

Economía de las Organizaciones  
Feb.- Mayo 2010  
Prof. Pablo Ruiz Verdú

## **EL CASO ENRON**

En las siguientes páginas encontrarás información procedente de los diarios Expansión y El País acerca de la “crisis de Enron.” Lee los artículos, teniendo en mente las siguientes preguntas:

1. ¿A qué actividades se dedicó Enron durante su historia?
2. ¿En qué consistió la crisis de Enron?
3. ¿Por qué piensas que Enron consideraba una buena estrategia entrar en aquellos mercados en los que lo hizo? ¿Qué problemas podía plantear esa expansión?
4. Originalmente, en EE.UU. las empresas productoras de electricidad también se encargaban de su distribución al por mayor. ¿Por qué crees que el suministro de electricidad al por mayor pasó a realizarse mediante el mercado?
5. ¿Por qué crees que se produjo la crisis de Enron?
6. Los gestores de Enron ocultaron importante información a los demás trabajadores de la empresa y a sus accionistas. ¿Por qué crees que lo hicieron?
7. ¿Crees que la política de incentivos de Enron tuvo algo que ver con su fracaso?
8. ¿Observas alguna similitud entre lo que sucedió en Enron y lo que ha sucedido recientemente en el sector financiero de EE.UU.?

**NO TIENES QUE PRESENTAR LAS RESPUESTAS POR ESCRITO.  
SE DISCUTIRAN EN CLASE EL JUEVES 4 DE FEBRERO**

Expansión  
04/12/2001

## **El caso Enron: Cómo la revolución puede llevar al fracaso**

Simon London. Financial Times      14:15 Horas

Los estudiosos de la gestión que alabaron el radicalismo de Enron siguen admirando muchas cosas de la compañía. Otros consideran sus turbulencias creativas como algo imposible de gestionar a largo plazo.

Enron no era sólo una compañía de energía. Era el símbolo de los escritores de gestión que ponían el radicalismo por encima del cambio incremental y la creatividad por encima del control.

Los libros de los distintos gurús consideran a la compañía el parangón del buen management para Liderar la Revolución (Gary Hamel 2000), practicar la Destrucción Creativa (Richard Foster y Sarah Kaplan, 2000), diseñar la Estrategia a través de Reglas Simples (Karhy Eisenhardt y Donald Sull, 2001), ganar la Guerra del Talento (Ed Michaels, 1998) y Navegar por la Carretera hacia la Nueva Economía (James Critin, cuya publicación está prevista para febrero de 2002 y que ahora podría ser reescrito). McKinsey, la consultora que emplea a Foster y Michaels y cuenta con Jeff Skilling, el ex consejero delegado de Enron, entre sus colaboradores, tiene una práctica dedicada a la tesis de la “destrucción creativa”.

Pero ahora que Enron se ha declarado en suspensión de pagos, la mayor compañía norteamericana en hacerlo hasta ahora, se plantean dos preguntas. Primero, ¿deberían estos consultores y académicos ser más críticos en sus planteamientos sobre la compañía con sede en Houston? Segundo, ¿puede cualquier compañía basar su estrategia a largo plazo, como hizo Enron, sobre la premisa de una innovación radical?

Gary Hamel, gurú y profesor visitante de la London Business School, no cree que sus escritos sobre Enron carecieran de críticas. “Es fácil ser simplista”, dice. “La caída de Enron es aún más trágica porque fracasó a pesar de todas las cosas que hizo bien”.

El libro más vendido de Hamel afirma que, para tener éxito, las empresas tienen que hacer algo más que realizar mejoras incrementales en los productos o procesos. Enron era un ejemplo de un “revolucionario con canas”: Una compañía establecida que innovó con tal éxito que transformó su industria.

La creación de un mercado competitivo en el comercio de gas natural –y sus movimientos más tarde en el desarrollo de plantas eléctricas, telecomunicaciones de banda ancha y el negocio online de la energía- se calificaron como una mezcla ejemplar de espíritu emprendedor respaldado por una gran fuerza financiera.

Hamel escribía: “Enron ha institucionalizado una capacidad para la innovación perpetua. Es una organización donde miles de personas se consideran revolucionarios en potencia”.

El problema está en que las revoluciones son muy difíciles de controlar. La falta de control fue la causa principal de la caída de Enron. Los altos directivos de la compañía parecían haber creado una estructura de capital que la exponía a riesgos que se ocultaban de forma sistemática a los accionistas.

Hamel difiere. Su interpretación, basada en las pruebas parciales ahora disponibles, es que el deseo de ampliar e impulsar el precio de las acciones llevó a algunos ejecutivos a tomar atajos financieros

que pusieron en peligro un modelo de negocios sólido. “El hecho de que yo, como pensador de management, haya celebrado los éxitos de esta compañía no quiere decir que sea inmune a estupideces futuras”, afirma.

Kathy Eisenhardt, profesora de gestión en la Universidad de Standford, también presenta a Enron como un ejemplo a seguir. Su interés se centra en la forma en que la compañía era capaz de crear negocios en mercados poco prometedores según los criterios tradicionales. En la estrategia tradicional, la ventaja procede de explotar los recursos o las posiciones estables del mercado.

El secreto de Enron, afirma, estaba en reconocer que las mayores oportunidades para obtener una ventaja competitiva están en la confusión del mercado. Las reglas simples que dictan, por ejemplo, cuándo entrar en un nuevo mercado, proporcionan los principios con los que los directivos pueden llevar a cabo tales oportunidades. Los directivos pueden así actuar rápidamente. Muchos de los negocios de Enron, como Enron Online, fueron el resultado de iniciativas emprendedoras de los mandos medios, no de los altos directivos.

