

01128
25

Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Ingeniería
México, D.F. 2003

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TÍTULO

ENRON: INGENIERÍA FINANCIERA APLICADA A LAS CAUSAS DE SU QUIEBRA, CONSECUENCIAS EN EL SECTOR ENERGÉTICO DE MÉXICO Y ESTADOS UNIDOS Y DISEÑO DE ALTERNATIVAS QUE LA HUBIERAN EVITADO

TESIS, QUE PARA OBTENER LA LICENCIATURA EN INGENIERIA INDUSTRIAL POR LA UNIVERSIDAD NACIONAL, PRESENTA

JESÚS ORTIZ MERODIO

TESIS DIRIGIDA POR

ING. ANTONIO CORDERO HOGAZA

la Dirección General de Bibliotecas
ha difundido en forma electrónica e impresa
el presente documento.
AUTORE: Jesús Ortiz Merodio
FECHA: 27/11/10 2010
LUGAR: México, D.F.
A



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A mis papás: Cristina y Jesús que les debo todo: vida, cariño, amor, educación (¡por no decir manutención!) y por encima de cualquier cosa: cultura. Gracias jefazos, y esta va para ustedes

A mi hermana Cristina por todo. Por aguantarme, aconsejarme, quererme y ser mi modelo a seguir.
Gracias, por ser la mejor hermana y la mejor amiga que uno puede tener.
A Ismael, por ayudarme, guiarme y estar siempre pendiente. Gracias hermano.
Sin ustedes, esta tesis nunca hubiera cuajado.

A Lydia, que gracias a tu amor y empuje, me has hecho feliz y completo.
Sin ti, nunca hubiera encontrado la motivación para hacer esta tesis.
Gracias por compartir tu vida conmigo, amarme y ser el apoyo más fuerte y dulce de todos.

A Alex, Arturo y Lalo. Compartir tantos años de amigos, pues...ya chole ¿no?
Jajajaja. .. Gracias por todo hermanos, por los momentos, los recuerdos y por encima de todo: la amistad, que no tiene precio
¡Viva Cuévano!

A mis primos: Diana, Luis Felipe, Efrén y Coque.
Más que primos, hemos vivido experiencias de hermanos.
Este momento, también es un logro de ustedes, por todo lo que han vivido conmigo.

A mi tía Mari, mi madrina, que siempre me ha apoyado (¡y que sin falta me celebra mi cumpleaños con año!), además de ejercer una enorme influencia en mí. Gracias tía

A la Facultad de Ingeniería, que cuando entré me dijeron que era la mejor de América Latina.
Y hoy, ya como egresado, opino que no es la mejor de América Latina...
...es la mejor del mundo. Punto.

A la Universidad Nacional Autónoma de México, mi alma mater, mi universidad, mi escuela, mi casa, mi pasión. Nunca tus detractores serán más grandes que tú. Nunca tendrán tu nobleza, jerarquía y clase. Va un Goya por ti siempre y ¡arriba la UNAM!

Y bueno, aunque suene raro, gracias a George W. Bush, Ken Lay, Clifford Baxter y Jeff Skilling que, con sus torpezas, me dieron un excelente tema para titularme. Thanks guys!

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A la memoria de Fausto Hernandez Murillo
"Conozco mi suerte
Alguna vez ir  unido a mi nombre el recuerdo de algo gigantesco.
de una crisis como jamas la ha habido en la Tierra...
Yo no soy hombre, soy dinamita"
Friedrich Nietzsche Ecce Homo

en efecto maestro, en efecto...

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

C

INDICE

Introducción	i
I. MARCO HISTÓRICO. ENRON: ASCENSO Y CAÍDA	1
1.1 Antecedentes Históricos	1
1.2 La caída de ENRON	11
II. MARCO TEÓRICO	23
2.1 Hipótesis de Trabajo	23
2.1 Causas de la caída de ENRON	24
2.1.1 Modelo de negocios de ENRON	24
2.2.2 Estrategias y políticas	33
2.2.3 Ejercicio operativo	42
2.3 Análisis Financiero	48
2.3.1 La Bolsa de Valores	48
2.3.2 Razones financieras	76
III. PROPUESTAS	94
CONCLUSIONES	131
BIBLIOGRAFÍA	134

TEESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INTRODUCCIÓN

Durante los primeros tres años de la administración de George Bush varios han sido los escándalos que han dominado los titulares: elección fraudulenta en Florida, una desaceleración económica fuerte, la tragedia del 11 de septiembre, la guerra con Afganistán, el ántrax y una política belicista e intervencionista que ha culminado con la invasión a Irak y la posterior deposición de su gobierno. Sin embargo, el escándalo más vergonzoso, humillante y difícil de explicar para toda la administración Bush es lo sucedido con la empresa texana ENRON. Desde que surge el problema, mucho se ha dicho sobre el tema, sobre lo dramático del asunto (con muertos incluidos) y de lo oscuro de la situación que ha puesto en entredicho la viabilidad del modelo económico norteamericano y mundial, al poner a la luz la ilegalidad e impunidad imperante en el gigante energético.

El único propósito de esta tesis es analizar el problema visto como Ingeniero Industrial. El aspecto político no será profundizado y solamente se tocará si afecta a una de las variables de estudio. Esta tesis, por lo tanto, estudiará:

- Las razones por las que se dio la quiebra
- Las circunstancias que la convirtieron en un escándalo
- Las consecuencias que tuvo en la economía norteamericana y mundial
- Los problemas que causó en el sector energético y
- La manera en que se hubiera evitado

Para hacer dicho análisis se tienen las siguientes variables:

- La situación financiera de ENRON
- Las condiciones económicas imperantes durante la existencia de ENRON y
- Las herramientas medibles sobre indicadores acerca del tema

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Antes de empezar hay que advertir algo sobre esta tesis. No es una condena al capitalismo, ni al sistema económico ni al libre mercado. No es una advertencia sobre los males del mundo ni una acusación a Estados Unidos o a Bush, o a Lay o a Skilling o al que encaje en el papel de villano. Este es un estudio serio que trasciende los juicios estériles y vagos, viscerales y sin sentido. El propósito y espíritu de esta tesis es construir. Analizar sobre algo que salió mal para mejorar las cosas. No cambiar el sistema, sino mejorarlo. No hacer una reingeniería de todo, pero sí un rediseño de lo que se está haciendo. No condenar al capitalismo pero sí acotarlo y sacarle el mayor provecho posible, evitando caer en este tipo de excesos. ¿Es posible? Si no lo fuera así, no estaría haciendo este trabajo. La ciencia y la teoría aquí demostradas nos enseña que hay otros caminos, otras vías, otras maneras de hacer las cosas manteniendo la eficiencia y la excelencia en todo. Además, la situación mundial es tan crítica que la alternativa de obtener nuevas vías está en proceso y los escándalos como el de ENRON serán más difíciles de encontrar, porque el sistema no aguanta más. Para eso hay que construir y no destruir. Indicar y mejorar y no atacar y devastar. El Ingeniero Industrial tiene la responsabilidad de analizar y ser el eje de una organización. Qué mejor manera de demostrar lo anterior analizando el escándalo más grave de la historia reciente de Estados Unidos y que puede desembocar en una auténtica avalancha de cambios en todas las esferas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

I. MARCO HISTÓRICO. ENRON: ASCENSO Y CAÍDA

1.1 Antecedentes Históricos

El origen

La empresa ENRON surge de la fusión entre Houston Natural Gas e Internorth de Omaha, en julio de 1985, con el objetivo de construir el primer sistema nacional de transporte de gas natural a través de ductos. Uno de las razones por las que se dio esta unión fue la de abatir costos de instalación, producción y transporte del gas, aprovechando la infraestructura existente de cada una de estas empresas.¹

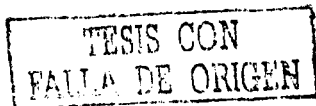
Como presidente de la empresa quedó Kenneth Lay, encargado de Houston Natural Gas, economista especializado en energía, con experiencia en el gobierno y en labores docentes.² Desde que nace la empresa, Lay decide llevar a cabo un ambicioso plan para convertir a ENRON en algo más que una productora y transportadora de gas natural. Además, Lay aprovecha sus contactos en el gobierno y en la política norteamericana en beneficio de los negocios futuros de la empresa. Durante su estancia en el gobierno fue un promotor activo de liberar los monopolios de gas y electricidad con el fin de modernizar los negocios en el sector energético, haciendo que las empresas de energía dejaran de ser simples productoras y obtener beneficios de un mercado abierto y de la venta de futuros energéticos.³

En 1985 las empresas de energía eran muy pocas y los monopolios bien vistos por el gobierno, ya que facilitaban las concesiones, el pago de impuestos y la comercialización de energía. Al no existir una competencia abierta, las empresas productoras no tenían la necesidad de entrar en mercados de futuros o pensar en coberturas, ni existía la posibilidad de una política bursátil agresiva de parte de ellas, simplemente porque no se necesitaba.

¹ Pagina Web www.enron.com

² *Ibid*

³ Berkowitz, Arthur "ENRON: A professional's guide to the events, ethical issues and proposed reforms"



PAGINACIÓN DISCONTINUA

Es en este entorno en el que surge ENRON. Su fusión tenía como objetivo mejorar operaciones, no revolucionar mercados. La ausencia de una regulación sobre los monopolios energéticos no resultaba un negocio atractivo contar con una empresa de ese sector, por lo que en el momento de crearla ENRON parecía ser simplemente una empresa transportadora de gas natural. Sin embargo, poco tiempo después de su formación, la suerte le sonreiría a ENRON.

Nuevas regulaciones, nuevos horizontes

El sector energético (petróleo, gas, electricidad, energía nuclear) es un área estratégica para cualquier economía. Un país que no tiene una política energética adecuada, puede generar problemas a su planta productora (falta de abastecimiento de combustibles, cortos de energía eléctrica) que deterioran la productividad y por lo tanto disminuyen el crecimiento general. Además, el sector energético es de los que más capital genera, siendo labor de los gobiernos regular y en algunos casos administrar esta área, para garantizar una sana distribución del ingreso, una estrategia exitosa para hacer negocios, asegurar el abastecimiento de la planta productiva y generar los recursos necesarios para respaldar el desarrollo económico.

En este sentido, se tienen dos modelos sobre cómo se debe manejar el sector. El primer modelo es que sea completamente estatal, en el que el gobierno se asegura de la extracción, generación y distribución. El otro modelo es de un mercado abierto al capital privado, en el que el gobierno es árbitro como en cualquier transacción comercial. ¿Cuál es más conveniente? Depende de muchos factores y no se puede asegurar que los modelos sean constantes para cada nación, o inclusive para regiones de un país. Para tener una idea general, se mencionan brevemente las ventajas y desventajas de los dos modelos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En el modelo estatal la principal ventaja es que la administración de energéticos por parte del gobierno no responde a preceptos económicos y da prioridad al bienestar de la nación, además de que todas las utilidades producidas por el manejo van directamente al Estado como parte de un ingreso. Sin embargo, la desventaja principal del modelo es que la existencia de un monopolio que no tiene competencia y que posee un mercado cautivo le permite fijar el precio que quiera y mantener un nivel de servicio generalmente por debajo de los estándares de calidad aceptables.

En un modelo privado la ventaja radica justamente en la desventaja del manejo estatal. En un mercado abierto el consumidor dispone de una mayor diversidad de opciones de compra, en el que puede comparar precios y servicios. La competencia también permite garantizar que las empresas involucradas mantendrán un nivel de servicio alto y una calidad competitiva en sus productos. El modelo, sin embargo, presenta sólo una desventaja, pero considerable: el manejo de los recursos energéticos se hace sin tomar en cuenta el bien de una sociedad y solamente para satisfacer las necesidades de un mercado, favoreciendo las ganancias de las empresas y la generación de empleos, pero que el Estado no sea participe de esas utilidades.

A principios de los ochenta operaba en Estados Unidos un sistema "mixto" con pocas firmas que controlaban el sector si bien sujetas a disposiciones gubernamentales como el nombramiento de comisiones reguladoras de precios y prácticas dentro de las empresas. Las compañías que generaban energía al estar consideradas "de servicio público" no podían especular con el producto y el precio. Pese a que el capital era completamente privado, el gobierno dirigía sus políticas de manejo y comercialización. Durante el gobierno de Ronald Reagan las firmas del sector energético presionaron al gobierno para que cambiara las políticas reguladoras, abriendo el área a las que no necesariamente

TELECOMUNICACIONES
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON FALLA DE MERCADO

fueran de servicio público, suavizando las políticas de control y las leyes correspondientes." A través de la Comisión Federal de Regulación de Energía los empresarios empezaron a presionar al gobierno hacia la apertura del sector. Para ellos, significaba un incremento de utilidades muy grande, ya que el mercado y la expansión económica del país garantizaban que invertir en energía era un negocio seguro. Si el país registraba una inercia de crecimiento, si la planta productiva quería generar más, si la gente quería vivir mejor, necesitaban incrementar su consumo promedio de energía. ¡Qué mejor panorama que invertir en algo que aseguraba el incremento de las utilidades!

CUADRO 1 DESREGULACIÓN DEL SECTOR ENERGÉTICO			
	Antes	Después	Impacto
Generación	Empresas de servicio público eran dueñas de las plantas y vendían directamente a los consumidores	Las plantas son vendidas. Los nuevos dueños compran para vender a las empresas de servicio público	Mixto. Los críticos señalan la falta de planes estratégicos y de poca protección al consumidor
Distribución	Monopolios estrictamente controlados para proteger a los consumidores	Se desata una competencia feroz entre las empresas de servicio público y los nuevos dueños. Especulación de precios	ENRON y otras empresas crean y diseñan nuevos mercados, enfocándose en el comercio libre de energía
Regulación	Comisiones Especiales regulan los precios a los consumidores	Las leyes del mercado deciden el precio y existe un control, aunque menos estricto	Diversas reacciones políticas. Algunos legisladores se oponen a la liberación del mercado

Fuente: BBC News online

En 1987 la Comisión Federal de Regulación de Energía aprueba abrir el sector energético. Aunque los controles seguirían, las empresas tendrían mayor libertad, además de una mejor posición para hacer negocios. Al liberar el sector, tanto la generación como la distribución de energía se abrieron a cualquier empresa que tuviera la capacidad de entrar al negocio.⁵ Las consecuencias más importantes de esta medida fueron:

- Precios sujetos a las leyes del mercado
- Utilización del producto para especulación

⁵ Berkowitz, Arthur *Ibid*

* Pagina Web: www.bbc.co.uk

ENRON aprovecharía este escenario para empezar a crecer y hacer dinero, especialmente en los futuros y las coberturas, que son instrumentos utilizados por los compradores y los vendedores para conseguir lo que ellos esperan que sea un mejor precio de un producto que el que puedan obtener en el mercado abierto. Es decir, un futuro es asegurar a una empresa el precio de algo para evitar situaciones no controladas como inflaciones, quiebra de empresas, escasez de producto e inestabilidad de mercados. El mercado de futuros es de tipo especulativo. Uno puede comprar opciones de futuros, esperar a que se incremente el precio y vender, obteniendo una ganancia completamente especulativa.⁶ Lo que hacía ENRON con los consumidores no era nada más ofrecerles gas a un precio competitivo, sino que utilizaba futuros sobre su precio, asegurando vender el gas después, a un precio establecido en el presente.⁷ Esto hubiera sido imposible antes de 1987, ya que el gas y otros energéticos estaban prohibidos para hacer futuros con ellos. Sin embargo, con las leyes menos rígidas y más flexibles, muchos consumidores vieron en ENRON una alternativa que hasta entonces nadie ofrecía.⁸ Es en este punto donde ENRON empieza a revolucionar los negocios energéticos. Especula con el precio y empieza a darle cobertura a su producto. Entra al mercado de futuros, ofreciendo al consumidor precios fijos y estables, cuando los demás participantes están sujetos a precios volátiles, como consecuencia de la apertura del mercado.⁹

Diversificando negocios

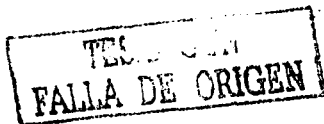
Kenneth Lay rápidamente se dio cuenta de lo que los consumidores necesitaban y aprovechó las circunstancias para ofrecer un servicio que nadie más ofrecía. Al tener la opción de futuros, el

⁶ Berkowitz, Arthur: *Ibid*

⁷ *Ibid*

⁸ *Ibid*

⁹ Pagina Web www.enr.com



consumidor puede asegurar un precio sin importar la fluctuación del mercado. Sin embargo, también los productores pueden utilizar los futuros para protegerse de caídas en el precio. Lay y su jefe financiero, Jeff Skilling, deciden enfocar el negocio en otro aspecto: intermediarios de energía entre productor y consumidor y no dedicarse completamente al sector primario.¹⁰

El objetivo del productor es no perder dinero. El mercado en el que está posicionado su producto puede hacer que baje el precio y por lo tanto, que las ganancias sean menores a las esperadas. Por otro lado, el consumidor no quiere gastar más dinero de lo proyectado en un producto determinado, asegurándose de tener un precio constante. Por lo tanto, es importante tener un precio fijo y seguro en una transacción, que no necesariamente se cerrará de manera instantánea.

