones entra Jack Grubman, señalando que BT estaba comprando una ganga. Pero mientras eso ocurre, los directivos de BT se mofan porque consideran que están pagando demasiado. Numerosos periódicos y revistas especializadas advierten de la estupidez de esa adquisición, BT baja su oferta a 19.000 millones. Se producen más negociaciones y discusiones. De repente, aparecen en el escenario Bernie Ebbers y WorldCom, y presentan una OPA hostil para adquirir MCI por 30.000 millones. Al poco tiempo, GTE hace una oferta por MCI. Ebbers hace otra nueva oferta y logra adquirir MCI.

El mundo de los negocios reaccionó sorprendido: MCI tiene cuatro veces el tamaño de WorldCom y ventas por valor de 18.500 millones de dólares, mientras las ventas del comprador solo alcanzan los 4,500 millones. ¡Era como si un pequeño pez de río de repente se tragara una ballena! Bernie Ebbers se convirtió en el nuevo héroe de Wall Street, la transacción hizo de WorldCom una de las diez empresas telefónicas más grandes del mundo y ayudó a hacer más ricos a varios bancos de inversiones, entre ellos al de Jack Grubman. Las ganancias de MCI ayudarían a pagar las deudas... Según Malik, al adquirir MCI Ebbers logró salirse con la suya pero a un alto precio, no solo porque terminó pagando unos 37.000 millones por la empresa. Las dos

compañías tenían ventas anuales por 28,00 millones, pero para financiar la compra WorldCom tuvo que obtener créditos por valor de 20.000 millones, otros 12.000 por medios bancarios a través del Nationalbank y otro crédito de 3.000 millones en pagarés comerciales a través de Lehman Brothers. Además, como parte del acuerdo, debió pagar 7.000 millones en efectivo a los accionistas de BT. También en medio de esa negociación WorldCom compró por unos 2.500 millones a la empresa Brooks Fiber.

El Departamento de Justicia Federal decidió que para que el acuerdo fuese válido, MCI debía vender toda su división de Internet. La empresa británica Cable & Wireless (C&W) compra dicha división, pero antes de cerrar la transacción la nueva dirección de la empresa transfiere toda la división a una recién creada empresa llamada Advanced Services, en donde colocan al mejor personal de la empresa, y lo reemplazan por los empleados más ineptos de otras divisiones con el fin de burlar la decisión del Departamento de Justicia y a C&W. Posteriormente, WorldCom fue demandada por estos hechos y tuvo que negociar un acuerdo.

El gran crecimiento obtenido por WorldCom le hizo descuidar la principal actividad de sus negocios y fuente principal de sus ingresos en una época, el de las llamadas telefónicas de larga distancia y las actividades de sus adquisiciones, que en la mayoría de los casos era vender capacidad a aquellas empresas telefónicas que no querían construirse su propia red o infraestructura.

La ley de Telecomunicaciones de 1996 hace que surjan nuevos competidores como Qwest, Level 3 Communications o Global Crossing, entre otros, que amenazan los márgenes de ganancias de la empresa. WorldCom tiene un nivel de deuda muy alto y un bajo EBITDA. A pesar de ello, Jack Grubman prosigue su campaña desde diferentes publicaciones describiendo las acciones de WorldCom como una gran oportunidad para los inversores. Sus consejos no sólo son seguidos por los inversores, también los gestores de fondos de inversiones perseguían esas acciones para incluirlas en las carteras de inversiones de sus clientes. El precio de las acciones de WorldCom sigue subiendo y se sitúan en el máximo histórico de \$64,50 en el verano de 1999. Grubman llega a sugerir que el precio de las acciones llegará hasta los \$130 dólares porque en los próximos tres años la empresa duplicará su volumen de ganancias y su tamaño.

También en esa época, Grubman se deshace en elogios para otros "broadbandits" como Joe Nacchio y Phil Anschutz de Qwest y Gary Winnick de Global Crossing.

George Wilder, otro de los guías espirituales de la secta de "los bandidos de banda ancha", alaba a Ebbers en los siguientes términos:

"Ebbers ha mostrado la magia de la visión empresarial y la tenacidad. Su imperio de fibra óptica está listo para desprenderse de millones de dólares de capital para que sean utilizados en beneficio de Internet y Comunicaciones y todos los monopolios alrededor del mundo están amenazados".