¿Invalida el hundimiento de Enron este enfoque no estructurado? Eisenhardt cree que no. “Enron parece haber dejado a un lado muchas de las reglas simples que se encuentran entre una compañía y el caos”, afirma. Pero no todo el mundo está de acuerdo. Incluso antes de la caída de Enron, el pensamiento de “revolucionar o morir” tenía muchos críticos.

El verano pasado, Eric Abrahamson, profesor de la Escuela de Negocios de Columbia, Nueva York, publicó un artículo en la Harvard Business Review, en el que decía que las empresas deberían intentar lograr una “estabilidad dinámica” en lugar de un cambio constante. “El cambio es tan radical que puede destruir a las organizaciones”, escribía.

En febrero, Peter Brabeck, consejero delegado de Nestlé, el grupo global de alimentación, iba más lejos al afirmar que “todo esto sobre la reinención de los negocios me recuerda a 1968, cuando toda una generación pensaba que no podía haber un cambio social sin una revolución. Espero que hayamos pasado de eso porque ya no tiene sentido. Ni para la sociedad ni para los negocios. La evolución puede ocurrir si crees en ella. Puedes realizar un cambio lento y constante sin tener ningún miedo”.

Jim Collins, profesor de Stanford, es la cabeza sobresaliente de esta escuela de pensamiento. Afirma que el énfasis en el cambio incremental no es sólo una reacción al trabajo de Hamel, Foster o Eisenhardt. Sólo se basa en datos.

El último libro de Collins, “Good to Great”, examina los métodos de management utilizados por compañías establecidas que ofrecían unas rentabilidades estelares a largo plazo a sus accionistas.

El factor común, afirma, es que “hay una ausencia completa de cualquier sensación de cambio pragmático”.

En otras palabras, los directivos tendían a mejorar los resultados poco a poco, dirigiéndose a un objetivo mayor. El progreso era lento y constante hasta que la compañía alcanzaba un punto en el que podía alejarse de sus competidores.

“Los resultados revolucionarios no llegan a través de procesos revolucionarios”, dice Collins. “La revolución puede parecer que da resultados a corto plazo, pero existe un peligro a largo plazo. Si quieres conseguir un récord quince años o más, lo último que necesitas es una revolución “.

El secreto de los resultados a largo plazo, afirma, es “la gente disciplinada que se compromete con el pensamiento disciplinado, lo que resulta en una acción disciplinada”.

Lo cierto es que todas las organizaciones de éxito necesitan encontrar su propia mezcla de creatividad y control, revolución y evolución. Otra verdad es que lograr el equilibrio adecuado acaba con los directivos de más talento.

La desaparición de Enron añade peso al argumento de que las organizaciones creativas y con tendencia al cambio son casi imposibles de gestionar a largo plazo.

Traducción: Ana Colmenarejo

---

Expansión  
04/12/2001

## **El camino hacia la suspensión de pagos**

Expansión - Madrid 08:00 Horas

La espiral que ha culminado con la suspensión de pagos de Enron –la mayor comercializadora de electricidad de Estados Unidos– y catorce de sus filiales tuvo su punto de partida el pasado mes de octubre.

El presidente de la compañía, Ken Lay, desveló en aquella fecha, casi de pasada, que las cuentas del tercer trimestre del ejercicio presentaban un saneamiento extraordinario por importe de 1.200 millones de dólares (1.348 millones de euros o 224.288 millones de pesetas) debido a una serie de operaciones realizadas con filiales instrumentales.

El anuncio puso en guardia a la comunidad de analistas, que enseguida empezó a hacer preguntas sobre la opaca red de compañías creadas por el anterior director financiero de la compañía, Andrew Fastow.

Su verdadera función no era otra que sacar deuda del balance de la compañía. De hecho, según el expediente de suspensión de pagos de Enron, la compañía matriz, ésta tiene un endeudamiento de 13.151 millones de dólares (14.776 millones de euros o 2,46 billones de pesetas), pero se estima que sus deudas fuera de balance podrían alcanzar los 27.000 millones de dólares, más del doble de lo declarado.

Los mercados respondieron con rapidez a la pérdida de credibilidad de la compañía. En pocas semanas, el valor de las acciones de la comercializadora de electricidad ha llegado a cotizarse a 26 centavos, apenas un uno por ciento de lo que costaban a principios de este año.

Al mismo tiempo, los títulos de deuda de Enron se han desplomado como reflejo de la falta de confianza del mercado en la capacidad de la compañía para hacer frente a sus deudas.

El pasado 9 de noviembre, Dynegy, una competidora de Enron de tamaño mucho menor y filial del grupo petrolero Chevron Texaco, anunció su intención de adquirir Enron en una operación de intercambio de acciones valorada en 9.500 millones de dólares, además de asumir todas sus deudas, hasta 23.000 millones de dólares (25.842 millones de euros o 4,3 billones de pesetas).

Sin embargo, el 26 de noviembre Enron realizó dos anuncios que avivaron las dudas sobre el verdadero estado de su situación financiera de la empresa: la compañía desveló que tenía activos líquidos por importe de dos mil millones de dólares, casi mil millones menos de lo que pensaban los analistas, y que el importe de sus deudas con vencimiento a lo largo del año 2000 superaba los tres mil millones de dólares.

El progresivo deterioro de la situación financiera de la compañía dio a las agencias de calificación crediticia argumentos suficientes para rebajar el rating de la compañía eléctrica hasta el nivel de los bonos basura el pasado 28 de noviembre. El mismo día, Dynegy retiró su oferta de compra.

Privada de ese apoyo financiero y agotado el recurso a los bancos, la suspensión de pagos se presentó como la única opción viable. Las acciones de Enron se dispararon ayer y subían a media sesión en Nueva York un 69,23 por ciento, hasta 0,44 dólares.