Un ejemplo muy claro está en la producción de gas natural y combustóleo para la generación de energía eléctrica. El productor quiere cubrirse de una posible baja de precios, mientras que el generador de energía quiere protegerse de posibles incrementos. Además, el productor de energía le teme al clima caliente, porque en ese caso no se consume energía para generar calor. Cuando esto sucede, baja la demanda y por lo tanto el precio. Por otra parte, el generador de energía eléctrica le teme al clima frío, porque es cuando el precio de los combustibles sube.

Ambos quieren protegerse de estas eventualidades. ¿Qué hacer?... Establecer un precio fijo, un futuro. La labor de ENRON en esto es ser intermediario. Los productores le vendían productos a futuro con un precio fijo. Si el precio en el mercado abierto subía ENRON vendía el producto al consumidor a un precio competitivo, pero mayor al que lo había adquirido al principio, por lo que le representaba una utilidad. Es decir, el productor aseguraba un precio fijo, el consumidor un precio competitivo y

¹⁰ Fusaro, Peter; Millar, Ross. "What went wrong at ENRON: Everyone's guide to the largest bankruptcy in US history."

TESIS CON
ORIGEN



ENRON una ganancia especulativa. Por otro lado un consumidor podría acudir a ENRON para encontrar opciones de compra, por lo que el proceso se haría de manera contraria.¹¹

Para principios de la década de los noventa ENRON había dejado de ser una empresa que se dedicara principalmente a generar o distribuir, y había transformado toda su estrategia de negocios para convertirse en un intermediario que ofreciera garantías y condiciones muy atractivas al consumidor. Durante esa época los alcances de la empresa se diversificaron tanto que ahora se ofrecían mercados de futuro de acero, carbón y otros especiales como "mercados de protección de importación" o "protección contra climas", es decir, la empresa se especializó en cubrir riesgos.¹² ENRON no era la única empresa que hacía esto, pero sí controlaba 90% de las transacciones en futuros o coberturas de riesgo del sector energético.

Al consolidar su presencia en Estados Unidos, el siguiente objetivo de Lay y Skilling fue expandir la empresa, llevarla al extranjero. No era el objetivo construir grandes instalaciones o infraestructura ya que su principal producto era hacer negocios financieros. Kenneth Lay sabía que no tenían necesidad de tener plantas productoras o generadoras ya que ser intermediarios significaba mayor utilidad para ENRON.

Oportunidades dentro de una economía boyante

Durante el gobierno de George Bush (1989-1993) Estados Unidos entró en un periodo de recesión. Sin embargo, el sector energético no tuvo ningún problema debido a esta situación. Los negocios estaban bien planeados, y al estar proyectados a valores futuros y riesgos, los mercados especulativos de ENRON no se verían afectados por las bajas de precios. Los productores no querían que su precio

¹¹ *Ibid*

¹² Pagina web www.bbc.co.uk

bajara como consecuencia de una caída de la demanda y los consumidores no querían que el precio subiera para que los productores pudieran recuperar costos. Fue en esta situación en donde se notó una viabilidad considerable de este modelo y ENRON salió fortalecido.¹³

Además, todavía poseían plantas generadoras de gas natural y tubería para transporte, lo cual utilizaban para darle a entender a sus clientes que sabían cómo era el negocio, y que tenían infraestructura para responder a cualquier situación.

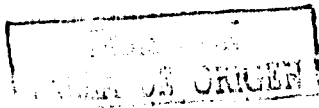
Durante esos años la posición de ENRON en el mercado bursátil se volvió mucho más atrayente para los inversionistas. Una de las metas principales de Skilling, pero sobre todo de Lay, era hacer de ENRON una empresa rentable y atractiva para los empresarios. Y la mejor manera de hacerlo era presentar pocas pérdidas y un margen de utilidades atractivo para que la empresa.

Durante sus primeros seis años de existencia el precio por acción de ENRON se había mantenido en una cifra de US \$10. No representaba una opción de compra muy segura, pero tampoco era una acción inestable. Era una acción que aseguraba un precio constante, ya que en su negocio no había manera de perder.¹⁴

En 1993 William Clinton toma posesión como presidente de Estados Unidos. El ciclo recesivo en Norteamérica estaba disipándose. Las economías mundiales entraban en un periodo de estabilización y lo más importante con nuevos negocios y nuevas maneras de hacerlos lograron que la economía de Estados Unidos viviera un desarrollo que no se veía desde la post-guerra. Además, el gobierno norteamericano impulsó el gasto público, diversificando el poder adquisitivo y la capacidad económica del pueblo. Parecía que cualquier negocio daba resultado. Las utilidades se multiplicaban en cualquier área y el gobierno lograba estabilizar su balanza de pagos, teniendo por primera vez en 50 años cero déficit presupuestario.

¹³ Berkowitz, Arthur *Ibid*

¹⁴ Fusaro, Peter, Millar, Ross. *Ibid*



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

En estas condiciones ENRON floreció y llegó a alturas inimaginables. Ni el mismo Ken Lay o Jeff Skilling podrían haber vaticinado una situación tan favorable. La empresa aprovechó esta bonanza para expandir sus negocios dentro del país y vender su producto fuera de Estados Unidos. En 1996 ENRON sorprendió al sector energético y financiero cuando anunció que otorgaría servicios de cobertura de riesgos para servicios de Internet (servidores, fibra óptica, banda ancha). Este movimiento fue un acierto notable de Lay y Skilling que incrementó el valor de ENRON y que dio el prestigio de "visionarios y actuales" a los dos ejecutivos. Fueron de los primeros en darse cuenta de un desarrollo en la industria del Internet y no quisieron quedarse atrás.¹⁵

Para finales del gobierno de Clinton, ENRON era un monstruo. Se había convertido en la sexta empresa más importante de Estados Unidos, con utilidades exorbitantes. Las ganancias reportadas del año 2000 fueron de 45,000 millones de dólares. Esto se reflejó cuando se llegó a un nivel máximo de US\$85 por acción en agosto de 2001. ENRON se había convertido en el modelo de negocios más atractivo en América. Todos querían hacer dinero con ellos y todos querían tener sus acciones. Ni empresas como Microsoft o Coca-Cola aseguraban ser negocios redondos para los inversionistas.

ENRON se volvió en el objetivo laboral de todos. La filosofía de Ken Lay con sus trabajadores era muy simple: si obtenían un buen negocio para su empresa (por ejemplo: una cobertura sobre un producto) se les daría el 5 o 10% de comisión, según fuera el caso. Estas comisiones significaban ingresos de miles de dólares, incluso millones para los empleados. Esto provocaba que los trabajadores hicieran todo lo posible por conseguir los objetivos. Además, se les alentaba a invertir en la misma empresa, cosa que no necesitaban de mucho convencimiento al ver que la compañía iba viento en popa

¹⁵ Fusaro, Peter. Millar, Ross. *Ibid*

Sin embargo, un problema dentro del organigrama de la empresa fue la falta de controles administrativos. Los trabajadores podían hacer ganar cantidades pasmosas a ENRON, pero a riesgo de caer en actividades ilegales, tales como estrategias desleales de mercado y prácticas monopólicas. Pero eso no importaba mucho a los jefes de la empresa, mientras el valor de la acción siguiera subiendo y fuese negocio redondo para todos.¹⁶

Con la llegada de George Bush Jr. a la Casa Blanca, el panorama lucía excelente para ENRON. Aunque Lay se había retirado temporalmente de la dirección general, la empresa mostraba signos de mantenerse como el ejemplo a seguir. Además, Ken Lay y ENRON habían apoyado con mucho dinero la campaña del ex-gobernador de Texas, lo que daba una imagen a los inversionistas de que la compañía tenía todo bajo control.¹⁷

Y para cualquier inversionista ENRON no podía ser algo mejor: la empresa mejor calificada por sus empleados en Estados Unidos, con mayor crecimiento bursátil en la historia, con una diversidad de negocios impresionante, con la capacidad de entrar en cualquier país y a cualquier sistema. En conclusión: un negocio irresistible.

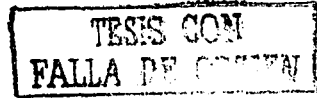
Nadie pensaba que había problemas serios detrás de todo esto, ni mucho menos que el castillo se vendría abajo a la postre. Pese a que la economía norteamericana entraba en otro periodo de recesión, todos aseguraban que ENRON sería como General Motors, Ford o General Electric: una más de las grandes e históricas compañías americanas.

TESIS
FALLA DE ORIGEN

¹⁶ Berkowitz, Arthur. *Ibid*

¹⁷ Incluso se llegó a decir que ENRON establecía las políticas energéticas en Washington y que muchos funcionarios tuvieron que ver en las diversas prácticas ilegales de la empresa. Aunque esto es alarmante, muy serio y de consecuencias históricas, no se trascendió en ello, porque no presenta valor alguno para las hipótesis de este trabajo.

1.2 La caída de ENRON



Prácticas dudosas

Con la llegada de George Bush Jr. a la presidencia, las expectativas para NERÓN resultaban más que alentadoras. Sin embargo, durante los primeros meses de 2001 dos situaciones mostraron una cara distinta de la empresa a la opinión pública.

Primero, las prácticas contables dudosas y amañadas. En el reporte anual del 2000 ENRON declaró un incremento de ganancias considerable y ninguna pérdida en sus operaciones; la consultora Andersen aplicó un modelo muy complejo para manejar la contabilidad de la empresa; ENRON creó varias empresas "independientes" para realizar diversas actividades dentro de sus operaciones cotidianas. Sin embargo, las pérdidas que registrara la empresa, tanto en dichas compañías como en el mismo corporativo, eran imputables a ellas y no a ENRON. Simplemente, cualquier pérdida experimentada se "transfería" a las compañías. Como estas empresas supuestamente eran negocios aparte, ENRON no registraba las pérdidas dentro de los reportes. En consecuencia, al no haber pérdidas y sólo ganancias, el valor de las acciones subía, beneficiando a los grandes inversionistas.

En el reporte anual, ENRON declaró ganancias por encima de los 100 mil millones de dólares, teniendo un incremento del 40%, muy por encima de empresas como Coca-Cola, Microsoft y otras empresas de Internet, que habían tenido un buen año. En dicho reporte, no se mencionaron las pérdidas que fueron "transferidas" a las empresas antes mencionadas.¹⁸

¹⁸ Berkowitz, Arthur. *Ibid*

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los encargados de diseñar esta estrategia fueron, además de Lay y Skilling, el ejecutivo financiero Jeff Fastow y el ejecutivo de planeación Clifford Baxter. El crecimiento de ENRON dependía bastante de estas prácticas. ENRON hacía inversiones y luego transfería la deuda de sus libros a estas empresas, teóricamente independientes. Como las operaciones cotidianas de la empresa aseguraban ingresos, dichas pérdidas se podían absorber en un futuro. La segunda situación que inquietó a la opinión pública fue la crisis energética en el estado de California, provocando que los mismos inversionistas exigieran cuantas a Lay sobre las prácticas que se llevaban a cabo.

California no nada más es el estado más importante de Estados Unidos, sino la séptima economía más grande del mundo. Su crecimiento y desarrollo económico son determinantes para la vida norteamericana. Cualquier crisis o situación inestable en el estado, afecta de manera negativa y contundente a todo el sistema. Además del poder político que representa, California es un estado que debe estar seguro, estable y con una economía pujante que arrastre al resto del país.

Lo que hizo ENRON en California fue lo siguiente: sacar todas sus opciones de futuros del estado, creando una crisis de abasto de energéticos. Las empresas generadoras no tenían el intermediario para llegar al consumidor y las compañías consumidoras no tenían un mercado para asegurar el precio. Al desquiciar el mercado, ENRON entró con todo por ganar. Al disminuir la oferta, el precio creció de manera exagerada, pudiendo ENRON controlar el mercado de futuros y obtener jugosas ganancias.¹⁹ En cualquier otro estado o economía se considera como una práctica desleal penalizada. Sin embargo, la desregulación energética había sido más drástica en California y por lo tanto ENRON pudo hacer lo que quiso sin que nadie lo limitara. Lay no tuvo que declarar nada a nadie y pudo seguir con las

¹⁹ Berkowitz, Arthur. *Ibid*

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

operaciones. Sin embargo, tanto las prácticas contables como lo acontecido en California hicieron que los inversionistas y los especuladores de futuros estuvieran más atentos en lo que ocurría en la empresa, siendo más rígidos en los estados y exigiendo cuentas claras.

Surgen las grietas

Durante los primeros meses de 2001 la economía de Estados Unidos entró en un periodo de recesión, del cual todavía no sale. Aunque no ha sido tan fuerte como el de hace diez años, sí ha sido lo suficiente para que la economía registre una contracción considerable, afectando las inversiones de las empresas, teniendo que realizar ajustes en sus estrategias de negocios y en los pronósticos para dicho año.

Durante los primeros dos trimestres de 2001, el valor accionario de ENRON había disminuido de un máximo histórico de 82 dólares a 42 dólares por acción. Aunque fue sensible la baja, no se consideró algo importante, ya que era una consecuencia lógica de la situación económica del país. Las metas, si bien serían marginales, de cualquier manera convencerían a los inversionistas y ENRON saldría bien librado del problema. Supuestamente, éste era el objetivo de Lay ante la crisis.

Sin embargo, las primeras grietas se empezaron a abrir. En agosto de 2001 Jeff Skilling, número 2 de ENRON, brazo derecho de Ken Lay y que había tomado la batuta de la empresa en los últimos años, renunció de manera sorpresiva. Aunque argumentó problemas familiares, trascendió tener diferencias con los altos mandos. Con esto, Ken Lay retomó el puesto de presidente. Muchos inversionistas quedaron sorprendidos con este movimiento y empezaron a creer que no todo estaba bien en la empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

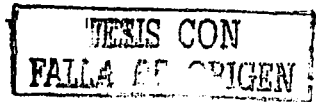
Como resultado, los inversionistas empezaron a vender sus acciones, retirando su dinero de la empresa. Para fines de agosto, el precio de la acción se ubicaba por debajo de los 30 dólares. Por su parte Ken Lay afirmaba que la baja era "normal" y que no había de qué preocuparse.

La razón por la cual Skilling renunció fue su desacuerdo con las prácticas contables tramposas, denunciando que ya no era rentable para ENRON seguir reportando ganancias y ocultar pérdidas. Le aseguró a Lay que era mejor reportar todo de manera directa, aguantar la contracción de la empresa y empezar a subir. Skilling tenía la idea de que este proceso no significaría detener a ENRON o que suprimiera negocios o mercados. Simplemente lo que quería obtener era un reordenamiento de las cosas.