En medio de esta danza frenética de miles de millones de dólares, realmente Ebbers no sabe que está considerado como un tonto por muchos directivos del mundo de las telecomunicaciones, quizás el más tonto. Porque en estas fechas, ya muchos de ellos saben que la banda ancha no produce dinero debido a que las redes son muy costosas de construir, gestionar y mantener. Quizás lo más probable es que él haya terminado creyéndose el mito de los 100 días y haya sido cegado por sus propias mentiras y avaricia. A pesar de la contundente evidencia, Sidgmore y O'Dell siguen repitiendo como loros que el tráfico de Internet se duplica cada 100 días.

En 1998, Scott D. Sullivan es seleccionado como el CFO del año por la revista CFOMagazine, pero lo que quizás él ni sus socios saben, o quizás no les importa saber, es que la empresa está haciendo muy malos negocios por todos lados. El cuadro directivo ha llegado a un nivel de arrogancia y de enajenación tal, que las cosas se hacen según su voluntad. Han perdido todo sentido con la realidad: por ejemplo, Fred Briggs, director de tecnología de la empresa, vende servicios que valen 2.000 dólares por solo 400 y lo peor es que no se le puede contradecir ni traer otros argumentos más sensatos. Los empleados de menor jerarquía optan por mentir. Llega un momento en que no pueden garantizar su producción y se ven obligados a comprar a un mayor precio las piezas para poder dar un servicio a sus clientes, a quienes han cobrado menos que el costo en que han incurrido. La situación se iba convirtiendo en una verdadera locura por momentos, porque, en ocasiones, venden un servicio o producto a un cliente a menor precio y luego se ven obligados a comprar el mismo servicio o producto a ese cliente a otro precio mayor. La empresa tiene una burocracia excesiva y cada uno de

sus departamentos tiene modelos diferentes de programas informáticos que no permiten la comunicación efectiva entre las diferentes divisiones. En ocasiones, un servicio que puede ofrecerse en tan solo cuatro horas a los clientes, se demora más de un mes debido a los procesos de instalación y facturación.

A finales de 1999, la empresa necesita dinero urgentemente. Grubman recomienda que WorldCom compre Sprint, la tercera compañía del mundo en llamadas de larga distancia, y de ese modo aprovechar los altos niveles de ingresos y efectivos para maquillar sus resultados. Gracias a los buenos oficios de Grubman en Wall Street, WorldCom ofrece 129.000 millones de dólares por Sprint. La transacción logra distraer por un tiempo la atención sobre los serios problemas que plantea el futuro a la empresa. En la primera mitad del año 2000, las acciones de WorldCom comienzan a bajar y llegarán a hundirse en el 2001. Grubman tendrá que hacer verdaderos actos de malabarismo para explicar las razones.

Pero el gran varapalo vendrá en el verano de 2000, cuando los organismos reguladores de la competencia de los Estados Unidos y de Europa se opongan a la transacción. Este fracaso provocará que las acciones de WorldCom pierdan el 71% de su valor. Los accionistas perderán entre enero de 1999 y diciembre de 2001 unos 140.000 millones de dólares por su culpa. En diciembre de 2001, las acciones solo valen 14,08: es el principio del fin...

Ebbers es dueño de más de 40 millones de acciones de la empresa. Al mismo tiempo que las acciones de WorldCom comienzan a hundirse, Ebbers no solo cobra más de 75 millones de dólares en sueldos y beneficios, sino que también empieza a tomar medidas especiales para proteger sus intereses. Realiza varios préstamos de grandes sumas en efectivo, los cuales garantiza o avala con sus acciones de la empresa. El monto de los préstamos podría superar los 2.000 millones de dólares. También hacia agosto de 2000, Sullivan y otros directivos comienzan a vender sus acciones, se aproximaba el fin de año y les iba a tocar tratar de maquillar una situación que ya no tenía solución. El día 31 de diciembre llegó el momento de la verdad: WorldCom anunció ingresos por valor de 35.200 millones de dólares y deudas ascendentes a 30.200 millones. Ese día, el precio de las acciones se viene abajo: solo valen 10 dólares. En marzo de 2002, la empresa

anuncia que la Comisión del Mercado de Valores está investigando a Bernie y a sus compinches. El 30 de abril es despedido de su cargo y le substituye John Sidgmore por poco tiempo. Se realizan auditorías internas y la empresa se ve obligada a admitir que ha inflado sus números entre el 2001 y el primer trimestre del 2002. El crédito de la empresa baja de categoría. En julio de 2002, se anuncia la mayor quiebra de la historia corporativa de los Estados Unidos. En agosto de 2002, Sullivan es arrestado por cargos de fraude y ya nunca podrá vivir en su palacio de la Florida. Los investigadores del caso han tratado que de algún modo Sullivan incrimine a Ebbers, pero parece que Bernie, a pesar de no saber escribir en un ordenador, tenía todo bien atado...