---

Expansión  
16/01/2002

## **Las claves para entender el 'caso Enron'**

ISABEL LAFONT 08:00 Horas

La crisis que ha provocado la suspensión de pagos de la que fuera la mayor compañía eléctrica del mundo puede desequilibrar el entorno político del presidente George Bush.

– ¿Cuándo empezó el declive de Enron?

– El 16 de octubre, el presidente de la compañía anunció a los analistas unas pérdidas trimestrales de 618 millones de dólares y un saneamiento contra fondos propios de 1.200 millones de dólares.

Poco después, se supo que el origen de esas pérdidas estaba en unas filiales instrumentales creadas por el anterior director financiero de la compañía, Andrew Fastow, para sacar fuera del balance deuda y activos. El 8 de noviembre la compañía anunció una rectificación contable que redujo los resultados de los últimos cuatro años en casi 600 millones de dólares.

La desconfianza del mercado fue aumentando, la calificación crediticia de la compañía fue degradada y se agudizaron las dificultades para obtener financiación. Una compañía rival, Dynegy, presentó una oferta de compra de 9.000 millones de dólares, que poco después retiró. Finalmente, la compañía presentó el 2 de diciembre la mayor suspensión de pagos de la historia.

– ¿Cuál era el negocio de Enron?

– Con la desregulación del mercado eléctrico, la compañía pasó de ser una mera distribuidora de gas natural a convertirse en la primera comercializadora al por mayor de energía. Fue pionera en la creación de un mercado en el que se llegaron a negociar complejos instrumentos derivados sobre activos como el clima o la banda ancha.

Antes de la suspensión de pagos, el trading de energía aportaba el 90% de los ingresos de la compañía. Como parte del procedimiento de suspensión de pagos, la actividad ha sido objeto de una subasta judicial cuyo adjudicatario ha sido el banco UBS.

– ¿Por qué el mercado mayorista de energía no era objeto de supervisión por ningún organismo?

–Durante la elaboración de la legislación del mercado liberalizado, las compañías eléctricas, encabezadas por Enron, presionaron a los legisladores para que quedase fuera del ámbito de supervisión tanto de la Comisión Federal de la Energía como de la SEC, la autoridad bursátil.

– ¿Cuáles han sido los contactos entre la compañía y la Administración Bush durante la crisis?

–La Casa Blanca ha reconocido que directivos de Enron se reunieron en seis ocasiones el año pasado con el vicepresidente, Dick Cheney, responsable de la legislación del mercado liberalizado de energía. También se ha desvelado que Ken Lay, presidente de Enron, llamó al Secretario del Tesoro, Paul O'Neill.

El presidente de Enron advirtió del paralelismo entre la situación de la compañía y la LTCP, el hedge fund cuya quiebra se evitó en 1998 gracias a una acción coordinada de los bancos de inversión de Wall Street. Lay también pidió al Secretario de Comercio, Donald Evans, su intercesión para evitar la degradación de la calificación crediticia de la compañía por parte de las agencias de rating.

Además, el Departamento del Tesoro ha desvelado que el director general de la eléctrica, Greg Whalley, pidió al subsecretario de Finanzas Internas, Peter Fisher, que interviniera a favor de Enron ante las entidades financieras con las que negociaba una aportación de fondos.

Fisher también fue instado por Robert Rubin, ex Secretario del Tesoro con Bill Clinton y hoy directivo de Citigroup –uno de los principales acreedores de Enron–, a que reclamase a las agencias de calificación que colaborasen para evitar la degradación del rating de Enron.

– ¿Cuáles son los vínculos de Enron con los partidos políticos de EEUU?

–Casi la mitad de los miembros de la Casa de Representantes y el 75% de los del Senado han recibido donaciones de la compañía en sus campañas electorales. Según el Centre for Responsive Politics (Centro de Responsabilidades Políticas), Enron ha donado 5.700 millones de dólares a ambos partidos desde 1989. Lay –que mantiene una estrecha amistad con la familia Bush– y otros empleados de Enron, son los mayores benefactores de George Bush, a quien han hecho llegar 623.000 dólares a lo largo de su carrera política.

– ¿Cómo se han visto afectados los empleados?

–Tras la suspensión de pagos, Enron despidió a 4.000 de los 7.500 empleados que trabajaban en su sede de Houston. Pero la peor parte la han llevado los trabajadores que participaban en el plan de pensiones de la compañía, cuyos activos estaban invertidos en torno a un 60% en acciones propias.

La compañía bloqueó la posibilidad de vender las acciones en el momento en que la cotización se desplomó hasta caer por debajo de un dólar. A principios de 2001, llegó a cotizar a 85 dólares. Por el contrario, casi una treintena de directivos y consejeros de Enron obtuvieron un total de 1.100 millones de dólares por las ventas de acciones de Enron realizadas entre 1999 y mediados de 2001. En concreto, Ken Lay ingresó más de 30 millones de dólares procedentes de la venta de títulos.

– ¿Qué investigaciones están en marcha?

–La SEC abrió una investigación para determinar la existencia de fraude contable en Enron, que luego amplió a Andersen, su firma auditora. Varios comités del Congreso también han iniciado sus propias indagaciones sobre ambas compañías.

El Departamento de Justicia investiga la posible existencia de responsabilidades penales en el caso y el Departamento de Trabajo analiza el funcionamiento del plan de pensiones de Enron durante la crisis.

– ¿Cuál ha sido la postura de Andersen, auditora de la compañía?

–En su primera comparecencia ante uno de los comités de investigación, Joe Berardino, presidente de Andersen, reconoció que la compañía había cometido un “error de juicio” a la hora de revisar las filiales instrumentales de Enron.