La renuncia de Skilling se juntó con la de Clifford Baxter, que había tenido problemas con Lay sobre las empresas "independientes". ENRON declaró en su momento que la salida de Baxter era normal y Lay hizo entender a los inversionistas que todo iba bien y que no existían controversias dentro de la empresa. Sin embargo, Lay había sido advertido. Tanto Baxter como Skilling le habían sugerido sobre la necesidad de cambiar la dirección. O se ordenaba el aspecto contable y las pérdidas o la empresa iba a tener una implosión. Es decir, caería por problemas internos.²⁰

Una de las herramientas más socorridas y que generaron mayor polémica fue justamente el de las empresas y sociedades independientes. En este caso ENRON creaba una sociedad (poniendo acciones como fondos); y ésta a su vez con otras tantas creadas de la misma manera, creaba empresas específicas que le pagaban a ENRON si el valor de la inversión de esta empresa declinaba. Estos pagos eran reportados como ganancias, aunque en realidad era el mismo dinero de ENRON. No nada

²⁰ Revista Fortune "The ENRON affair" Carol J. Loomis Diciembre de 2001



más cubrían pérdidas, sino que se reportaban ganancias fantasmas. No reportar pérdidas suele ser una práctica muy común en Estados Unidos y no es considerado un fraude a gran escala, pero el reportar ganancias fantasmas sí lo es ya que se infla el valor de la acción y se tiene un precio falso. Tanto Skilling como Baxter sabían de esto y dejaron la empresa antes de que se supiera el fraude.²¹

Las cuentas no cuadran

Los sucesos del 11 de septiembre conmoveron como ningún suceso en la historia. La cobertura por parte de los medios y el impacto de los sucesos generaron un estado de pánico total en el mundo y afectaron drásticamente la economía norteamericana. Las empresas consolidadas soportaron la crisis, pero muchas otras enfrentaron situaciones delicadas de supervivencia. ENRON no fue la excepción.

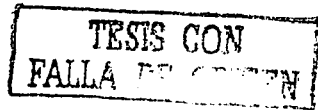
Después de la renuncia de Skilling, Sherron Watkins, vicepresidente de la empresa, escribió una carta anónima a Lay, mencionando su preocupación de que las operaciones y herramientas de ENRON pudieran derivar en un escándalo de consecuencias destructivas para la empresa y la importancia de una revisión de los estados para asegurar la supervivencia.²²

El problema era sencillo: las cuentas no cuadraban. Y el problema en esa ecuación contable eran las empresas y sociedades "independientes" de las cuales se beneficiaba ENRON en sus reportes para asegurar ganancias e incremento del valor bursátil.

Lo que estaba haciendo ENRON era usar sus propias acciones para apostar contra su propio valor futuro. Watkins creía que algunas de las empresas y sociedades "independientes" solamente lo eran

²¹ Fusaro, Peter. Millar, Ross. *Ibid*

²² Esta carta fue conocida como "el memo" y sirvió de prueba contra Lay, Skilling, Fastow, Baxter y la misma Watkins, de que tenían conocimiento de todo. Además, fue uno de los detonantes en Nueva York para que el valor accionario de ENRON se desplomara



nominalmente. Eran operadas por ENRON y financiadas con dinero de ENRON, en vez de ser manejadas por inversionistas externos. Al parecer, solamente Lay, Skilling y Baxter sabían de la naturaleza de estas empresas, mientras que los inversionistas desconocían todo sobre ellas.²³

Al momento de que pagaban, si la inversión de ENRON bajaba, también estaban pagando por los activos de la empresa. Aunque el riesgo lo mantenía ENRON, ésta transfería la deuda de sus cuentas y las saldaba con los ingresos provenientes de estas compañías, que como se ha visto, era el mismo dinero original.

Si el valor accionario de ENRON crecía, el valor de las empresas independientes también y podían cubrir las pérdidas de ENRON. En este caso se obtendrían ganancias reales de dichas empresas y las pérdidas se reducirían al mínimo. El problema era que el valor accionario de ENRON no crecía y la economía no arrojaba buenos números para el futuro.²⁴ Al momento de que las acciones bajaban, el valor de las empresas independientes también lo hacían y no podían pagar más a ENRON.

Implosión

Watkins decidió acudir a la firma Andersen, encargada de llevar la contabilidad de ENRON, para que realizaran una investigación y detener cualquier situación que afectara a la larga a la empresa. James Hecker, auditor de Andersen, contactó a sus similares de ENRON exponiéndoles la situación y convenciéndoles de la importancia de realizar una auditoría interna en la empresa.

El problema se hizo más grave cuando David Duncan, auditor de Andersen encargado de ENRON, decidió contactar a abogados para decidir sobre la legalidad de las operaciones descritas por Watkins.

²³ Fusaro, Peter; Millar, Ross. *Ibid*

²⁴ Fusaro, Peter; Millar, Ross. *Ibid*

Mientras tanto, Watkins convenció a Ken Lay de la seriedad problema y la necesidad de aclararlo. Tratando de mantener todo bajo control, Lay ordenó a los abogados de la empresa investigar sobre las operaciones de las compañías independientes. Lay no nada más lo hacía para salvar ENRON, sino para limpiar su nombre y ensuciar los de Baxter, Skilling y también el de Watkins.

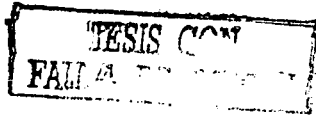
Al mismo tiempo Lay y las personas cercanas a él empezaron a cubrirse y salir lo menos raspadas del problema. Mientras Lay indicaba a los inversionistas que la situación estaba bajo control y que se podía confiar en ENRON, Lay y los altos ejecutivos de la empresa empezaron a retirar sus inversiones dentro de la misma, sin decirlo a nadie. Solamente Lay avisó a los grandes inversionistas de la situación, advirtiéndoles que era precaria y con visos de empeorar. Esta actitud de Lay, a la larga le significó varias demandas judiciales y una acusación de fraude, que todavía no logra aclarar.²⁵

Para Andersen, el problema sólo empeoraba y no podían darse resultados halagüeños a ENRON. Como la empresa había utilizado sus propias acciones para las compañías independientes, no era posible recuperar las pérdidas mientras se desplomara el precio de ellas. Andersen no tuvo otra opción que sugerirle a ENRON cambiar su estrategia contable como vía única para superar la crisis y como primer paso absorber las pérdidas de las compañías independientes (que era lo mismo que sugirió Baxter, antes de que se agudizara el problema).

Los inversionistas recelaron cuando ENRON declaró que las operaciones de las empresas independientes (con nombres como Raptor y Condor), fueron autorizadas por la misma firma Andersen. Mientras tanto, la gente en Andersen empezó a destruir todo el material que los involucrara con las operaciones antes mencionadas.

²⁵ CNN Financial News "ENRON: In depth"

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



El movimiento detonante del problema fue la absorción de parte de ENRON de las empresas independientes en sus propias cuentas. Como resultado, ENRON reportó por primera vez pérdidas y con un monto en extremo elevado de 618 millones de dólares. La reacción lógica se percibió en el precio de la acción que se desplomó hasta llegar a 33 dólares lo cual aterró a los inversionistas que inmediatamente sacaron su dinero originando con ello la descapitalización.

Al día siguiente, la empresa anunció que volvería a adquirir las acciones de las empresas implicadas, lo cual significaba una descapitalización de 1,200 millones de dólares. Además, prohibió a los empleados -obligados a invertir en ENRON-, retirar sus inversiones, así como el dinero ahorrado en sus pensiones.²⁶

El colapso

El 22 de octubre, cuando se reanudó la actividad bursátil después del fin de semana, ENRON anunció la existencia de un conflicto de intereses entre la compañía, los directores y las empresas independientes, la reordenación de los negocios y aceptó la comisión de errores administrativos, financieros y contables. Dicho anuncio sólo empeoró el estado de cosas llevándose por delante el precio de la acción que llegó a cotizarse en 22 dólares, acentuando aún más la descapitalización.

El 24 de octubre, en una acción desesperada por ganar la confianza de los inversionistas, Lay despidió a Andrew Farstow, indicando que era el principal culpable de las operaciones con las empresas independientes. Sin embargo, los inversionistas no se la tragaron y siguió la desconfianza junto con la descapitalización.

²⁶ Berkowitz, Arthur *Ibid*

Para finales de esa semana, el precio por acción se había desplomado hasta 15 dólares. Simultáneamente los detalles de la crisis empezaron a salir a la luz, incrementando la inestabilidad en la empresa.²⁷

A la siguiente semana, Ken Lay trató de utilizar su influencia en Washington para salvar la empresa. Primero contactó a Allan Greenspan, jefe de la Reserva Federal. Luego al secretario del Tesoro Paul O'Neill, tratando de ganar apoyo para la obtención de créditos, con el fin de salvar las deudas y salir adelante. Finalmente, pidió la ayuda del secretario de Comercio Donald Evans, texano y magnate de los energéticos, igual que él. Pese a todo, nunca llegó la ayuda que necesitaba Lay.²⁸

En las primeras semanas de noviembre, Lay había obtenido el apoyo de dos bancos de Texas para solventar la crisis. Sin embargo, el 8 de noviembre ENRON entregó una serie de estados financieros revisados, donde se restaban las ganancias obtenidas por las compañías independientes.

CUADRO 2					
CUENTAS REALES DE ENRON					
(millones de dólares)	Ingresos Reportados	Ingresos Revisados	Deuda real	Igualdad real	
1997	\$105	\$77	\$771		-\$258
1998	\$733	\$600	\$561		-\$391
1999	\$893	\$645	\$685		-\$710
2000	\$979	\$880	\$628		-\$754

Fuente: CNN Financial News

Al día siguiente, sucedió lo más humillante para Ken Lay. La única alternativa de supervivencia para ENRON era buscar una fusión con una rival mucho más pequeña, pero solvente: Dinegy.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

²⁷ Fusaro, Peter, Millar, Ross. *Ibid*
²⁸ BBC on line. "ENRON: The Rise and Fall"

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

Los últimos días

Después del anuncio de la fusión, Lay buscó desesperadamente obtener un crédito. El objetivo principal era mantener a la empresa en condiciones de recibir un crédito con buenas condiciones para resolver deudas inmediatas del orden de 690 millones de dólares y estabilizar la empresa. Sin embargo, las acciones seguían bajando, la descapitalización continuaba. El 19 de noviembre la acción llegó a la barrera de los 7 dólares; el costo más bajo en una década. Y las acciones siguieron bajando aun cuando ENRON consiguió condiciones ventajosas para pagar sus deudas. El 23 de noviembre el precio descendió hasta 4 dólares, suficiente para que las comisiones reguladoras de Wall Street y la Casa Blanca intervinieran para mejorar la situación.²⁹

Y llegó el 28 de noviembre. Ese día sería inolvidable para Estados Unidos, el sistema financiero y el sector energético. Las agencias crediticias más importantes habían concedido a ENRON el grado de alto riesgo de inversión y de crédito, por lo que se recomendaba no prestar dinero a la empresa, ya que no se tenían garantías de que los créditos serían cubiertos. Además, se mencionaba que la empresa estaba al punto del colapso y que era imposible sacarla de su crisis.

También se anunció que ENRON estaba obligado a pagar de manera inmediata casi 4,000 millones de dólares de su deuda de 13,000 millones. Con estas referencias, ningún banco decidió salir a rescatar a ENRON, o por lo menos ofrecerle un crédito para solucionar problemas inmediatos.³⁰

En la tarde del mismo día, Dinegy anunció que se retiraba de las negociaciones sobre una posible fusión con ENRON, aduciendo más o menos las mismas razones de las agencias crediticias. Al final de la actividad bursátil de ese día, el precio por acción había llegado a 1 dólar; precio mínimo tolerado

²⁹ BBC on line "ENRON: The Rise and Fall"

³⁰ Fusaro, Peter. Mullar, Ross. *Ibid*

según las leyes norteamericanas. Y con esto, la sociedad financiera del mundo adivinó lo que seguía: la desintegración.

Y el viernes de esa semana, 2 de diciembre de 2001, concientes de su incapacidad para la deuda mínima inmediata, Ken Lay, todavía presidente de ENRON, solicita a las autoridades fiscales de Estados Unidos entrar al Capítulo 11 de protección; es decir, declarar a la empresa en bancarrota. La misma empresa que había llegado de manera sorpresiva, intempestiva y trepidante a la cima del sector energético, se declaraba quebrada de la misma manera como vivió: rápida y tempestuosamente. Había pasado de ser una empresa con activos por encima de los 70,000 millones de dólares a la bancarrota. De tener un precio por acción cercano a los 100 dólares a nada.³¹

Los problemas no terminarían para ENRON. Ahora había que enfrentar demandas judiciales, trabajadores demandados, acusaciones de fraude, además de una deuda inmensa. ENRON despidió a Andersen como asesora contable. David Duncan fue despedido de Andersen. El Congreso y la Fiscalía Federal empezaron investigaciones sobre las operaciones de la empresa. Un día después de que el FBI intervino en las instalaciones de ENRON, Ken Lay, el líder, el que había hecho de la empresa un gigante, el visionario, el directivo más admirado de Estados Unidos, pero principal implicado en el escándalo, renunciaba. Una semana después, Clifford Baxter se suicidaba. En una carta aceptaba saber de los problemas de las empresas independientes y acusaba que Lay y Skilling sabían perfectamente lo que estaba ocurriendo. Además, la carta anónima de Watkins fue utilizada por el Congreso como un testimonio de que los altos directivos de ENRON conocían perfectamente la situación. El Congreso empezó una serie de audiencias con todos los implicados. Tanto Skilling como Lay negaron saber de

³¹ Berkowitz, Arthur. *Ibid*

todas las operaciones fraudulentas y que actuaron de buena fe. No fue hasta que Sherron Watkins testimonió ante el Congreso que todos sabían, incluso ella, lo que estaba pasando, que se tuvieron suficientes evidencias para empezar un pleito legal, que aún continúa y que durará mucho tiempo.³²

Así fue la caída del imperio. Así se desmoronó el castillo llamado ENRON. Para terminar, basta un ejemplo de lo que fue ENRON y lo que dejó de ser. Fue tanta la soberbia de la empresa, que en el año 2000 se inauguró un estadio de baseball en Houston llamado ENRON Field, con todas las comodidades y adelantos tecnológicos. Después del escándalo, el equipo de Houston desconoció el contrato con la empresa y rebautizó a su estadio con una marca de jugos de naranja. Comparada con ENRON, una empresa de jugos era mucho más pequeña, menos famosa, pero honesta y rentable.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

³² Houston Chronicle "ENRON: Complete coverage"

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

II. MARCO TEÓRICO

2.1 Hipótesis de trabajo

La importancia del Marco Teórico dentro de un trabajo de investigación es la de establecer y demostrar las hipótesis de trabajo que constituyen el eje, el objetivo y la meta toda la labor. Si no se establecen, el trabajo carece de sentido y se convierte en una simple monografía que habla, explica, pero no aporta o innova.

Las hipótesis de esta tesis son las siguientes:

- Determinar las causas de la caída de ENRON, mediante el apoyo de un análisis financiero y de factibilidad en áreas críticas de la compañía, enfocado en posibles manejos ilegales o dudosos
- Encontrar y cuantificar las consecuencias de la quiebra en el sector energético de México y Estados Unidos
- Establecer una solución preventiva para evitar situaciones similares

Las hipótesis se demostraron utilizando datos obtenidos de los reportes anuales de la empresa, así como información publicada en periódicos y revistas. Al ser tan abundante la información sobre el tema fue necesario utilizar la contenida en libros especializados que sirvieron como guías y respaldos de la investigación. Se trata de datos de tipo cuantitativo casi en su totalidad, siendo el análisis posterior lo que da el carácter cualitativo a la investigación. Los datos se compararon con distintas fuentes para asegurar la veracidad de la información y evitar equivocaciones. El uso de herramientas de estadística avanzada fue determinante para generar utilidad a los datos.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

2.2 Causas de la caída de ENRON

2.2.1 Modelo de negocios de ENRON

El modelo de negocios de una empresa es el sentido de su existencia. En un buen modelo, la empresa debe plasmar las ideas, conceptos y ambiciones que le dan vida, sustento y una misión de vivir. Además, se deben establecer las estrategias, políticas y procedimientos que ha seguir cuando se encuentre en determinadas circunstancias. Se deben definir misión, visión, objetivos, metas, tipo de negocio que se realiza, políticas de expansión y contingentes.