Solo una ilusión

En la misma fecha de la caída de Ebbers se producen otras importantes quiebras en el sector de las telecomunicaciones que fueron eclipsadas por el escándalo de WorldCom, pero muchas de ellas merecen ser contadas. La mayoría se desarrollan en el mismo periodo y sus protagonistas fueron admiradas empresas cuyos directivos no solo actuaron por las mismas motivaciones económicas y de poder, sino que también, en algunos casos, como directivos forman de los mismos consejos de administración. Directivos como Joe Nacchio y Phil Anchutz de Qwest, Garry Winnick de Global Crossing, Jim Crowe de Level 3 Communications, William Rouhana de Winstar Communications, Jeffrey Skilling y Ken Lay de Enron Broadbands Services, Alex Mandl, Rajendra Singh y la familia Burkman de Teligent y muchos otros ganaron miles de millones de dólares en el negocio de la banda ancha utilizando procedimientos contables y especulativos similares a los de Ebbers y, en algunos casos, gracias a la ayuda de Grubman lograron burlar a miles de accionistas. En innumerables ocasiones presentaron planes estratégicos que solo existían en su imaginación prodigiosa o eran inviables, otras veces vendían servicios que no podían ofrecer o equipos que no producían por precios menores del costo.

Garry Winnick, de Global Crossing, dirigió la empresa de manera temeraria durante un par de años, hasta provocar que en enero de 2002 la empresa solicitara la quiebra. Los inversionistas perdieron unos 54.000 millones de dólares y 10.000 personas se quedaron sin trabajo en lo que se consideró en su momento la cuarta mayor quiebra en la historia de los Estados Unidos. También, con la quiebra de la empresa, todos los empleados perdieron el dinero de sus fondos de pensiones. Mientras tanto, Winnick se marchó tranquilamente a su casa con ganancias cercanas a los 1.000 millones de dólares.

Jim Crowe, Walter Scott y Peter Kiewit Sons, siendo dueños de MSF Communications, compran UUNet y a los dos meses venden todos sus negocios a WorldCom por 14,000 millones de dólares sabiendo que esas dos empresas casi no tienen ganancias. Crowe es inmensamente rico al igual que sus socios, pero además del dinero, Crowe y Scott obtienen acciones de WorldCom por valor de 636 millones de dólares. Crowe pasa a formar parte del Consejo de Administración de MSF- WorldCom. También, debido a una

petición de Anchutz, Crowe es parte del consejo de administración de Qwest. En Qwest, Crowe coincide con Joe Nacchio en el consejo de administración de la empresa. Ambos hombres se detestan y solo tienen una cosa en común: una ambición desmedida. Cuando Nacchio vende una parte de UUNet a WorldCom, Ebbbers, Nacchio, Crowe, Scott y Sullivan forman parte de los mismos consejos de administración.

Posteriormente, Crowe abandona esas empresas junto con Scott, Peter Kiewit Sons y con el dinero que han obtenido de la venta de MSF Communications crean Level 3 Communications para competir en el sector de banda ancha. La marcha de Crowe es algo que irrita mucho a Ebbbers y Nacchio. Pero a Crowe le tiene sin cuidado y está dispuesto a competir en el mismo campo que sus rivales; para ello logra atraer a importantes socios como Craig McCaw, de NextLink. Los planes de la empresa son muy ambiciosos, ya que logra construirse toda su red global en muy poco tiempo, y lleva todo el proyecto de construcción de fibra óptica de manera simultánea por todo el planeta. Esto hace que la empresa comience a tener muy buenos resultados en bolsa. Al extremo de que ya en enero de 1999 llaman la atención de Jack Grubman, quien desde su nuevo trabajo en Salomon Brothers se deshace en elogiosos artículos sobre el rendimiento de la empresa.

En marzo de 2000, las acciones de Level 3 se cotizan a 132 dólares y la empresa alcanza un valor en el mercado de 46.000 millones dólares. Lamentablemente, muy poca gente sabe que la compañía en dos años de existencia ha consumido unos 10.500 millones de dólares, tan solo tiene ventas por valor de 1,500 millones de dólares y su deuda asciende a 1.450 millones. En este momento aparece un serio competidor para Level 3, la empresa 360networks de los hermanos canadienses Cliff y Dave Lede, considerados entre los siete hombres más ricos de su país.