Además, afirmó que se avisó al cliente de la posible existencia de “ilegalidades” en ellas y que la compañía ocultó información a los auditores. Sin embargo, la semana pasada Andersen admitió que sus empleados habían destruido un “número significativo, pero indeterminado de documentos electrónicos y en papel” relacionados con la auditoría de Enron.

– ¿Qué consecuencias ha tenido hasta la fecha?

–Bush ha encomendado al Secretario del Tesoro una revisión de las normas que rigen las obligaciones informativas y contables de las empresas. Además, O’Neill ha recibido el mandato de revisar el tratamiento de los planes de pensiones con el fin de imponer reglas más estrictas que protejan a los pensionistas. Hasta el momento se han presentado 47 demandas colectivas por parte de accionistas y empleados contra los ejecutivos y consejeros de la compañía.

---

Expansión  
16/01/2002

## **Andersen despidió al auditor de Enron, que deja de cotizar**

ISABEL LAFONT. Nueva York 08:00 Horas

Andersen, firma encargada de la revisión de las cuentas de Enron, en suspensión de pagos desde el pasado diciembre, anunció ayer que despedirá al auditor encargado de la auditoría de la compañía eléctrica.

Otros tres auditores también abandonarán la firma, como consecuencia de la investigación interna que está llevando a cabo para determinar las circunstancias en que se produjo la destrucción de documentos relacionados con Enron que Andersen reconoció la semana pasada.

Andersen también ha relevado de sus funciones ejecutivas a cuatro socios de la oficina de Houston, sede de Enron, y ha señalado su intención de despedir a toda persona que haya participado en la destrucción indebida de documentación.

Mientras tanto, Enron descendió ayer un nuevo escalón en su declive. La Bolsa de Nueva York anunció la suspensión de la cotización de la compañía, ante la “prolongada duración” que se espera que tenga el procedimiento de suspensión de pagos y las repercusiones que podría tener en los accionistas de la compañía.

También se han conocido las condiciones de la subasta del negocio mayorista de energía de Enron, cuyo adjudicatario ha sido el banco de inversión suizo UBS. Enron recibirá el 33 por ciento de los beneficios que genere en el futuro esta actividad, aunque no percibirá ningún pago por adelantado.

El banco no asumirá las deudas de la compañía ni tampoco las posiciones de mercado adquiridas por ésta. En 2000, esta división generó el noventa por ciento de los ingresos de la compañía.

---

Expansión  
19/01/2002

## **¿Quién audita a las firmas de auditoría?**

Expansión - Madrid 08:00 Horas

La decisión de EEUU de endurecer el control sobre las firmas auditoras puede determinar las tendencias en Europa y, en concreto, la reforma legal en España. Menos autorregulación y nuevos organismos de control privados marcarán la futura supervisión del sector.

La Comisión del Mercado de Valores (SEC, según sus siglas en inglés) de Estados Unidos anunció el jueves su intención de endurecer las normas de auditoría y de reforzar los controles sobre las firmas. Para ello, la SEC implantará un nuevo sistema de supervisión, basado en un organismo de carácter privado, que previsiblemente estará integrado por expertos y representantes de empresas clientes y usuarios.

Las firmas perderán así capacidad de autorregulación, ya que la autoridad bursátil de EEUU está dispuesta a aparcarse el sistema de revisión entre firmas, conocido como peer review –revisión entre iguales–. Éste ha demostrado serias insuficiencias en los últimos años y, especialmente, a raíz del caso Enron –por el que Andersen está siendo objeto de una investigación–, como ha reconocido el propio presidente de la SEC, Harvey Pitt.

La iniciativa impulsada desde EEUU, que verá la luz a muy corto plazo –según la SEC–, resta capacidad de autorregulación al sector. Sin suponer un aumento del control directo de la Administración, pretende que diferentes agentes implicados participen activamente en la supervisión de las firmas para así garantizar la fiabilidad de sus auditorías. Este organismo tendrá potestad sancionadora, bajo la supervisión de la SEC y, en los casos más graves, será la autoridad bursátil la que se encargue de sancionar.

### **Un sector participativo**

El Instituto Americano de Auditores de EEUU (Aicpa) y las grandes firmas, en especial las Big Five –PricewaterhouseCoopers, Andersen, KPMG, Deloitte & Touche y Ernst & Young–, están colaborando estrechamente con la SEC en la elaboración de las normas.

La Aicpa tendrá cierta participación en el nuevo comité de supervisión. Fuentes de Deloitte & Touche en España aseguran que “cualquier cambio en este tema debe realizarse con el consentimiento de la profesión”. Y añaden que “nos parece un tema lógico después de los acontecimientos que han ocurrido. Lo lógico es aprender la lección y adoptar una serie de medidas. Pero esto no es más que un proceso continuo en el que están inmersas todas las profesiones”.

Desde Ernst & Young, han señalado que “el objetivo es dar respuesta a unas peticiones sociales”. Aunque Pitt ha anunciado la inminencia de estas medidas, KPMG en España recuerda que estos cambios “suelen ser bastante lentos”.

Según la propuesta de la SEC, las firmas perderían capacidad de autorregulación. Alfonso Osorio, socio de BDO Audiberia, valora positivamente las medidas, pero cree que “sacar a los profesionales de cualquier organismo de supervisión, con capacidad sancionadora, es un auténtico disparate”.

No obstante, también existen voces que creen que aún debe irse más lejos. “Lo que la SEC acaba de anunciar venía siendo muy necesario para que recuperen la confianza en nosotros”, señala un auditor de una Big Five.

Juan Luis Marchini, presidente de la Asociación Española de Auditores, cree que “la SEC va por el buen camino, pero se ha vuelto a quedar corta. El organismo privado de supervisión es positivo, pero aún le faltarían ciertas dosis de independencia”. En su opinión, “el peer review no puede funcionar nunca”.