A continuación se definen los conceptos de misión, visión, objetivos y metas establecidos por ENRON:

CUADRO 3 MODELO DE NEGOCIOS: MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y METAS	
Misión	Establecer mercados de precios predecibles en productos de gas, electricidad y transmisiones de banda ancha, asegurando un abasto de calidad, precio competitivo, promoviendo la expansión hacia otros productos y tecnologías
Visión	Consolidarse como un modelo a seguir en la economía mundial, ser la empresa número 1 en sector energético, expandiendo los mercados y productos, atrayendo más consumidores a sus actividades, revolucionando la manera de hacer negocios a nivel global
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> *Establecer mercados de futuros competitivos dentro del sector energético *Obtener nuevas tecnologías que incrementen la creación de mercados *Concentrar las operaciones a negocios globales
Metas	<ul style="list-style-type: none"> *Obtener grandes volúmenes de utilidades para incrementar el valor accionario de la empresa, para atraer inversionistas *Establecerse como la empresa más importante de futuros en el mundo, en un lapso no mayor a dos años *Mantener un perfil de activos bajo en los siguientes años

Fuente: ENRON, 2000 Annual Report

Hay que indicar que la información de esta parte del modelo de negocios está tomada de un reporte anual anterior a la quiebra, y por lo tanto el documento es muy optimista, irreal, y en ciertos puntos anacrónico, cursi y muy exagerado. Sin embargo, tiene un gran valor porque es un documento proveniente de la compañía entregado a los accionistas para mantenerlos al tanto del estado de cosas. Para entender bien la naturaleza de la empresa hay que analizar cada uno de los puntos de este modelo de negocios establecido por ENRON, en el cual se puede leer de manera clara, no nada más su espíritu e ideas, sino también un poco de los errores que la llevaron al derrumbe



Misión

La misión de una empresa es lo que quiere ser. Cuando se forma una compañía, el objetivo principal es sobrevivir, pero también caminar hacia un propósito determinado. Si la empresa desconoce hacia dónde ir, difícilmente podrá encaminar sus esfuerzos, que serán estériles y no servirán de mucho. En los negocios tiene rotunda validez aquello de que quien no sabe a dónde va es que ya llegó.

La misión de una empresa debe contener:

1. Lo que se quiere hacer de manera clara y precisa, desde un punto de vista corporativo y general
2. Una revisión general de las políticas y estrategias de la empresa para llevar a cabo su misión

La misión de ENRON habla de la ambición que marcó a la empresa: búsqueda de nuevas tecnologías y expansión. ENRON empezó como una incipiente comercializadora de gas natural, y llegó a comerciar con tecnologías como electricidad y banda ancha, muy ajena a lo que se proponía al principio. Con la liberación del mercado, la empresa se centró en una misión completamente de expansión, de crecimiento desbordado, especialmente en escala internacional, donde convergían los esfuerzos más importantes de la empresa para llevar a cabo dicha expansión.

La calidad es un concepto nada ajeno a las ideas de ENRON, asegurándose de que estuviera metida en todo momento en las actividades cotidianas de la empresa. Al no controlar la calidad del producto, porque ENRON se había diversificado y no era más una empresa completamente extractora y generadora, Lay y su grupo querían asegurar que todos los procesos de la empresa estuvieran siempre documentados y establecidos, a fin de darle un rostro de seguridad a la empresa, evitando que los empleados cometieran errores. Sin embargo, ya se verá después que la falta de controles internos provocó muchos problemas.

La misión de ENRON es atractiva para un inversionista: mercados competitivos, expansión global, calidad y satisfacción. Pero lo más destacado de su misión y que la hizo más atractiva fue la de

revolucionar la manera de hacer negocios. No nada más esta revolución se vería reflejada en sus operaciones cotidianas, sino también en la manera en que reportaban las mismas.

En el Reporte Anual de ENRON de 1990, se establece que la misión es “asegurar productos de calidad y negocios de competencia en el sector”³³. No se menciona para nada los conceptos de revolución, globalidad, expansión, nuevas tecnologías.

En resumen, la misión de ENRON resultaba bastante satisfactoria a los ojos de la gente de dinero. Cuando los resultados concordaban con lo establecido, no había duda de que la compañía iba por buen camino y no había necesidad de dudar.

La importancia de una misión ambiciosa y comprobable le significó a ENRON ganar muchos aliados inversionistas, además de ser una empresa modelo en la economía norteamericana.

Visión

Mientras que la misión indica lo que se quiera hacer, la visión señala cómo se ve la empresa en el futuro, cuando ha llevado a cabo todo lo establecido dentro de la misión. Se puede decir que la visión de una empresa es su estado “ideal” en el cual se verán realizadas las ambiciones de las personas que la establecieron de manera primaria.

Al igual que la visión, la misión de ENRON fue cambiando con el paso del tiempo. Según Reporte Anual de 1990, ENRON se definía como “una empresa líder en el sector energético, abriendo espacios para la generación de mercados de energía”³⁴. Muy diferente esta visión con la establecida en el reporte de 2000, donde se establecen puntos como: “modelo a seguir de la economía mundial”, “revolución a nivel global”, “empresa número 1 del sector”.

³³ www.enron.com: ENRON 1990 Annual Report

³⁴ *Ibid*

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Las desregulaciones de Reagan marcaron un precedente importante para ENRON, ya que pudo corregir su rumbo y proponerse objetivos más atractivos y difíciles. Sin embargo también encontramos términos ambiguos o poco claros. Cuando ENRON hablaba de revoluciones globales o búsqueda de nuevas tecnologías, mucha gente suponía que diversificaría sus mercados y sus estrategias, pero que no cambiaría de sector. La ambigüedad quedó de manifiesto cuando el Consejo de Administración tardó más tiempo del esperado en autorizar a Ken Lay que ENRON entrara al mercado de servicios de banda ancha, cuando no tenían nada que ver con los productos iniciales por los que ENRON trabajaba³⁵.

La visión de una empresa debe ser mutable y se tiene que adaptar al entorno. Si éste le es favorable, la visión que tendrá de sí misma mejorará y será completamente diferente a lo antes establecido. Si el entorno le es contrario, la visión tendrá que acomodarse y tomar más en cuenta situaciones contingentes.

En este sentido, ENRON fue un producto salido de la recesión de la era de Bush padre, que pudo consolidarse en la bonanza de la era Clinton. No es de extrañar que se tuvieran metas muy altas y que la visión hablara de cosas muy exageradas. Aunque mucho de lo que se quería en la visión se logró (revolución, globalización, nuevas tecnologías), no llegó a consolidarse.

Tanto la misión como la visión de ENRON nos enseñan una empresa ambiciosa, no conformista, que pretende establecer las reglas del juego, dictar condiciones. Que no quiere concertar sino dominar, que pretende ser líder, además de atraer consumidores. Como se verá, este punto es muy importante, y pronto ENRON establecería como una parte de su visión: "atraer inversionistas de manera permanente"³⁶.

³⁵ Berkowitz, Arthur *Ibid*

³⁶ www.enron.com: ENRON 2000 Annual Report

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

También se habla mucho de crecer, dominar y expandir. Queda claro que las intenciones de ENRON son las de ser un gigante y dominar los mercados. Muy caro le costaría a la empresa esto, no por la ambición, sino por no tener la claridad para consolidar lo establecido y controlarlo.

Objetivos y metas

Muchas veces se cree que los objetivos y las metas son los mismos. De conceptos un poco ambiguos, resulta difícil determinar una frontera clara entre ellos. Hay que decir que van hacia lo mismo: planeación y programación, variables que señalan un camino hacia el futuro. La previsión y el diseño son parte importante en el planteamiento de objetivos y metas.

La misión de una empresa nos indica lo que quiere ser. La visión el cómo se ve de manera ideal. Los objetivos señalan los pasos a seguir para llevar a cabo la misión y conseguir la visión. La misión y la visión son generales, corporativas, directivas, mientras que los objetivos y metas nos hablan de tareas específicas.

¿Cuál es la diferencia entre ellas? Los objetivos son tareas desde un punto de vista abstracto, mientras que las metas son labores cuantificables que se deben hacer para cumplir los objetivos. Por ejemplo, el objetivo de un estudiante es pasar de año, mientras que sus metas es pasar los exámenes y entregar las tareas que se le asignen.

Dentro de ENRON, los objetivos que establecen en su Reporte Anual de 2000 son tareas muy específicas que, aunque pueden caer en lo abstracto, determinan tareas y formas de trabajo para todos y cada uno de los integrantes de la empresa. Sus objetivos principales son 3: establecer mercados de futuros competitivos, obtener nuevas tecnologías y crear mercados globales.

Analicemos el primer objetivo. A partir de la década de los 90's, ENRON abandonó su misión de ser distribuidora de energéticos para dedicarse a la creación de futuros económicos con ellos. Este enfoque de negocios le representó a ENRON un cambio en la manera de trabajar dentro del sector, siendo la

primera empresa que, además de distribuir, abordaba tareas y labores financieras muy alejadas de sus objetivos establecidos en 1990, en que solamente establece "apoyar la creación de mercados de futuros energéticos, asegurando un abasto de calidad al consumidor"³⁷. Como se puede ver, el objetivo de ENRON no era apoyar la creación, sino la generación de los mercados, ya que la compañía no es un impulsor, sino el creador principal. Como se verá posteriormente, ENRON encontró en este negocio algo más redituable y rentable que la simple explotación y distribución de recursos energéticos.

Con respecto a las nuevas tecnologías, Ken Lay establecía en 1990 que era primordial "consolidar los negocios ya establecidos para encontrar nuevas tecnologías, pero que no se hará lo segundo sin concretar lo primero"³⁸. Es de llamar la atención que ENRON ahora se enfoca en descubrir nuevas tecnologías, nuevas tendencias y necesidades del mercado en los cuales puede aplicar sus conocimientos y obtener ganancias. Nadie se hubiera imaginado en 1990 que en 2000 los mercados de banda ancha de ENRON serían de sus actividades principales (con expectativas de expansión mucho mayores que el gas o la electricidad). Esto habla de la capacidad de adaptación de ENRON al medio externo y de saber detectar lo que el mercado necesitaba.

En el tercer objetivo se muestra de manera contundente la ambición, pero también la inteligencia de los estrategos de ENRON. Realizar operaciones internacionales no es algo nuevo en la economía, pero el fenómeno de globalización económica hizo que las empresas pudieran dirigir al extranjero negocios que solamente tenían en el mercado doméstico. Con las aperturas de mercado y una cierta "homogenización" de los sistemas económicos mundiales, ENRON estableció sus ideas y tareas fuera de las fronteras de Estados Unidos. Empresas como Petrobrás (Brasil), PDVSA (Venezuela), PEMEX

³⁷ www.enron.com. ENRON 1990 Annual Report

³⁸ *Ibid*

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

(México) y Repsol (España) empezaron a trabajar con ENRON, aunque pertenecían a bloques o sectores económicos en recesión o desarrollo, gracias al fenómeno de globalización económica. Además, ENRON ofrecía servicios que ninguna empresa vendía en dichos países lo que le representaba tener mercados cautivos que necesitaban los servicios de la empresa, o creaban dichas necesidades.

A los objetivos siguen las metas. Las metas son las tareas cuantificables, con itinerarios específicos de realización, en los que se determinan rangos de medición para evaluar la consecución de los objetivos. Una meta tiene que ser cuantificable. No debe ser ni abstracta, ambigua o poco clara. Las metas en una empresa son la labor diaria de la misma, indicando a los empleados lo que se tiene que hacer cotidianamente. Las metas, cuando se alcanzan, hacen factibles los objetivos y en consecuencia la misión y la visión del grupo.

Es en esta parte donde ENRON empieza a señalar puntos críticos que muestran una estructura débil y quebradiza. En el ya mencionado Reporte Anual de 2000 la empresa plantea las metas de obtener utilidades para incrementar el valor de la empresa, establecerse como la empresa más importante de futuros en el mundo y tener un volumen bajo de activos en operación.

Para cualquier inversionista interesado en solamente obtener dinero, estas metas resultarían muy atractivas. Al igual que la misión y objetivos, hablarían de una empresa que aspira a lo máximo y que tarde o temprano aplastaría a la competencia. Analicemos las metas y nos daremos cuenta de algunas situaciones extrañas dentro de las metas que dan señales de que algo andaba mal en ENRON.

En la primera meta establecida sobresale incrementar utilidades para aumentar el valor de la empresa. Generalmente este es un valor universal en el sector industrial que se les inculca a los trabajadores. Es de lo más normal, además de que se le hace entender al trabajador que si se obtienen utilidades, la empresa crece y con esto las oportunidades de desarrollo de él. Pero, por otro lado, incrementar las

utilidades, reduciendo pérdidas, incrementa el valor de la empresa, es decir, su valor accionario. Y consecuentemente se atrae a inversionistas que ven en la empresa una manera efectiva de obtener dinero. En comparación con el Reporte de 1990, no hay mucha diferencia, al establecer como una meta "lograr un incremento de utilidades sostenido en los próximos diez años"³⁹. Es decir, esta meta es obvia y muy común en las empresas. Pero si se analiza puede hasta cambiar su sentido.

La segunda es una consecuencia lógica de los objetivos y la misión. ENRON no nada más ambiciona ser la número uno, también sabe que puede serlo: que tiene las herramientas y la infraestructura, además de los procesos y el negocio mismo. Aquí hay que señalar como un aspecto crítico la expansión, que se retomará posteriormente⁴⁰.

La tercera es tal vez la más atractiva para la gente de dinero. No hay mejor panorama que una empresa que genera dinero y gasta poco. Es decir, cuenta con pocos activos que mantener o depreciar, lo cual significa no tener pérdidas o que éstas sean lo más bajo posible. No es contradictoria esta meta con la política de expansión que se pretende llevar a cabo, ya que ENRON solamente necesita gente, cierta infraestructura adecuada, dinero y clientes. Al enfocarse a los mercados financieros, ENRON es capaz de utilizar empresas generadoras e intermediarias de distribución de energía para lograr sus objetivos, sin necesidad de tener toda esa infraestructura en sus manos.

Del modelo de negocios podemos obtener los siguientes puntos críticos:

- Política de expansión. La principal disyuntiva en las empresas es la de escoger entre crecimiento o desarrollo. El problema es que se tienen que utilizar ambas. Crecimiento significa cantidad. Desarrollo significa calidad. No son excluyentes ni independientes. Se deben complementar para llegar a un crecimiento sostenido, constante y permanente. ENRON

³⁹ www.enron.com ENRON 1990 Annual Report

⁴⁰ Fusaro, Peter. Millar, Ross. *Ibid*

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

entrenó a sus trabajadores a pensar en crecer, en incrementar cantidades, utilidades, minimizar pérdidas. Todo por el bien de crecer. El desarrollo se pensó como un paso a dar posteriormente. El problema fue que en ninguna parte del modelo de negocios de ENRON se encuentra alguna idea sobre consolidar lo establecido o mejorar las áreas mejoradas o recién creadas. Es decir, la calidad solamente se menciona como un factor de decisión para el cliente, pero como un determinante en la supervivencia de la compañía.

- Incremento de utilidades: Lay se obsesionó tanto con crecer el valor accionario de la empresa que muchos de los manejos contables "sofisticados" y la creación de empresas fantasma sirvieron para alcanzar este fin. Además, se inculcó a los trabajadores una ideología de "tomar todo" que a la larga fue la causa de la quiebra. Esa obsesión por incrementar el valor, pero no justificarlo jugó un papel determinante en el escándalo posterior.
- Negocios globales: se vuelve a lo mismo. ¿Cómo pensar en otros países cuando no se contaba con un desarrollo serio y garante de los negocios domésticos?
- Perfil de activos bajo: al comparar los reportes (diez años de diferencia entre ellos), ENRON siempre quiso mantener un nivel de productividad bajo con pocos insumos y mucha utilidad, lo cual es justificable ya que se trata de un valor fundamental de cualquier corporativo que se precie, aunque también obligó a ENRON a justificar sus manejos y prácticas para ocultar pérdidas reportando solamente ganancias.