Durante el primer trimestre de 2001, la compañía anuncia deudas por valor de 552 millones de dólares y ventas por valor de 433 millones. Sus acciones caen hasta los 11 dólares. La compañía, con sede en Omaha, sobrevive durante el año 2002, gracias a que el ciudadano más ilustre de la ciudad, Warren Buffet, decidió actuar de manera contraria a su convicción de no invertir en tecnológicas e invirtió 100 millones

de dólares en un proyecto de la empresa. A pesar del buen gesto de Buffett, en el 2002 la empresa no se salva de la Comisión del Mercado de Valores, que solicita ver sus libros.

Actualmente, Level 3 es más una empresa que se dedica a revender software que una empresa de telecomunicaciones, aunque sus directivos pretendan que todavía es una empresa líder del sector de banda ancha. La verdad es que gran parte de sus ganancias proceden de operaciones de telefonía convencional. La empresa tuvo algo más de suerte que sus dos competidores Qwest y Global Crossing y logró sobrevivir a la crisis que atravesó el sector entre 2002 y 2003. No sabemos qué le deparará el futuro y tendremos que esperar hasta el 2007, cuando vence su deuda y será exigible su cobro.

En el caso de Enron Broadbands Services, estamos ante una empresa que hizo su entrada en el mundo de la banda ancha un poco más tarde que sus competidores. Pero sus directivos, Jeffrey Skilling y Ken Lay, entraron al "show" engullendo empresas del sector de manera voraz, según varios especialistas del sector. La empresa se dedica a vender contratos de banda ancha y servicios que no puede ofrecer porque no tiene redes locales ni establecimientos comerciales. A pesar de ello, reduce los precios de los servicios de manera irresponsable, lo que no solo afectará sus márgenes de ganancias sino también los de todos sus competidores.

Ken Rice es su CEO, ocupa el cargo gracias a su estrecha amistad con Skilling y no tiene las más mínimas nociones de banda ancha ni de telefonía, al igual que su número dos Kevin Hannon (más tarde será CEO), algo esperable teniendo en cuenta que ambos provienen de una empresa del sector energético; además, en esta época nadie pregunta o en todo caso, solo se formula una pregunta: ¿Van a subir las acciones? Según las cifras que presentan Malik, a comienzos de 2001 unas 50 empresas energéticas han dado el salto a la banda ancha o tenían al menos una división de telecomunicaciones. ¿Cuáles son las causas que lo provoca? Las razones se encuentran en el hecho de que el crecimiento del mercado energético estaba algo estancado y crecía solo al 2% anual, mientras que en el sector de las telecomunicaciones el crecimiento del mercado estaba en torno al 8% y 10% anual. Esto significa que los márgenes de ganancias de un mercado tan regulado como el energético estaba solo entre el 12% y el 14%. En cambio, la falta de regulación en el mercado de la banda ancha y la telefonía, después de la ley de 1996, hacen que sea como en las películas del oeste americano, tierra de

nadie que ofrecía márgenes de ganancias cercanos al 30%.

No obstante las promesas de ganancias fáciles, se trataba de un mercado saturado. En este complicado escenario, la ineptitud de Rice es tal que con el único propósito de conseguir clientes para su empresa hace cualquier cosa. Y es que todo vale con el fin de mantener el precio de las acciones al alza, como, por ejemplo, el vender servicios a un menor precio que su costo. Esta práctica va a ocasionar que en el primer ejercicio de 2001 la empresa anuncie que tiene dos millones de clientes, ganancias de 52 millones y pérdidas por 347 millones. El precio de las acciones se desplomó. No era para menos, porque la empresa podía afrontar una extraña situación que los inversores no tolerarían, debido a que en el hipotético caso de que la empresa tuviese 50 millones de clientes, el solo hecho de brindar los servicios acordados supondría pérdidas por valor de 3.500 millones de dólares.

El guión de la historia de estos modernos "Ali Babás" ha terminado para muchos y casi siempre del mismo modo: accionistas estafados, empresas quebradas, investigaciones de la Comisión del Mercado de Valores que han culminado con varios directivos arrestados y encarcelados enfrentando cargos por fraude. Esta es la historia de los "broadbandits" o "bandidos de la banda ancha", la de aquellos directivos que no pudieron escapar a las tentaciones de la promesa de la banda ancha, que anunciaba un inmenso tesoro global. Para que nos hagamos una idea del inmenso botín, solo en América del Norte en ese periodo se invirtieron unos 105.000 millones de dólares en la construcción de infraestructuras. Su avaricia y mala actuación ayudaron a crear una burbuja especulativa por donde se fueron a pique unos 2 trillones de dólares, un montón de buenas ideas y los sueños de miles de personas.