Disparate o acierto, la SEC parece haber tocado el punto crítico de la profesión: el equilibrio entre supervisión pública y privada. La implantación de la auditoría en los últimos años ha puesto de manifiesto la necesidad de reducir la intervención excesiva de la Administración en favor de cierta regulación del sector.

La SEC replantea ahora esa participación privada, de la que se muestra partidaria, pero con menor peso de las firmas y mayor representación de todos aquéllos que pueden resultar afectados por una auditoría. Fuentes de Deloitte & Touche consideran que “la profesión de auditores y los organismos reguladores no van al mismo ritmo que el mercado; deben adecuarse”.

Los profesionales creen que Europa no podrá permanecer al margen de la tendencia de EEUU. Desde Deloitte & Touche señalan que “lógicamente afectará en el medio plazo a Europa por la existencia de unos mercados globalizados.

Siempre se tiende a que tanto Europa como EEUU sean parecidos en las bases”. Marchini admite que “Europa no está más que malcopiando a la SEC. No está creando doctrina personal e imaginativa. Debe despertar y buscar sistemas autóctonos”.

### **España, a la espera**

Las medidas de la SEC llegan en un momento especialmente delicado en España. Las tres corporaciones –censores jurados de cuentas, economistas y titulados mercantiles– están preparando una propuesta de reforma legal. El objetivo es lograr superar los problemas derivados de la ley actual, que el sector considera “excesivamente intervencionista”.

Las corporaciones, enfrentadas sobre su posible unificación, quieren absorber funciones al Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas (ICAC) de forma que este organismo se quede con una tutela subsidiaria. El control se completaría con un comité de supervisión pública, con representantes del ICAC, supervisores, empresas clientes y, por supuesto, auditores.

El nuevo organismo, que supervisaría que los controles de calidad de las auditorías se han realizado adecuadamente, pretende “mantener la confianza que tanto necesitan los auditores”.

¿Existen tantas diferencias entre la iniciativa de la SEC y las tendencias en España? La principal se centra en la menor participación del sector auditor en la supervisión defendida por EEUU frente a España. Osorio cree que la iniciativa norteamericana “puede estar en línea con lo que de alguna forma se ha anunciado desde el Gobierno a raíz del caso Gescartera, en relación con la necesidad de aumentar la supervisión de los órganos reguladores”.

En su opinión, “no supone una cortapisa para la autorregulación, ni para que veamos por la calidad de los trabajos”. Osorio insiste en que “nos gustaría que todas estas medidas fueran de ida y vuelta para que también aumentara la colaboración de los supervisores con los auditores”.

Expansión  
18/10/2002

## **El triste aniversario de Enron**

ISABEL LAFONT 08:00 Horas

La aparición de irregularidades contables en Enron hace un año provocó la quiebra de la empresa, el enjuiciamiento de directivos y un gran debate sobre la gestión empresarial.

El 16 de octubre de 2001, Enron anunció unas sorprendentes pérdidas trimestrales de 618 millones de dólares. La empresa estadounidense realizó unos cargos extraordinarios por 1.010 millones de dólares, provocados por las pérdidas en negocios de agua, telecomunicaciones y distribución minorista de energía.

Pero, además, en una presentación ante analistas, el entonces presidente de la compañía, Ken Lay, reveló que la compañía había saneado otros 1.200 millones de dólares contra recursos propios.

Fue el principio del fin. En las semanas siguientes, Enron rectificó sus resultados de los cuatro años anteriores por 586 millones de dólares. Poco a poco se aclaró el embrollo: las pérdidas procedían de una maraña de filiales instrumentales que el antiguo director financiero de la compañía, Andrew Fastow, ideó para mantener fuera del balance consolidado un gran volumen de deuda y pérdidas. Fastow configuró un laberinto de miles de estructuras financieras que aún no se ha descifrado por completo.

### **Suspensión de pagos**

Después de un intento de compra fallido por parte de su competidora Dynegy, Enron se precipitó hacia la suspensión de pagos, que presentó el 2 de diciembre.

El colapso de Enron puso en marcha, al menos, catorce investigaciones de órganos reguladores bursátiles y energía, además de once del Congreso de Estados Unidos.

El Departamento de Justicia se lanzó también contra Andersen, firma auditora de Enron, a la que acusó de obstrucción a la justicia por haber destruido documentos relacionados con la compañía energética. Un jurado declaró su culpabilidad el pasado mes de junio y esta misma semana la firma ha escuchado su sentencia.

En la práctica, la auditora, nacida hace 89 años, recibió su sentencia de muerte cuando el Departamento de Justicia presentó sus cargos el pasado marzo. La mayor parte de sus clientes huyeron a otras auditoras. Hoy, los distintos negocios de Andersen en todo el mundo han sido absorbidos por sus competidoras y ya sólo quedan en la firma 3.000 de los 85.000 empleados con que llegó a contar en su día.

Sin embargo, el Departamento de Justicia no ha sido tan diligente con los antiguos directivos de Enron. El pasado agosto, Michael Kopper, lugarteniente y cómplice de Fastow en la creación de las estructuras fuera de balance, se declaró culpable de un delito de estafa y lavado de dinero, lo que se interpretó como un intento de colaboración con los fiscales, que se supone apuntarían más alto.

A principios de octubre, Fastow fue acusado de estafa. Pero aún está por ver si el Departamento de Justicia presentará o no cargos contra el antiguo consejero delegado, Jeff Skilling, e incluso contra el ex presidente, Ken Lay, muy vinculado a la familia Bush antes del estallido del escándalo.

## **Houston**

Hoy, el aspecto que ofrece la sede de Enron en Houston nada tiene que ver con la que hasta hace sólo un año fue considerada una de las compañías más admiradas del mundo. Los dos mil empleados que quedan en la ciudad texana se esparcen en los espacios semivacíos que antes ocupaban un total de 7.500 personas. El despacho de Lay, en lo más alto de un edificio de cincuenta plantas, está vacío.