Por otro lado, no se considera como un punto crítico el tratar de entrar a nuevas tecnologías y cambiar un poco el sentido y la orientación del negocio. Lo malo es que esto representó a la postre una expansión desmedida y sin sustancia que, combinada con los malos manejos y las operaciones amañadas, acabó por quebrar a la compañía.

2.2.2 Estrategias y políticas

En el punto anterior se mencionó lo que ENRON plasmaba como sus metas, objetivos tangibles y lugares ideales a los que quería llegar. Para poder consumir dichas idealizaciones, una empresa debe contar con una serie de políticas y estrategias que le indiquen el cómo de las cosas. Si en el modelo de negocios se marca las cosas que hay que hacer, las estrategias y políticas indican los recursos y herramientas que se tienen para hacerlas.

Valores

Los valores son guías para todos, tanto los trabajadores como los que se relacionan de alguna manera con la empresa. Los valores, que pertenecen a la ética y que su análisis resulta complejo, ponen la pauta de lo que deben seguir los trabajadores en su labor diaria, lo que deben aspirar y tomar como modelo para mejorar constantemente.

El Reporte Anual de 2000, citado anteriormente, señala los siguientes como valores principales de ENRON

- Comunicación: el reporte señala a este valor como “hablar con cada uno...y escuchar a cada uno. Creemos que la información está hecha para moverse y que ésta mueve a las personas”⁴¹
- Respeto: indica que es “tratar a los demás como nos gustaría que nos trataran. No se tolera trato abusivo o irrespetuoso”⁴²
- Integridad: el reporte nos dice que “trabajamos con clientes y prospectos de manera honesta, abierta y sincera. Cuando decimos que haremos algo, lo hacemos. Cuando decimos que no podemos o no lo haremos, simplemente no se hará”⁴³

⁴¹ www.enron.com ENRON 2000 Annual Report

⁴² *ibid*

⁴³ *ibid*

TESIS CON
FALLA DE VISIÓN

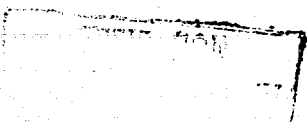
- Excelencia: en este punto no hay duda de la ambición de la empresa al indicar que “no estaremos satisfechos con nada menos que con lo mejor en todo lo que hacemos. Siempre alzaremos los estándares para todos. Lo divertido aquí es encontrar lo bueno que somos todos en realidad”⁴⁴

Comunicación, respeto, integridad y excelencia son valores admirables y no debería existir un patrón maligno o dañino dentro de ellos. Pero la ausencia de otros acarrea problemas más serios dentro de la compañía. ¿Por qué? Cuando un trabajador se identifica con el ideario y los valores de donde labora, desempeñará su función tal como los responsables de la misma desean. Pero, también se verá reflejado en su labor las deficiencias o la falta de visión que hayan tenido al momento de plantearse objetivos y valores. Esa falta de visión desencadena situaciones no deseadas por los responsables de la empresa, que jamás vislumbraron un escenario determinado y no saben qué hacer cuando se desatan los problemas.

En esta área de valores, existen los siguientes puntos críticos:

- Falta de un valor de control y responsabilidad. Cuando una empresa se dedica a la especulación financiera, debe tener confianza en sus trabajadores, mismos que deben desarrollar mecanismos de autocontrol, para no cometer actos ilícitos o dudosos con el único fin de realizar las metas.
- No hay un valor sobre la calidad. Se puede hablar de buenas intenciones y deseos, pero la única manera en aseguramos de tener un producto o servicio adecuado a cada cliente es teniendo muy metido el valor de la calidad. La calidad no debe ser algo a lo que se aspira, sino una circunstancia normal de existencia.

⁴⁴ www.enron.com: ENRON 2000 Annual Report

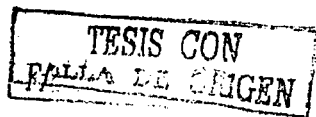
- 
- Ideas ingenuas y no adecuadas para el giro de la empresa. Una empresa especuladora, que maneja intereses ajenos y siempre trata de obtener una ventaja, no puede hablar de integridad de una forma tan ingenua. Es obvio exigir a una empresa ser honestas y claras, pero el cliente siempre está en disposición de pedir lo imposible, con el único fin de extender su capital. Dentro de esta ingenuidad podemos mencionar el valor de excelencia, que se quiere mostrar como divertido y hasta sano, cuando ENRON siempre fue una empresa con estrategias competitivas completamente destructivas y nada conciliadoras.

Los valores son la ética de la empresa, mostrando de alguna manera qué hacer y qué no hacer en el devenir diario de la compañía. El problema radica cuando éstos son ambiguos, poco claros y no checan con lo que en realidad sucede. Los valores de ENRON nos señalan a una empresa que no está interesada en el lucro, cuando su giro real era no nada más hacer dinero, sino trabajar con él y moverlo.

Además, volvemos al problema del autocontrol. La empresa nunca inculca a sus empleados la noción de control en sus labores. No les enseña que hay situaciones que pueden ser perjudiciales para la empresa si no saben lo que en realidad están haciendo. La falta de controles internos provoca una anarquía especial en las empresas. Se obtiene dinero y la compañía cumple con sus objetivos, pero se pagan precios muy altos por ello⁴⁵.

Esta falta de control se complementa con una ausencia de valor de calidad. ENRON hacía las cosas bien por la innovación y su aspiración a la excelencia. Pero al no existir un control de calidad, una empresa se puede desquiciar y al tratar de conseguir sus metas como dé lugar, puede cometer actos que perjudicarán en el futuro. Y este fue el caso de ENRON

⁴⁵ Fusaro, Peter. Millar, Ross, *Ibid*



Planeación estratégica

Los Reportes Anuales de ENRON eran entregados a cada uno de los accionistas de la empresa. La única asamblea se llevaba a cabo en abril, en un hotel exclusivo de Houston. Se discutían asuntos de manera rápida y concisa y al final, Ken Lay daba un breve discurso sobre las estrategias del siguiente año. Un accionista (que ha entablado demanda contra ENRON) declaró que cada año, "era lo mismo por parte de Lay. Nunca había un cambio de sustancia en las políticas y las estrategias"⁴⁶.

Esta observación se sustenta con los reportes ya mencionados. De manera clara y muy concreta, se informa a los accionistas de todas y cada una de las operaciones de ENRON. Pero, sin lugar a dudas, la parte más interesante es cuando se escribe sobre las estrategias. Sobre el espíritu de la empresa y su política.

En todos los reportes se habla siempre de una misma estrategia: rebasar a la competencia. El reporte de 1991 es más drástico y habla de "barrer" con la competencia⁴⁷. Siempre se habla de dominar los mercados respectivos y abarcar lo más que se pueda además de tener un control claro sobre el mismo.

Otra estrategia que siempre planteó Lay en cada reunión fue la de mantener un precio accionario alto, para atraer a inversionistas y su dinero a la empresa. Para alcanzar dicho objetivo se plantaban las siguientes estrategias:

- Obtener las menores pérdidas, abatiendo costos en todos los sectores
- Utilizar mecanismos contables que aprovechen las utilidades y el dinero generado para mantener la productividad
- Diversificar mercados para generar utilidades⁴⁸

* Fusaro, Peter. Millar, Ross. *Ibid*

⁴⁷ www.enron.com ENRON 1991 Annual Report

⁴⁸ Estos puntos son del reporte anual, ubicados en un apartado firmado por Ken Lay y Jeff Skilling

No hay que confundir los objetivos con las estrategias. Los objetivos son destinos. Las estrategias los caminos a seguir para llegar a ellos. Por ejemplo, un objetivo de ENRON es generar negocios y mercados globales. Y para hacerlo se determina una estrategia de productividad y de diversificación de mercados.

En el aspecto de la obtención de menores pérdidas, Lay establece que se debe seguir una política de obtener lo más posible para la empresa con lo menos posible. Se menciona que ENRON pasó de enfocar todos sus negocios en el transporte de gas y energéticos, a dos sectores llamados Wholesale Services y Retail Energy Business. Además, el servicio de ENRON online significó un acierto para la expansión y venta de productos por parte de la compañía⁴⁹.

Wholesale Services representaba a la perfección las políticas y la estrategia de ENRON. Más que un servicio o una manufactura, esta área era una red. Solamente necesitaba de material informático, conocimientos y experiencia. Esta área era la más productiva para ENRON, representando más de la mitad de los ingresos de la empresa.⁵⁰

Al igual que Wholesale Services, Retail Energy Business representaba poco costo operativo para ENRON y mucha utilidad para la empresa. Sin embargo ENRON Transportation era lo más caro, costoso y poco útil de la misma. Sin embargo, al ser el negocio primario de ENRON, era en el que se tenía la mayor experiencia. Además, como se verá más tarde, servía para respaldar las operaciones de la empresa.⁵¹

Sin embargo, Ken Lay siempre habla que el principal objetivo de ENRON es su valor accionario. Para él no puede existir una empresa si no se concentra en incrementar su valor. Según Lay, solamente así se asegurará la inversión, la capitalización y la obtención de recursos de manera permanente y constante

⁴⁹ www.enron.com ENRON 2000 Annual Report

⁵⁰ *Ibid*

⁵¹ *Ibid*



Para lograr lo anterior, Lay buscó con sus asesores las herramientas necesarias para asegurar un valor alto. Es en este punto cuando los primeros acercamientos entre la firma Andersen y ENRON se dan, con el único objetivo de hacer más eficientes los mecanismos contables para que el dinero se opere de forma efectiva y benéfica.

Para las accionistas, estas acciones no representaban algo serio o digno de análisis profundo. En el Reporte de 1999, Skilling defiende los manejos contables⁵² estableciendo que: "son simples herramientas que hagan más eficiente a la empresa, con el fin de proteger el interés de los accionistas". En la junta anual de 2001 (la última de Lay al frente de ENRON) Jeff Skilling, de manera orgullosa, indica que "gracias a las operaciones contables que han sido tan criticadas en los últimos años, ENRON ha sabido aprovechar su dinero, sus operaciones, ha abatido costos y está firme como una empresa líder en Estados Unidos y el mundo"⁵³ y todos aplaudieron y se la creyeron.

Señalando los puntos críticos dentro de las estrategias y políticas de ENRON, tenemos lo siguiente:

- Una obsesión por parte de los altos ejecutivos en incrementar el precio de la acción a como diera lugar. Juntando esta obsesión con la falta de controles y la ambición desmedida de la empresa, se pueden tener situaciones complejas donde cumplir los objetivos o apegarse a la ley, pueden resultar problemas difíciles de sortear para los empleados.
- Utilización de manejos contables complejos. Es muy común que las empresas utilicen herramientas financieras o contables en beneficio de una empresa, cayendo en el extremo de encontrar una laguna en la ley, atacándola y obtener una ventaja. ENRON utilizó manejos contables que, después de investigarlos, resultaron ilegales y fraudulentos. ¿Por qué se

⁵² En 1999, Skilling, Lay y la comunidad financiera decían que eran manejos contables "complejos". A partir de noviembre de 2001, dichos manejos pasaron de ser "complejos" a "poco claros", "turbios" y finalmente "ilegales".

⁵³ Berkowitz, Arthur. *Ibid*



utilizaron dichos manejos complejos? Por una simple razón: reportar una utilidad alta, bajas pérdidas, incrementando el valor de la acción, atrayendo accionistas a la empresa

Crecimiento y expansión

Dentro del modelo de negocios de una empresa, siempre se debe mencionar los planes a futuro, tanto al corto como al largo plazo. Las filosofías empresariales siempre han marcado que las empresas se concentren en crecer, desarrollarse y expandirse; esto con el fin de incrementar los alcances del negocio, así como la obtención de utilidad y riqueza.

También existe la idea de más de crecer, consolidar el desarrollo de lo ya hecho, dominando el negocio principal y solamente cuando se llegue a una consolidación plena, pensar en la expansión y en el desarrollo consecuente. Varios ideólogos de la administración han comparado estas posturas con el crecimiento humano, en el que la cantidad (altura, masa) se consolida con un desarrollo (madurez física y mental). No es nada descabellado hablar de puntos de madurez en las empresas, determinando cuando lo logran y de qué manera³⁴.

Si una empresa quiere expandirse debe hacer lo siguiente:

- Establecer un plan de acción que indique hacia dónde se quiere crecer, las ventajas y los costos de dicha acción, así como los métodos para analizar la viabilidad del crecimiento
- Especificar la manera en que se va a consolidar el crecimiento, realizando un plan de desarrollo en el que todas las áreas, al formar parte del crecimiento, ajusten sus planes y sus operaciones a la nueva situación

³⁴ Varios Autores "Consultoría Integral. Centro Regional para la Competitividad Empresarial" CRECE Ciudad de México

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Determinar un protocolo para expansiones en el futuro sobre las expansiones ya hechas, estableciendo que solamente se harán más cuando se hayan consolidado las anteriores.⁵⁵

ENRON no tenía mucha ambición por crecer cuando fue fundada. Sin embargo, se convirtió en parte importante de su estrategia el crecimiento y la expansión. Como ya se mencionó, pasó de ser una comercializadora a negocios muy complejos y amplios, que reflejaban el afán de expansión de la empresa.

En el caso de los servicios de futuros de gas y energéticos, los primeros mercados se establecieron a principios de los noventas. Sin embargo, no fue hasta 1997 que dichas operaciones fueron relevantes para el sector. Y fue al año siguiente en que ENRON declaró que tenía mayor utilidad en dichos negocios que en su operación primaria y natural: la distribución y la construcción de ductos.

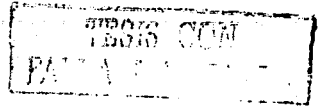
El desarrollo de nuevas tecnologías se considera un punto a favor del desarrollo de ENRON, pero también le significó a la compañía muchos problemas, ya que la falta de experiencia y el poco desarrollo de las tecnologías, hacían inviable los negocios y no reportaban ganancias constantes hasta tres o cinco años después de su establecimiento.

En 1999 ENRON había consolidado un mercado de futuros energéticos en Estados Unidos y pensó en llevar el mismo modelo a Europa y América Latina. Confiando en la experiencia obtenida en el mercado casero, Lay declaró en el reporte anual que las operaciones extranjeras serían a la larga "los negocios más importantes y valiosos de la compañía"⁵⁶. Sin embargo, hasta noviembre del 2001 en que fueron suspendidas, fueron operaciones rentables, pero sin justificar la inversión utilizada para su creación.⁵⁷ Sin embargo, en los reportes anuales, se hablaba de la expansión internacional como el

⁵⁵ Varios Autores "Consultoría integral. Centro Regional para la Competitividad Empresarial" CRECE Ciudad de México.

⁵⁶ www.enron.com: ENRON 2000 Annual Report

⁵⁷ Barkowitz, Arthur *ibid*



camino a seguir y la alternativa natural de ENRON para mantenerse en el nivel demostrado a lo largo de su existencia.

En varias ocasiones, Skilling declaró que querían acaparar mercados, obtener ganancias y realizar negocios de la mejor manera posible. Aunque establecieron relaciones con empresas energéticas de cada país (ver punto anterior) no se consolidó esta expansión y se hizo de manera desigual y sin planeación o control. Basta con decir que PEMEX presentaba un adeudo de 10 millones de dólares a ENRON, adeudo que al no cobrarse o negociarse, trunció operaciones futuras en la región y dejó varados muchos negocios ya realizados.

Del crecimiento y expansión, podemos señalar:

- Falta de un plan de consolidación de operaciones domésticas y globales
- La no existencia de un control de operaciones en las áreas de expansión
- Expansión desmedida y sin control y
- Operaciones con utilidades marginales o pérdidas

El modelo de negocios de ENRON era ambicioso pero frágil. Hablaba de muchas ideas que a oídos de los inversionistas eran iguales a ganancias desproporcionadas. Y los resultados (después de los manejos contables) sustentaban dichos planteamientos. Pero tener una misión poco clara, objetivos y metas ambiguas, estrategias poco controladas y sin calidad y una expansión desmedida y desproporcionada, hicieron mella en la estructura de la empresa. Sin necesidad de realizar un análisis financiero, ya ENRON presenta problemas que pudieron alertar a cualquier inversionista enterado, experto y escéptico. Pero, nadie se dio cuenta (y los que se dieron cuenta, no lo hicieron público), y no fue hasta que el esquema financiero se colapsó que todos los problemas del modelo de negocios salieron a la luz.