Stephen Cooper, experto en reestructuración de empresas en dificultades, fue nombrado consejero delegado provisional tras la suspensión de pagos de la compañía.

El consejo de administración, formado por cuatro miembros, no necesita la gran sala del antiguo consejo de quince miembros. El mismo consejo que, según las investigaciones, no detectó las irregularidades contables y financieras de la compañía.

Frente a la pujante empresa que quiso convencer al mundo de que había reinventado el negocio eléctrico al incorporar Internet a su negocio de trading, hoy Enron no es más que un amasijo de activos de generación y de transporte de electricidad en venta.

## **Transformación**

Con la liberalización del mercado energético en Estados Unidos, la compañía pasó de ser una distribuidora de gas natural en los años 80 a convertirse en la mayor comercializadora al por mayor de energía. También fue pionera en la creación de un mercado en el que se llegaron a negociar complejos instrumentos derivados sobre activos como el clima o la banda ancha.

Antes de la suspensión de pagos, el trading de energía aportaba el noventa por ciento de los ingresos de Enron, algo más de cien mil millones de dólares en 2000, que la colocaron en el puesto número siete de la clasificación de las mayores empresas por facturación que cada año elabora la revista Forbes.

Después de la suspensión de pagos, el negocio de trading de energía fue adjudicado al banco de inversión UBS en subasta judicial. Las investigaciones realizadas sobre el mercado eléctrico han demostrado que Enron y las demás compañías del sector se embarcaron en operaciones ficticias, destinadas a inflar sus cifras de negocios.

En buena medida, estas operaciones fraudulentas fueron responsables de la crisis energética que sacudió al Estado de California en 2000 y parte de 2001.

## **Un tribunal ordena el ingreso en prisión del ex presidente de Enron y rechaza su recurso**

**Jeffrey Skilling había solicitado su libertad mientras se resolviera el recurso**

EFE - Washington - 13/12/2006

Un tribunal federal de apelaciones ha denegado al ex presidente ejecutivo de Enron Jeffrey Skilling su petición de quedar en libertad mientras se resuelve su recurso, y ha ordenado su ingreso inmediato en prisión.

El juez Patrick Higginbotham escribió en su auto que "Skilling no ha levantado duda sustanciales que puedan resultar en una probable revocación de su condena". Por lo tanto, Higginbotham desautorizó un fallo anterior que pospuso su fecha de ingreso en prisión y denegó la libertad bajo fianza a Skilling, de 53 años.

### **24 años de prisión**

Ahora, el mayor alto cargo imputado por el escándalo de Enron deberá ingresar de inmediato en la cárcel federal de Waseca (Minesota) para comenzar a cumplir su condena de 24 años por 19 cargos de conspiración, fraude y abuso de información privilegiada. La orden judicial de Higginbotham detecta "serias debilidades" en las condenas de Skilling, pero que no sirven para anular todos los cargos, por lo que no se le puede conceder la libertad bajo fianza.

Skilling fue sentenciado el pasado 23 de octubre a más de 24 años de prisión tras haber sido declarado culpable de conspiración y fraude por participar en una trama de operaciones ilegales que llevaron a la quiebra de la compañía. Un jurado encontró a Skilling culpable de 19 de los 28 cargos dictados en su contra en mayo, incluidos fraude, falsedad y abuso de información privilegiada, tras un juicio de cuatro meses celebrado en Houston (Texas).

### **La mayor quiebra**

En mayo, el jurado también declaró culpable a Kenneth Lay, fundador del gigante energético, quien murió dos meses después del juicio por un problema coronario.

Enron, que llegó a ser la séptima mayor compañía de Estados Unidos, quebró en diciembre de 2001, cuando salieron a la luz operaciones no registradas en su contabilidad, que sus directivos habían usado para ocultar sus deudas e hinchar los beneficios de la empresa y sus propios honorarios.

El País.

## **El ex director financiero de Enron acusa de mentir al fundador**

EFE - Houston - 09/03/2006

El ex director financiero de Enron, Andrew Fastow, declaró ayer bajo juramento que el fundador de la compañía, Kenneth Lay, mintió a los inversores al destacar la salud financiera de la empresa cuando sabía que estaba al borde de la quiebra. Fastow dijo que informó en varias ocasiones a Lay de la situación real de las cuentas del gigante energético, pero éste mintió a los empleados, al público y a Wall Street.

Fastow ha reconocido ser el creador de una trama de sociedades irregulares para esconder las pérdidas de la compañía, que se declaró en bancarrota en diciembre de 2001. Pero no ha asumido toda la culpa y como testigo clave de la fiscalía su dedo apunta a los máximos responsables de la empresa en el juicio que tiene lugar en Houston, la sede de Enron. El martes incriminó a su antiguo jefe, Jeffrey Skilling, quien le animó a establecer una contabilidad paralela para inflar los beneficios de Enron.

El País.

---

## **El fundador de Enron se declara inocente de la quiebra de la firma**

SANDRO POZZI - Nueva York - 25/04/2006

Kenneth Lay, fundador de la eléctrica Enron, se defendió ayer por primera vez en Houston (Tejas) por su papel en el fraude contable que llevó a la quiebra de la compañía en diciembre de 2001 y negó en rotundo haber engañado a los inversores sobre el estado financiero del grupo. Y, en un intento por hacerse con la simpatía del jurado que examina el caso, mostró su lado más humano al afirmar que el colapso de la eléctrica le dolió tanto como el dolor de perder a un ser querido.