2.2.3 Ejercicio corporativo

El ejercicio corporativo contempla los procedimientos internos y específicos que debe seguir la empresa en sus operaciones. Señala las políticas internas, los manejos y controles así como las facetas que debe tomar la compañía en sus negocios.

A diferencia del punto anterior, el ejercicio corporativo es el reglamento interno de procedimientos. Deja de lado abstracciones y ambigüedades especificando claramente la manera en que la empresa se va a regular y controlar, además de definir los negocios que plantea la empresa.

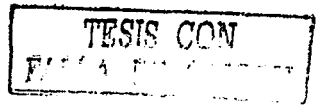
En este punto se analizará:

- Tipo de negocio de ENRON
- Políticas laborales
- Procedimientos bursátiles
- Negocios internacionales
- Planes de contingencia

El manejo contable de la compañía, al ser una de las causas principales de la caída de ENRON, se analizará con mayor detalle y de manera aislada.

Tipo de negocio

A diferencia del modelo de negocios, que explica cómo se hacen las cosas, el tipo de negocio de una empresa es lo que va a hacer, de lo que va a vivir, el giro de sus operaciones. Y es muy común que en este punto muchas empresas presenten ambigüedades o falta de contundencia, no por desconocer lo que quieren hacer, sino por no entender los principios elementales de la planeación. El tipo de negocio se define como la actividad o el conjunto de actividades que realiza una empresa y de la cual obtendrá una utilidad.



Cuando una empresa define el tipo de negocio que va a ejercer, debe mencionar lo siguiente:

- Sector al que pertenece
- Actividad o actividades principales
- Actividad o actividades secundarias

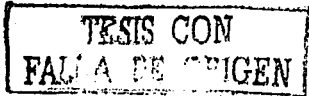
En la parte de sector, la empresa define el mercado al que van dirigidos sus productos, cómo obtiene la materia prima para producirlos, procesos principales implicados, además de otras especificaciones que la delimiten dentro de un sector específico de la industria. La utilidad de estar dentro de un sector radica en definir su problemática de manera más sencilla y directa al tener un campo de acción con parámetros más específicos. También les sirve a los inversionistas tener una idea más clara de la empresa, el sector en que se mueve, sus posibilidades de crecimiento y desarrollo dentro del medio en el que se mueve.

La actividad o actividades principales son el producto de sus procesos y de todos sus recursos que le generarán mayor ganancia o al cual enfocará todo su esfuerzo. Al momento en que define su actividad o negocio principal, la empresa conoce perfectamente cuál es la tarea más importante de la empresa y canalizará sus esfuerzos hacia allá, así como todo su planteamiento estratégico y sistémico.

La actividad o actividades secundarias son aquellas que le representan algo útil a la empresa, pero no lo suficiente como para enfocar todo el esfuerzo hacia ellas, descuidando las actividades primarias.

En el caso de ENRON, el tipo de negocios sufrió cambios drásticos y una evolución muy marcada. En 1985, cuando surge ENRON de la fusión de Houston Natural Gas e Internorth de Omaha Lay establece que ENRON "ayudará a la distribución de gas y energéticos, poniendo recursos materiales, financieros y humanos, al servicio de la comunidad"⁵⁸. Y agregó que "también ENRON abriría

⁵⁸ Houston Chronicle "ENRON: Complete coverage"



mercados de energéticos en varias partes de Estados Unidos, impulsando la inversión pública y privada".⁵⁹

Esta declaración contrasta con lo establecido en el Reporte Anual de 1990, en la que se dice que ENRON "dedica todos sus esfuerzos a la comercialización de gas y energéticos, asegurando precios competitivos tanto para productores como consumidores"⁶⁰. Vemos dos cambios: ya no se habla de distribución de gas y energéticos y se menciona el tema de asegurar precios. El negocio principal de la empresa había cambiado. Con la desregulación de la era Reagan, ENRON vio una mayor utilidad en el mercado de futuros que en la simple distribución de energéticos.

En el reporte de 2000 se nota claramente la tendencia, cuando se establece que ENRON "es el puente entre personas que quieren hacer negocios de energía, ayudando a encontrar una solución de precios en el mercado, enfocando todos nuestros esfuerzos a la resolución de problemas entre productores y consumidores ayudando con recursos humanos y tecnológicos"⁶¹.

El reporte de 2001 es similar, solamente que al final añade que "una actividad principal dentro de la empresa es la obtención de nuevas tecnologías para poder facilitar su expansión"⁶². Podemos ver entonces que:

- Al principio se estableció perfectamente el sector al cual pertenecía ENRON. Sin embargo con la entrada de nuevas tecnologías totalmente ajenas al sector, se perdió el rumbo dentro del sector y actividad de la empresa.
- Evolución radical del tipo de actividad. Es muy normal que las empresas evolucionen y alteren su actividad principal, aunque permanecen dentro de los parámetros establecidos en un principio. Por ejemplo, Microsoft no solamente ha evolucionado, sino que ha cambiado al

⁵⁹ Houston Chronicle "ENRON: Complete coverage"

⁶⁰ www.enron.com: ENRON 1990 Annual Report

⁶¹ www.enron.com: ENRON 2000 Annual Report

⁶² www.enron.com: ENRON 2001 Annual Report

sector. Pero no ha alterado su actividad principal: fabricación de programas de computadora. ENRON empezó a meterse a sectores ajenos al suyo y a actividades muy distintas a su actividad primaria.

Futuros financieros

Lay era un magnate petrolero, al puro estilo texano. Como si saliera de una serie de televisión, Ken Lay era el prototipo del rico norteamericano: ostentoso, arrogante, pagado de sí mismo y muy confiado en su negocio. Sin embargo Lay era, antes de todo, un economista conciente del mundo y de las circunstancias que rodean a los negocios. Le fascinaba el negocio del gas, combustóleo y demás derivados, pero sabía tragarse su orgullo, ocultar la imagen de millonario y encontrar lo que era mejor para su empresa.

Después de la desregulación, Lay descubrió que el mercado se volvería inestable y que los consumidores no tendrían la capacidad de responder a una subida brusca en los precios de los productos. Debía existir una solución que tranquilizara el mercado y les asegurara a todos la realización de negocios de manera clara y efectiva. La solución no la tendría Lay, sino Jeff Skilling.⁶³

Jeff Skilling se había formado en el sector financiero. Manejando coberturas y áreas de riesgos en varias empresas, Skilling había entrado a ENRON como asesor de Lay en dichas áreas. Skilling (sin que Lay lo supiera) analizó la situación del mercado energético y lo comparó con otros sectores. Utilizó como modelo el mercado de futuros de Chicago, en donde se comerciaban productos agrícolas y ganaderos, principalmente. La desregulación había abierto dichos mercados a los energéticos como el gas y el combustóleo, aunque el petróleo ya era cotizado en dichos mercados.⁶⁴

⁶³ Houston Chronicle "ENRON: Complete coverage"

⁶⁴ Fusaro, Peter, Millar, Ross, *Ibid*

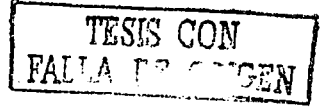
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En un informe presentado en 1988, Skilling y Cliff Baxter expusieron a Lay y el Consejo de Administración de ENRON que un área de oportunidad de negocio era la de facilitar y generar los mercados de futuros en gas y energéticos. El Consejo tomó con muchas reservas la afirmación de ellos, pero Lay estaba muy interesado. Durante su actividad docente había investigado mucho sobre ciertos mecanismos que aseguraran un balance dentro de la economía de Estados Unidos y los futuros sobre precios era uno de ellos. Para 1990, ENRON obtenía mayor utilidad del negocio de futuros que cualquier otra actividad.

¿Qué es un futuro? La definición es muy simple: es asegurar el precio de un producto en un tiempo determinado. Es decir, es establecer en un presente el precio con el que se va a comprar un producto en el futuro, y funciona de la siguiente manera. La persona A quiere comprar un producto que necesita (algodón, trigo, vacas, etc.). Sin embargo, no necesita el producto de manera inmediata y lo requiere en meses o hasta años. Sin embargo, el precio de dicho producto puede incrementarse (lo cual sería perjudicial para la persona A). Por lo tanto, entra al mercado de futuros y adquiere una opción de compra del producto de su interés a un precio que le convenga, y al plazo que necesita. Cuando se cumpla el plazo, el producto será entregado y tendrá el precio establecido en el futuro y no el que tenga en ese momento en el mercado.

Puede suceder que el precio que tenga el producto en ese momento sea más ventajoso para A, que el precio establecido en el futuro. Entonces A puede vender el futuro (como si fuera un título comercial) al mejor postor. A entonces obtiene una ganancia por la venta de su futuro, sin contar la ventaja que le significó el tener el precio del producto a su favor. Por otro lado, un productor B puede adquirir un futuro de su producto con cualquier consumidor para asegurar un precio que le beneficie, si cree que el precio de su producto descenderá.

Como se puede ver, el mercado de futuros es especulativo y nada científico.



Lavado de dinero

El 21 de agosto de 2002, durante las audiencias ante el Senado, Michael Koper director de Wholesale Services de ENRON, reconoce haber cometido y solapado prácticas fraudulentas dentro de la empresa. Pero lo más escandaloso de su testimonio era el declararse culpable de lavado de dinero. Con esto, el escándalo llegó a niveles alarmantes y ridiculos, que hasta el New York Times señaló que la investigación de ENRON "podría alterar la estructura financiera mundial y la legislación del sector"⁶⁵.

El lavado de dinero es un problema muy serio al que se enfrenta el mundo financiero. Su funcionamiento es muy simple: el dinero proveniente de actividades ilegales o dudosas se dirige a inversiones seguras y legales. Esta práctica es muy común con el dinero proveniente del narcotráfico. Los narcotraficantes utilizan sus ganancias como inversiones en empresas "limpias" o en bancos "respetables". Las aportaciones son anónimas o encargadas a un prestanombres, que se encarga de administrar las utilidades y regalías provenientes de dichas inversiones. Los casos más comunes de lavado de dinero se dan en escuelas, congregaciones religiosas y en bancos. Por ejemplo, durante los últimos 20 años los bancos de Suiza han tenido que enfrentar querellas y demandas de varios países al ser acusados de lavar dinero del narcotráfico mediante inversiones o cuentas abiertas en dichas sociedades⁶⁶. Para los narcotraficantes, Suiza es un lugar ideal al tener poca rigidez fiscal en el manejo de dinero y un estricto secreto en el origen de la riqueza que manejan.

El lavado de dinero no es exclusivo del narcotráfico y se puede dar en cualquier operación ilícita o poco clara. En el caso de ENRON la historia fue muy simple: Michael Koper, cumpliendo órdenes de Farstow y Lay coordinó la transferencia de fondos de las empresas "fantasma" hacia la empresa. Si las empresas de donde se obtuvieron los recursos hubieran sido legales, no se podría hablar de lavado de

⁶⁵ Cruver, Brian. "Anatomy of Greed: The Unshredded Truth from an ENRON Insider"

⁶⁶ También varios políticos mexicanos han utilizado a Suiza para hacer negocios, ya que, como dicen los expertos: "Suiza lava más blanco"

dinero. El problema radica en la no existencia de las empresas y en lo fraudulento del asunto. Como se verá más adelante, estas empresas fueron el punto principal del fraude en la compañía. Además, Kopper no explicó la naturaleza de ciertos fondos y dinero utilizado por ENRON. Aunque no se ha probado, se cree que dicho financiamiento pudo venir del gobierno de Estados Unidos o de altos funcionarios de la administración Clinton (además de la de Bush)⁶⁷

2.3 Análisis Financiero

2.3.1 La Bolsa de Valores

Acciones

Las acciones son partes iguales en que se divide el capital social de una empresa. De manera práctica son parte o fracción del capital social de una sociedad o empresa constituida como tal. Las acciones y el poder de ellas significan el porcentaje que se tiene de una sociedad.

Existen varios tipos de acciones siendo las básicas: comunes u ordinarias (sin preferencias), convertibles (con privilegios transitorios) y preferentes (privilegios permanentes y se atienden antes que las demás). Sin embargo, los privilegios no son dependientes del valor de la empresa y sí de la situación y control interno de la misma. Los privilegios se dan a discreción del Consejo de Administración y aprobado por la Asamblea de accionistas. Dichas preferencias pueden ser también para dar más voto a algunas, facilidad para tomar cargos en el Consejo de Administración u otras que la empresa establezca conveniente.⁶⁸

La empresa o compañía puede poner a la venta una porción de sus acciones con el objetivo de capitalizarse. La venta de las acciones se da en dos formas:

- Venta privada: la empresa vende sus acciones (una parte o todas) a discreción, es decir a un comprador que la empresa considere adecuado. En esta venta, la empresa ofrece las acciones al

⁶⁷ Como ya se mencionó, no es propósito de esta tesis profundizar en el contexto político de la quiebra de ENRON

⁶⁸ Brennan, J. Michael, "Investment Analysis and Price Formation in Securities"

comprador o se analiza la oferta de uno. La transacción y las acciones envueltas en la operación no son de acceso público, lo que significa que no cualquier persona física o moral puede entrar a la transacción, aunque dicha operación puede ser respaldada o facilitada por un tercero (casa de bolsa, banco, corredor financiero). El precio de la acción está condicionado simplemente al valor de la empresa en el momento de la compra.

- **Venta pública:** la empresa vende una parte de sus acciones mediante una oferta pública. Esta oferta se coloca en una bolsa de valores y las acciones contenidas en el paquete pueden ser compradas por cualquier persona física o moral (y que cumpla los requerimientos establecidos por la ley). La empresa no controla ni el comprador ni el precio de colocación. El precio depende, además del valor de la empresa, de la oferta y demanda del mercado accionario.⁶⁹

¿De qué sirve comprar acciones? Las personas físicas o morales compran o venden acciones para los siguientes fines:

- Las empresas venden para obtener dinero en inversiones y capitalizarse. Se venden acciones obteniendo dinero fresco que impulse la operación de la empresa.
- Obtener ganancias con la compra y posterior venta de acciones. Las personas físicas o morales compran acciones y, según el comportamiento de ellas, puede venderlas obteniendo una ganancia por la operación (como una operación comercial cualquiera).

Como ya se mencionó, las ofertas públicas son colocadas y controladas por una bolsa de valores. Las tareas más comunes de cualquier bolsa de valores son: proporcionar la infraestructura, supervisión y servicios necesarios para la realización de los procesos de emisión, colocación e intercambio de valores títulos inscritos en él y otros instrumentos financieros. Así mismo, hace pública la información bursátil, realiza el manejo administrativo de las operaciones y supervisa las actividades de las empresas emisoras y casas de bolsa

⁶⁹ Colby, R W. y T A Meyers "The Encyclopedia of Technical market Indicators"

La bolsa de valores es un indicador muy usado para determinar el estado de la economía de una región o de un país. Si el mercado accionario tiene tendencia alcista señala una economía fuerte y sólida, donde las empresas son rentables, atractivas para la inversión y aseguran crecimiento. Un mercado accionario bursátil a la baja representa una economía dispersa, débil y poco atractiva, donde las empresas no cumplen con sus objetivos y no aumentan valor a sus acciones, como consecuencia de mercados comerciales débiles y consumidores sin capacidad de compra.

Sin embargo, el indicador puede resultar engañoso y hay que ser cautelosos al momento de analizarlo. Un punto alto del mercado puede señalar solamente el repunte de un mercado o de un sector, mientras que un punto bajo simplemente sea consecuencia de alguna circunstancia extraordinaria y rara que afectó de manera temporal la economía.

Pero un análisis serio y fundamentado del mercado de valores de un país nos enseña muchas cosas importantes sobre el estado que guarda la economía local tales como: estabilidad, solidez económica, impulso a la inversión extranjera, desarrollo del sector productivo y una idea del riesgo-país que representa.

Las bolsas de valores utilizan varios indicadores que señalan el estado de las operaciones en un día. Estos índices representan la manera en que se desarrolló la actividad bursátil. La manera de calcular dichos índices varía de una bolsa a la otra, pero representan una idea tangible y real para que los interesados en ello sepan el desarrollo, avance o retroceso del mercado. Un índice bajo señala poca actividad, operaciones poco atractivas o rentables, mientras que un índice alto representa operaciones atractivas, inversiones rentables y alta capitalización (solamente analizando el índice como un indicador interno y no como una referencia global, como se señaló previamente).

La Bolsa Mexicana de Valores

Para entender la importancia de las bolsas de valores en el sistema económico, primero hay que explicar cómo funciona la Bolsa Mexicana de Valores. La Bolsa Mexicana de Valores, S.A. de C.V. es una institución privada, que opera por concesión de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con apego a la Ley del Mercado de Valores. Derivado del seguimiento de las tendencias mundiales y del cambio en la legislación, la BMV ya empezó su proceso de desmutualización⁷⁰, pero hasta la fecha sus accionistas son casas de bolsa autorizadas, las cuales poseen una acción cada una.

La Bolsa Mexicana de Valores (BMV), foro en el que se llevan a cabo las operaciones del mercado de valores organizado en México, siendo su objeto el facilitar las transacciones con valores y procurar el desarrollo del mercado, fomentar su expansión y competitividad, a través de las siguientes funciones:

- Establecer los locales, instalaciones y mecanismos que faciliten las relaciones y operaciones entre la oferta y demanda de valores, títulos de crédito y demás documentos inscritos en el Registro Nacional de Valores (RNV), así como prestar los servicios necesarios para la realización de los procesos de emisión, colocación en intercambio de los referidos valores;
- Proporcionar, mantener a disposición del público y hacer publicaciones sobre la información relativa a los valores inscritos en la BMV y los listados en el Sistema Internacional de Cotizaciones de la propia Bolsa, sobre sus emisores y las operaciones que en ella se realicen;

⁷⁰ Proceso de tendencia mundial, donde las Bolsas de Valores se convierten de entidades no lucrativas administradas por sus miembros, a empresas (sociedades anónimas) con fines de lucro y controladas por accionistas.

- Establecer las medidas necesarias para que las operaciones que se realicen en la BMV por las casas de bolsa, se sujeten a las disposiciones que les sean aplicables;
- Expedir normas que establezcan estándares y esquemas operativos y de conducta que promuevan prácticas justas y equitativas en el mercado de valores, así como vigilar su observancia e imponer medidas disciplinarias y correctivas por su incumplimiento, obligatorias para las casas de bolsa y emisoras con valores inscritos en la BMV.

Las empresas que requieren recursos (dinero) para financiar su operación o proyectos de expansión, pueden obtenerlo a través del mercado bursátil, mediante la emisión de valores (acciones, obligaciones, papel comercial, etc.) que son puestos a disposición de los inversionistas (colocados) e intercambiados (comprados y vendidos) en la BMV, en un mercado transparente de libre competencia y con igualdad de oportunidades para todos sus participantes.

Las bolsas de valores de todo el mundo son instituciones que las sociedades establecen en su propio beneficio. A ellas acuden los inversionistas como una opción para tratar de proteger y acrecentar su ahorro financiero, aportando los recursos que, a su vez, permiten, tanto a las empresas como a los gobiernos, financiar proyectos productivos y de desarrollo, que generan empleos y riqueza. Las bolsas de valores son mercados organizados que contribuyen a que esta canalización de financiamiento se realice de manera libre, eficiente, competitiva, equitativa y transparente, atendiendo a ciertas reglas acordadas previamente por todos los participantes en el mercado. En este sentido, la BMV ha fomentado el desarrollo de México, ya que, junto a las instituciones del sector financiero, ha contribuido a canalizar el ahorro hacia la inversión productiva, fuente del crecimiento y del empleo en el país.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Sin embargo, también hay que decir en contra o no tan favorable de la BMV que:

- Propicia la generación de capitales golondrinos. Es decir, dinero que hace inversiones marginales, que no concretan y que solamente después de obtener un rendimiento determinado, deciden retirarse. No existen controles estrictos sobre este tema dentro de la Bolsa y varias de las crisis recurrentes han sido producto de ello.
- Aunque está regulada, no presenta un espíritu social hacia el país o la comunidad. Es decir, solamente responde a los intereses de las empresas y los inversionistas y en ocasiones, no obedece las políticas económicas establecidas por el gobierno, desestabilizando el sistema y a la economía.

La Bolsa de Valores de Nueva York y el Índice Dow Jones

La Bolsa de Valores neoyorquina mejor conocida como el New York Stock Exchange (NYSE) es la que más empresas coloca y maneja en el mundo. Miles de millones de dólares se mueven en la compra y venta de acciones y títulos financieros de diversas compañías alrededor del planeta. Si una empresa está colocada en Nueva York, tendrá la posibilidad de acceder a empresas, compañías e inversionistas de todo el mundo con grandes posibilidades de capitalización.

A lo largo de los años, el comportamiento del NYSE refleja el estado de la economía de Estados Unidos y de una manera importante, el estado de la economía mundial. Crisis, épocas de bonanza y recesiones se reflejan drásticamente en el mercado de Wall Street, siendo un termómetro importante e imprescindible de las circunstancias económicas y financieras que vive el mundo global.

Para controlar el mercado bursátil y las operaciones diarias el NYSE utiliza el Índice Dow Jones, que indica la evolución del mercado accionario en su conjunto y se calcula en función de las variaciones de precios de una selección de acciones, llamada muestra, balanceada, ponderada y representativa de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

todas las acciones cotizadas en la Bolsa de Valores de Nueva York. Es decir, se toma una porción de acciones que históricamente han tenido un nivel alto de movimientos o aquellas que representan un mayor volumen. Se ponderan las acciones según su importancia y se calcula un índice que señala la manera en que se comportó el mercado diariamente⁷¹. Existen 4 índices Dow Jones que representan el movimiento bursátil de áreas específicas de la economía. Están el Dow Jones Industrial (empresas de manufactura), Dow Jones Transporte Dow Jones Servicios y un Índice General que calcula un promedio ponderado de todos los índices. El más utilizado, analizado y representativo (y el que se utilizará en esta tesis) es el Dow Jones Industrial, ya que concentra industrias que tienen una influencia enorme sobre la economía norteamericana y mundial.⁷²

El Dow Jones Industrial es calculado con los precios actuales de las 30 acciones que componen el índice, dividiéndolo después por un divisor "especial". Al principio el divisor era el número de acciones que componía el índice (lo que hacía al Dow Jones un promedio real) pero el divisor ha sido ajustado cuando una acción del índice reparte sus utilidades, o cuando una compañía es agregada o removida del índice. Esto ayuda a mantener la continuidad del mismo y que sea un indicador ponderado y no un promedio matemático, pero no ajustado a la realidad. Para entenderlo, se tiene un cálculo simple del Dow Jones usando los precios al cierre del 14 de agosto de 2000. Se calculó que para ese día, el divisor (considerando las acciones y ponderándolas) fuera de 0.17063688. Como ya se mencionó, el divisor era 30, pero se mantiene un divisor cercano a 0.2 considerando ponderaciones, repartos y operaciones diversas de las empresas.⁷³

Ese día, las acciones del índice cerraron con los siguientes precios:

⁷¹ NYSE 2000 Annual Report

⁷² *Ibid*

⁷³ Schwert, William G. "Stock Market Volatility."

Alcoa	34 1/8	Hewlett-Packard	113 15/16
American Express	60 3/16	IBM	123 1/8
AT&T	31 1/8	Intel	66 15/16
Boeing	49 1/2	International Paper	34 7/8
Caterpillar	39 1/16	J.P. Morgan	147 15/16
Citigroup	74 1/16	Johnson & Johnson	97 1/4
Coca-Cola	63 1/16	McDonald's	33 5/16
Disney	40 15/16	Merck	72 7/8
DuPont	49 15/16	Microsoft	72 3/16
Eastman Kodak	63 1/8	Minnesota Mining	95 13/16
Exxon	82 11/16	Philip Morris	31 1/2
General Electric	57 1/16	Procter & Gamble	59 7/16
General Motors	64 1/8	SBC Communications	41 15/16
Home Depot	58 5/16	United Technologies	60 15/16
Honeywell International	35 3/16	Wal-Mart	52 1/2

Sumando los precios de las 30 acciones nos da un total de:

1907 1/16 ó 1907.0625

Y dividido por el divisor del Dow Jones:

1907.0625 / 0.17063688 = 11176.1449

Redondeado, nos da el índice Dow Jones de ese día = 11176.14

Solamente entran 30 empresas al índice para calcular el Dow Jones. Las compañías que están ahí son representativas del mercado accionario nacional y la evolución de sus actividades son una muestra confiable del comportamiento bursátil en un momento dado. Actualmente las empresas que están en el índice para calcular el Dow Jones son: Alcoa, American Express, Boeing, Caterpillar, Citigroup, Disney, Dupont, Eastman Kodak, General Electric, General Motors, Hewlett-Packard, Home Depot, Honeywell, Intel, IBM, International Paper, Johnson & Johnson, JP Morgan Bank, Coca-Cola,

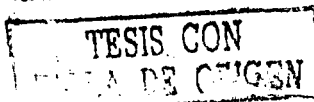
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

McDonald's, Microsoft, 3M, Philip Morris, Merck, Procter & Gamble, SBC, AT&T, United Technologies, WalMart y Exxon⁷⁴⁷⁵.

Analizando el Dow Jones

Al analizar un índice bursátil, la manera más clara de entenderlo es utilizando tendencias y no situaciones aisladas. Sin embargo, una situación extraordinaria puede cambiar drásticamente la tendencia de la bolsa y alterar el concepto de estabilidad hasta ese momento existente. A continuación, se presenta el comportamiento del Dow Jones en los últimos 56 meses. (Nota: Todas las gráficas fueron obtenidas de la agencia noticiosa Reuters, por medio de PEMEX Internacional (PMI))

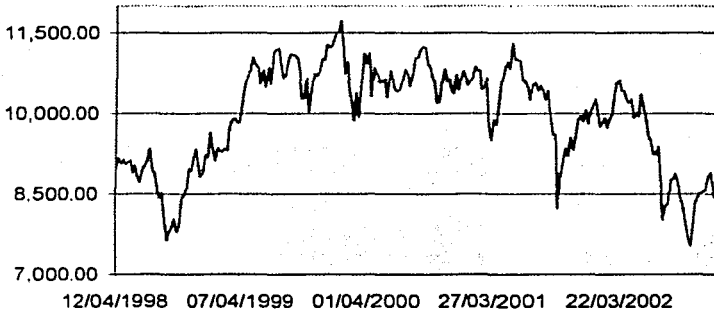
Para obtener la tendencia del índice, se utiliza una recta de ajuste de mínimos cuadrados, en la que el signo de la pendiente nos señala la tendencia. Si es positiva, la tendencia es alcista. Si es igual a cero, se considera un mercado recesivo, estacionario y sin crecimiento. Si la pendiente es negativa, la tendencia del mercado será a la baja, mostrando una recesión profunda, inversionistas cautelosos y poco motivados para mover su dinero y empresas luchando por obtener capitalización.



⁷⁴ www.nyse.com

⁷⁵ ENRON alguna vez fue considerada para entrar al índice, pero sus operaciones "complejas" eran fuente de desconfianza de la gente de Wall Street. Sin embargo, en agosto de 2001, la gente del NYSE pensaba sustituir alguna empresa del índice por la compañía de Ken Lay.

Dow Jones (Abril 1998-Dic 2002)



En esta primera gráfica es muy difícil encontrar una tendencia real que nos indique algo concreto. Mientras más grande sea el periodo, la tendencia será menos representativa de una circunstancia o un evento determinado. Si se obtuviera la tendencia del Dow Jones en toda su historia, definitivamente sería alcista, pero no representaría bonanza o tiempos favorables. Solamente señalaría un crecimiento de la economía norteamericana, acorde con el paso del tiempo y no como consecuencia de una situación en particular.⁷⁶

Por ejemplo, la media y de la muestra del promedio Dow Jones semanal desde abril de 1998. Hasta diciembre de 2002 es de 9933.77 puntos. Si el valor de la ordenada al origen (primer Dow Jones de la muestra) es de 8994.86 puntos, podríamos hablar de una tendencia alcista, pero un dato nos podría dar el error, al desequilibrar la tendencia y arrojar un valor incorrecto.

⁷⁶ Schwert, William G. *Ibid*

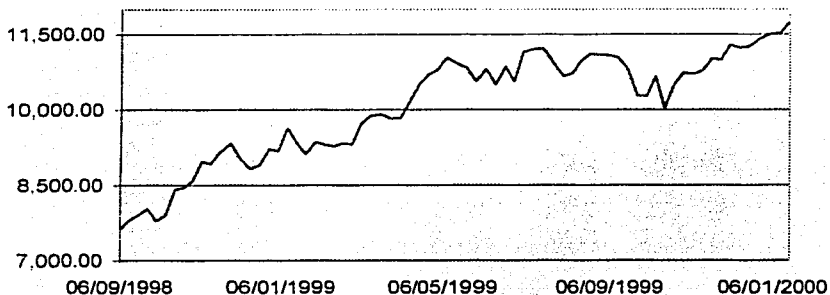
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Partamos del primer valle o punto bajo más importante de la gráfica, que tuvo lugar a finales de 1998. Este descenso fue ocasionado por la baja de los precios del petróleo, y la incertidumbre existente en Estados Unidos por el caso de Clinton con Monica Lewinski. Pese al estado de bonanza y paz reinante en los Estados Unidos durante el gobierno demócrata, el mercado se resintió de la tensión existente en Yugoslavia (Kosovo) y de la inestabilidad política y depresión económica en Asia oriental. Pero lo que más afectó fue la crisis petrolera, ocasionada por una sobreproducción de crudo por parte de los países de la OPEP, saturando el mercado, incrementando la oferta y mandando los precios a los suelos. Se tenía poco ingreso pero se producía lo mismo, ocasionando que las empresas petroleras estuvieran al borde del colapso. No sería hasta mediados de 1999 que la OPEP y otros países exportadores de petróleo decidieron bajar la producción, exportar reservas y dejar de castigar el precio del crudo.

Después de ese valle, tenemos una tendencia alcista drástica, que representa de manera significativa la bonanza de la economía norteamericana durante los últimos años de la administración Clinton. Desde mediados de 1998, hasta principios de 2000 la Bolsa tuvo alzas constantes. Las razones de esta tendencia son varias: estabilidad política y económica, desarrollo de nuevas tecnologías, establecimiento de empresas tecnológicas de éxito inmediato, inflación baja, tasas de interés atractivas para los inversionistas (y también para los consumidores). La economía norteamericana tuvo el más grande desarrollo y crecimiento desde la Segunda Guerra, consolidándose como el país más importante del orbe y la economía más preponderante. Durante este periodo, el Dow Jones tuvo un incremento del 53.43%. El incremento más grande para un lapso de 18 meses, desde el final de la Segunda Guerra Mundial. La economía no podría mantener un paso tan firme, y tarde o temprano debería existir una desaceleración: completamente normal, pero por muy pocos prevista.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Dow Jones (Sept 1998-Ene 2000)

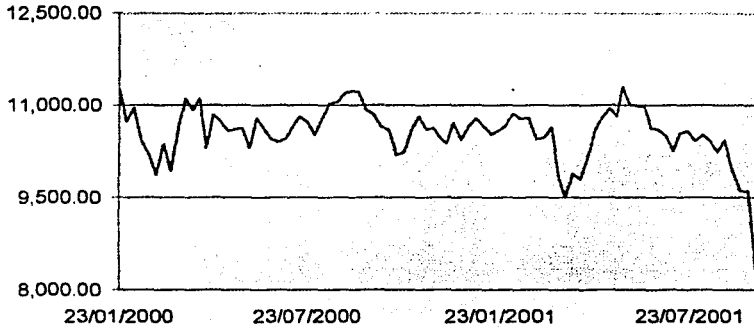


Después de haber llegado a máximos históricos, el Dow Jones entra en una especie de recesión, provocada por el estancamiento económico de los Estados Unidos. Después de los años de bonanza (no déficit en el presupuesto, balanza comercial favorable, baja inflación, gran poder adquisitivo y el boom de Internet), la economía entró a un proceso de desaceleración. Pese a que no fue tan radical y drástica como la de la administración de Bush padre, fue lo suficiente para que varios sectores empezaran a experimentar situaciones que no habían vivido en mucho tiempo: ganancias muy por debajo de lo esperado, precios poco competitivos, deudas impagables. Mientras, el dinero empezó a valer menos (inflación) y los consumidores perdieron su poder adquisitivo.⁷⁷

Como vemos en la siguiente gráfica, el Dow Jones sufrió una tendencia estacionaria durante el 2000 y el 2001, justo durante el cambio de gobierno en los Estados Unidos.