El agujero contable destapado en Enron desató una crisis de confianza sin precedentes en Wall Street. Los dos principales gestores de la compañía se enfrentan después de cuatro años a un largo proceso que les puede llevar directos a la cárcel, si se les considera al final como los responsables de la trama financiera. La prisión o la libertad dependerá de la capacidad que tengan de convencer al jurado. Lay se presentó así como una persona trabajadora, creyente y que nunca pensó que se vería sometido a juicio de este fraude.

El País.

---

## **Un final trágico**

S. P. - Nueva York - 06/07/2006

La vida de Kenneth Lay acabó en tragedia. En un drama real que venía arrastrando desde antes de conocerse el veredicto del jurado que le consideró culpable de la trama que llevó al colapso de Enron.

Durante el proceso, Lay dijo que el derrumbe de la eléctrica le dolió tanto como perder a un ser querido en un intento a la desesperada por conseguir la simpatía del jurado.

La modestia y la religiosidad que caracterizaron los primeros años de vida de Kenneth Lay, junto a su trabajo y habilidad para hacer negocios, no fueron suficientes para salvarle de la quema. Ni sus importantes donaciones. Y fue el tono combativo que utilizó para defenderse y su arrogancia lo que llevó al jurado a considerarle culpable. Tras escuchar el veredicto, Lay dijo que Dios le salvaría, lo que ayer hizo pensar que se habría suicidado.

La autopsia desvelará la causa de su muerte, que se produce tres meses antes de que se conozca la sentencia.

Otra de las cuestiones que quedan en el aire es lo que sucederá con su legado. El Departamento de Justicia trataba de recuperar 182 millones de dólares de Lay y de su ex consejero delegado Skilling, porque consideró que sus casas y otros activos fueron adquiridos gracias a la trama que llevó al colapso de la eléctrica, para repartirlo entre los afectados. Lay deja a su mujer, Linda, cinco hijos y 12 nietos.

El País

---

## **La justicia estadounidense condena a seis años de prisión al ex director financiero de Enron**

El ex directivo, Andrew Fastow, considerado el cerebro del fraude financiero, había pactado con la Justicia en 2004 una pena máxima de 10 años de cárcel a cambio de colaborar en la investigación

ELPAIS.es/ REUTERS - Madrid - 26/09/2006

La justicia de Estados Unidos ha dictado hoy sentencia contra el ex director financiero de Enron, Andrew Fastow; la condena es de seis años de cárcel. El gigante de la energía estadounidense, Enron, quebró en 2001 dejando en la calle a más de 80.000 empleados y arrastró a la firma auditora Arthur Andersen a la desaparición.

Fastow, a quien se consideró cerebro del fraude, había pactado con la Justicia en 2004 una pena máxima de 10 años de cárcel por el crimen financiero que llevó a la quiebra a Enron a cambio de colaborar en la investigación. Así, el ex director financiero de la compañía llegó a ser uno de los principales testigos en el juicio que inculpaba al ex consejero delegado de la eléctrica Jeffrey Skilling y a su ex presidente Kenneth Lay. En dicho juicio que se inició el 30 de enero de este año y duró quince semanas, Fastow culpó a sus jefes de mentir a los inversores, empleados y las autoridades reguladoras al ocultar el estado real de las finanzas de la eléctrica. Finalmente un jurado popular declaró culpables de conspiración y fraude, el pasado 25 de mayo, a Skilling y Lay, éste último murió el pasado 5 de julio de un ataque al corazón.

El País.

## **ENTREVISTA: CARLOS MAS PRESIDENTE DE PwC EN ESPAÑA**

### **"Enron les ha venido muy bien a las auditoras"**

**El directivo reconoce que el escándalo dió trabajo a las firmas y critica la sobrereacción**

AMAYA IRÍBAR 24/12/2006

Carlos Mas (Valencia, 1961) es el nuevo presidente de PricewaterhouseCoopers en España. Elegido hace un mes, sustituye a José Luis de Madariaga, que ha tenido que retirarse por enfermedad. Su llegada a la cúpula de la firma de servicios profesionales, que facturó el último ejercicio 239,4 millones de euros y es una de las cuatro que controlan el mercado de auditoría, no significa ningún cambio de estrategia, subraya el directivo.

Pregunta. ¿En qué ha cambiado el sector de auditoría desde que Enron acabó con Andersen?

Respuesta. Han aparecido más grupos interesados en la información financiera y nos han afectado mucho los cambios de regulación, sobre todo en Estados Unidos. Se han endurecido los requerimientos, tanto para las compañías que cotizan en el mercado americano como para las auditoras. Con Enron hubo una sobrereacción, se empezaron a exigir responsabilidades importantes a los administradores, al auditor... y con plazos muy rápidos. Pasados los años, las compañías quieren ver dónde está el valor del esfuerzo que han hecho. Es el momento de reevaluar.

P. ¿Valió la pena el esfuerzo?

R. A las firmas de auditoría, la verdad es que les ha venido muy bien. La auditoría había llegado a considerarse una commodity [algo que se ha generalizado tanto que pierde su valor diferenciador], ahora se ha visto que el papel del auditor es fundamental, en la medida que tiene que dar satisfacción no sólo a la dirección de la compañía, sino también a los accionistas y a los comités de auditoría. Eso ha sido muy importante porque requiere más trabajo y ha permitido que el valor de la auditoría haya subido.

P. ¿Es sostenible la tendencia?

R. Siempre nos hemos planteado la sostenibilidad del modelo. Debemos mantener relaciones a largo plazo y somos muy sensibles a que no perciban el valor de nuestro trabajo. La regulación es una oportunidad de negocio, pero no queremos que nos condene en la relación con los clientes.

P. El trabajo ha aumentado, ¿las auditorías también son mejores?, ¿qué peligros puede advertir un pequeño accionista en el informe que no veía hace cuatro años?

R. Es parte del debate. Las auditorías se hacen mejor, pero cuando empecé como auditor se auditaba bien, había más tiempo y se pagaba mejor. Una firma como la nuestra tiene que atender a los nuevos retos: la informatización, las exigencias regulatorias, nuevos riesgos... todo ello hace que el enfoque de la auditoría sea diferente. Ahora los clientes y, sobre todo, sus accionistas, esperan que les des cierta satisfacción en cuanto a los riesgos, aunque el principal responsable es el consejo. La calidad también ha mejorado. El problema ahora es quién paga eso. Una de las reivindicaciones de los auditores es limitar la responsabilidad. Igual que hay que equilibrar los requerimientos regulatorios con la eficiencia del mercado y de las compañías, aquí hay que buscar el punto de encuentro entre el confort que tiene que dar el auditor, el alcance del trabajo y, por supuesto, la

retribución. El sector ha sido supercompetitivo toda su historia. Es a muerte. No podemos permitirnos bajar la calidad por reputación ni por coste, y ya tenemos un ejemplo de lo que puede pasar.

P. ¿Qué otros retos tiene la profesión?

R. Que se amortice la regulación. Hay cada vez más compañías globales y hay diferentes normas contables, diferentes normas de auditoría, regímenes de incompatibilidad, de responsabilidad...

P. ¿Las exigencias en Estados Unidos son muy distintas de las españolas?

R. Son más restrictivas, pero ya se lo están replanteando. Hay que poner sentido común.

P. ¿Qué debe esperar un accionista de una auditoría?

R. El auditor externo tiene que confortar sobre la razonabilidad de los estados financieros, no sobre su exactitud. Otro punto es si la información que se presenta es la adecuada. Está claro que si una compañía tiene un problema lo tiene, pero hay otros grupos que opinan con más vehemencia y énfasis sobre el futuro de la compañía, como los analistas.

P. Con la desaparición de Andersen, que tenía entre sus clientes a gran parte del Ibex 35, la filial española se integró en Deloitte. Desde entonces ha habido un goteo de cambios de auditor. PwC audita a siete del Ibex, ¿prevé algún cambio más?

R. Es previsible, sobre todo, en los sectores regulados. No sólo cambios de auditor, sino también reevaluaciones periódicas del existente, que también es verdad que muchas veces se queda. ¿Es buena práctica? Sí. ¿Hay comités de auditoría que quieren ejercer su labor? También. Ganará el que pueda ganar. Uno de mis objetivos es demostrar que somos distintos.

P. ¿En qué?

R. En varias cosas, en las que hay que atribuir parte del éxito a mi antecesor, que ha transformado la compañía. Somos la firma más equilibrada en líneas de servicio: auditoría, servicios fiscales y legales, consultoría, corporate finance, recursos humanos... Estamos muy orgullosos porque nos enriquece y nos permite capturar y retener talento. Luego está la especialización sectorial, que ha sido muy importante y nos ha exigido cambios organizativos. Tercero, los clientes son globales y nosotros tenemos la red más integrada. Hay también un punto cualitativo que es el gran reto: la diferencia hoy no viene por el conocimiento técnico, sino por saber escuchar al cliente y responder rápido.

P. Otro debate pendular es la conveniencia de unir en la misma firma auditoría y consultoría. Usted viene de consultoría, pero casi la mitad del negocio proviene de auditoría. ¿Cuál es su opinión?

R. La auditoría es un negocio regulado. Lo que hay que hacer es cumplir. En esta casa se miran con lupa los temas de independencia porque pueden afectar a la reputación. Para nosotros la regulación más que una amenaza es una oportunidad. En realidad, lo que hace es establecer un marco claro para que las firmas sepan cuándo pueden trabajar con clientes de auditoría y cuándo con otros. Y hay negocios que no tienen sentido para una firma como la nuestra, como las grandes implantaciones.

P. Usted es consultor y su antecesor en el cargo era auditor, ¿esconde un cambio de estrategia?

R. No. Todos los negocios tienen que crecer y cada uno tiene un posicionamiento, objetivos y expectativas. En auditoría esperamos seguir manteniendo nuestros clientes y tomar una parte importante de cuota. En fiscal y legal nuestros competidores no son las big four, sino los grandes despachos nacionales. Hemos conseguido introducir en el juego de la especialización sectorial a todo el despacho y ellos también ven que tienen grandes oportunidades.

P. ¿Y en consultoría?

R. Cuando estaba al cargo contaba con el respaldo de la firma para reequilibrar su peso y en los dos últimos años hemos crecido casi un 50%. Corporate lo tenemos integrado en lo que llamamos transacciones, que incluye desde fusiones y adquisiciones hasta la toma de control, y también hemos crecido. Con lo que está pasando, es una de nuestras apuestas fuertes.

P. Si hay un problema en una de las filiales, ¿puede repercutir en el resto?

R. PwC está organizado como una marca que protege a un grupo de compañías, con limitaciones de responsabilidad por los entornos regulatorios distintos. Es legítimo y una práctica extendida.

P. ¿Explica eso que todas las grandes firmas opten por ser un partnership?

R. Supone un plus de compromiso, de responsabilidad con lo que haces y una forma de desarrollo de personas, de motivación. Es un sistema dinámico, que da oportunidades. Y un experimento probado. Los que se van de firmas de partnership quieren volver.

P. ¿Cuál es la desventaja?

R. La vería si no fuésemos capaces de gobernarnos bien, de ser una empresa moderna y muy ejecutiva en la dirección. Si fuésemos assemblearios. Todo lo demás son ventajas. Por el tipo de profesión que tenemos, para la gestión de riesgos creemos que es la mejor forma. También nos da mucha flexibilidad porque el socio tiene mucha autonomía.

El País.