⁷⁷ BBC on line: "ENRON: The Rise and Fall"

Dow Jones (Ene 2000-Sept 2001)



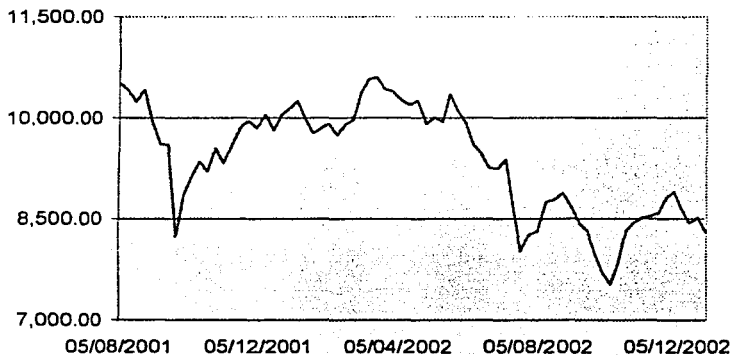
Desde enero del 2000 hasta el último cierre antes del 11 de septiembre, el Dow Jones había perdido un 18.06% indicando la existencia de una recesión y una desaceleración durante todo el periodo.

Podemos notar que al final de la gráfica el índice Dow Jones baja de manera dramática. La razón: los ataques terroristas del 11 de septiembre. Sin embargo, dentro de esta gráfica, dicho acontecimiento solamente se analiza como algo aislado, ya que no se tienen más elementos para analizar los resultados y una posible tendencia como resultado.

En la gráfica anterior vemos que el Dow Jones ya no tiene la tendencia alcista de antes y entra a una etapa estacionaria o recesiva, en la cual la industria se mostró más cautelosa al momento de expandir y crecer, esperando mejores oportunidades y panoramas de crecimiento.

Sin embargo, la economía no mostraba señales de crecer o salir del estancamiento en el cual estaba metido. Y la situación se pondría más dramática después del 11 de septiembre.

Dow Jones (Agosto 2001-Diciembre 2002)



Durante este periodo, el Dow Jones tuvo una pérdida de 13.55% en tan solo 15 meses. Y calculando la diferencia desde el comienzo de la recesión fue de 29.1% en 36 meses, comparado con la ganancia de más de 50% en 18 meses. Hay que decir que la economía es más sensible a bajas y desaceleraciones y un desarrollo, solamente sostenido, es aprovechado por todos y cada uno de los componentes del sistema, mientras que una caída la resiente todo el sistema. El primer valle de esta grafica se produjo cuando el NYSE reanudó operaciones días después de los atentados. Como se puede ver, los inversionistas fueron excesivamente cautos, temiendo el riesgo y la inestabilidad de la economía haciendo que la actividad bursátil fuera poca, y que el sistema económico tuviera que empezar un proceso de recuperación amplio y completo.⁷⁸

⁷⁸ Fusaro, Peter, Millar, Ross. *Ibid*

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Sin embargo, después de la guerra antiterrorista contra Afganistán y Al—Qaeda, Estados Unidos empezó a tener una ligera mejoría en la economía. La industria militar, cuando hay guerra, arrastra fuertemente a todos los sectores de la economía: extractivos (materias primas), transformación, servicios, informática y hasta la industria de la comunicación y el entretenimiento.

Esta gráfica es muy importante conocerla, porque reseña la época en que se dio la quiebra de ENRON. Como se puede ver, la economía norteamericana venía arrastrando una recesión y una desaceleración importantes que se agudizaron durante la crisis del 11-S. Muchas empresas quebraron por no poder soportar el ambiente de incertidumbre e inseguridad financiera que se vivió posteriormente. Y aunque la guerra y la política armamentista de Bush recuperaron un poco la economía, no fue suficiente para que muchas empresas pudieran recuperarse del mal momento que ocasionó pocas ventas, baja de precios, pocas utilidades, recortes a personal, replanteamientos presupuestarios, además de que se cortaron los créditos

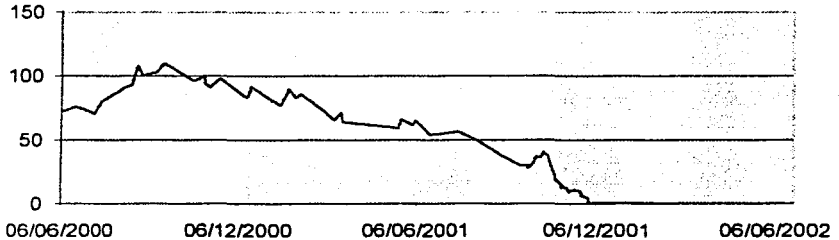
En resumen, de Septiembre de 1998 (momento en que empieza el boom de Internet, se acaba el escándalo Clinton-Lewinski y empieza el crecimiento más fuerte de la economía norteamericana en su historia) hasta diciembre de 2002 se tuvo apenas una ganancia porcentual de apenas el 8.8%, es decir, nada. Y sin contar el punto más bajo de todo el periodo que fue 7528.4 puntos en octubre de 2002. La recesión y la desaceleración de la economía fue lo suficientemente fuerte para afectar al Dow Jones, a los inversionistas, al mercado bursátil y a la planta productora y de servicios norteamericana.

ENRON en la bolsa

Las empresas norteamericanas, al igual que la misma economía, han podido mantenerse ante los problemas tanto internos como externos, debido a posiciones sólidas en los mercados, grandes capacidades de producción y una facultad de expansión sostenida importante. Sin embargo, el sector

productivo está sujeto a la situación económica que prive en un momento determinado y las empresas son sensibles a caídas sostenidas, recesiones y situaciones duras y extraordinarias. En este caso, ENRON no fue la excepción y se convirtió en la víctima más importante del estancamiento económico de Estados Unidos. La siguiente gráfica, en la que se muestra el comportamiento del precio accionario de ENRON, se puede tener una idea más cercana de cómo sucedió la quiebra.

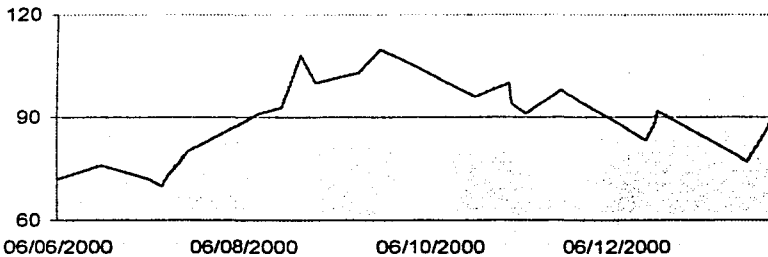
**ENRON: Valor de la Acción
(Junio 2000-Junio 2002)**



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

La gráfica es muy dispereja y no se puede hablar de una tendencia que la cubra por completo. Para entenderla, se dividirá en secciones, de igual manera como se hizo con la gráfica del Dow Jones

ENRON: Valor de la Acción (Junio 2000-Enero 2001)



En esta gráfica podemos hablar de una estacionalidad del precio de la acción. Variando de un rango de 77 hasta 110 dólares por acción, ENRON mantenía un nivel aceptable para los inversionistas y no representaba mucho riesgo como empresa. Dicha tendencia empezaría a revertirse al llegar George W. Bush a la presidencia. Curiosamente, un día después de que tomó posesión como mandatario, ENRON cotizó su acción al cierre en \$90, la última que alcanzaría ese nivel.⁷⁹

Para los inversionistas, ENRON representaba:

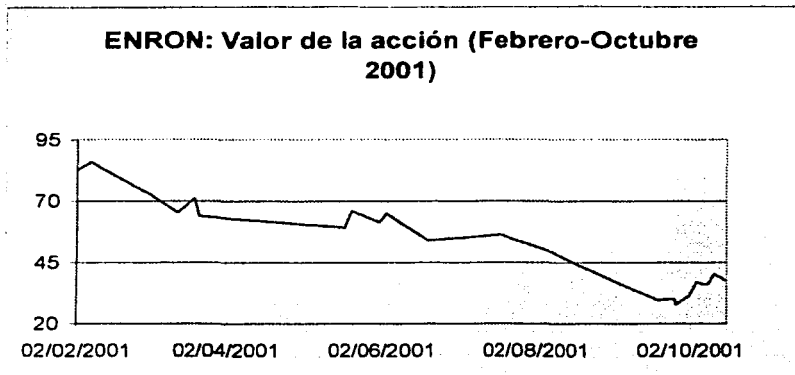
- Una empresa sólida, poco sensible al comportamiento de los mercados
- Grandes ganancias para poca inversión

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

⁷⁹ Pese a todo, no se puede descartar la importancia política de ENRON y su aportación a la campaña de Bush

- Una acción sólida y de bajo riesgo⁸⁰

Todas estas ideas empezarían a desaparecer al momento de llegar Bush y empeorar la situación económica de Estados Unidos.



La economía norteamericana en general presenta la misma tendencia durante este periodo. El Dow Jones se mueve de manera errática, el sistema no está generando lo que se esperaba de él y las empresas "independientes" de ENRON empiezan a representar un pasivo importante para la empresa⁸¹. La acción llega a un precio de \$29 después del 11 de septiembre, demostrando a los inversionistas de que la compañía es muy sensible a lo que ocurre en el exterior. Además, la descapitalización empezó a mermar a ENRON, al no tener la capacidad de respaldar las inversiones

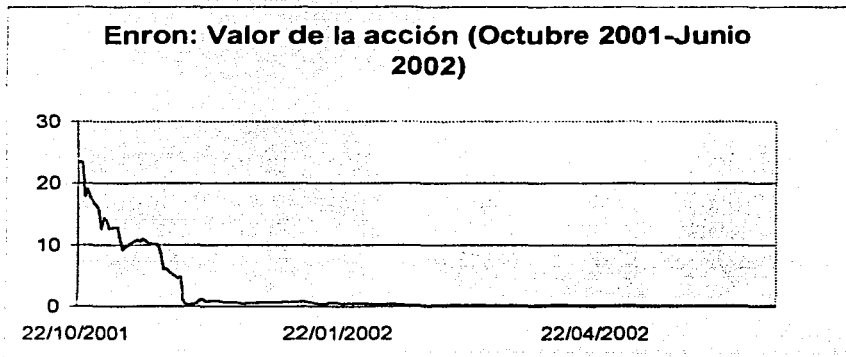
⁸⁰ Fusaro, Peter; Millar, Ross. *Ibid*

⁸¹ Berkowitz, Arthur *Ibid*

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

existentes, ni de poder realizar planes de reestructuración internas que hubieran hecho a la empresa más sólida ante los embates externos.

Con un pequeño repunte en el precio de la acción, ENRON parecía enseñar a sus detractores que lo peor había pasado, que no les había afectado y que lo mejor estaba por venir.



Lay declara la diferencia de criterios e intereses el 22 de octubre. Los inversionistas siguen descapitalizando la empresa. Comparando este comportamiento con el del Dow Jones resultan similares en cuanto a tendencias y rumbos. El Dow Jones desde el 11 de septiembre, ha presentado una tendencia a la baja. La economía no se ha repuesto totalmente de la recesión. En esta gráfica, se muestra la consumación de la quiebra de ENRON, cuando en diciembre se inscribe al capítulo 11. Después del anuncio podemos ver una tendencia alcista aislada, consecuencia del posible anuncio de fusión entre ENRON y Dinegy. Al no llevarse a cabo dicha alianza, el valor de la acción se desploma y ENRON se destruye.

TESIS CON
FECHA DE ORIGEN

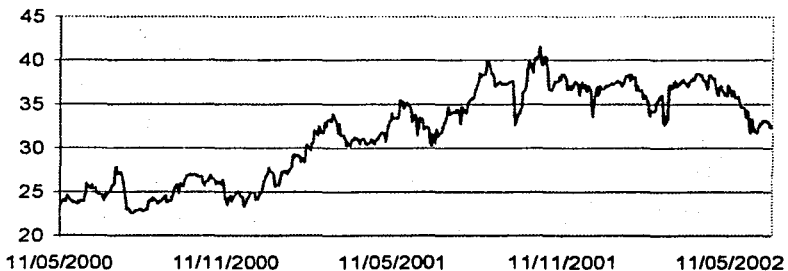
ENRON, al seguir siendo empresa pública, continúa cotizando en bolsa, aunque durante todo el 2002, el precio de su acción nunca rebasó el dólar, manteniéndose en el orden de los 10 a 30 centavos por acción.

Comportamiento bursátil de otras compañías del sector

Una de las empresas que representó una mayor competencia a ENRON fue El Paso Corporation. Dicha compañía tiene negocios de base en producción, almacenamiento, proceso, y transmisión de gas natural, así como transporte, licuefacción y recepción del mismo, logística de operación del petróleo, la generación y servicios mercantil de energía.

En la siguiente gráfica, se tiene el comportamiento histórico del precio accionario de El Paso en los últimos años.

El Paso: Valor accionario (Mayo 2000-Junio 2002)



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A diferencia del resto de la economía, a partir de mayo de 2000, presentan una tendencia totalmente a la alza durante 16 meses, hasta que el 11 de septiembre frena su inercia. A partir de entonces presenta una tendencia a la baja, aunque no resulta dramática y no tiene consecuencias desestabilizadoras en la compañía, por los siguientes motivos:

- El precio de la acción nunca rebasó el techo de los \$45, no por razones de administración o de especulación, sino por el tamaño y la operación de la compañía. El Paso controla un mercado más pequeño que el global manejado por ENRON, pero ha consolidado claramente su situación en Texas y otros estados.
- El Paso no utilizó operaciones "complejas" en las que el valor accionario de la compañía afectara dichas operaciones. El Paso no tiene operaciones difíciles de reportar, trabaja coherentemente y por consecuencia es una empresa de bajo riesgo.
- La compañía se concentró *únicamente* en el negocio del gas natural y no extendió sus operaciones a otras áreas. Como consecuencia, El Paso pudo desarrollarse y consolidarse en el área que históricamente le había dado buenos resultados, obteniendo respeto y confianza del sector y de los inversionistas.

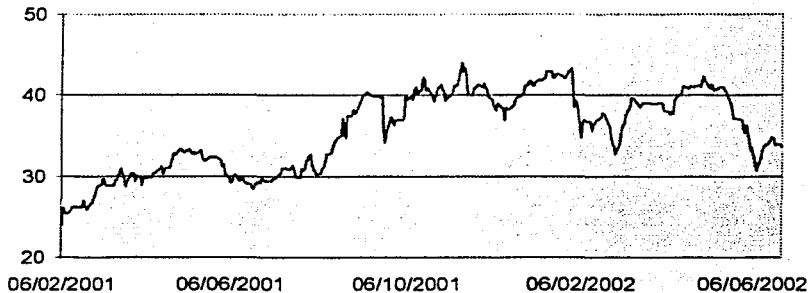
La recesión ha golpeado a El Paso al igual que todas las empresas del sector. Ha tenido que recortar en un 30% el volumen de sus operaciones, recortado personal además de reordenar su modelo de negocios y de estrategia. Sin embargo, El Paso no ha estado en quiebra, ni tiene deudas impagables o situaciones delicadas.

Otra empresa del giro de ENRON es Williams Energy. Williams mueve, maneja y comercializa todas las clases de energía existentes, incluyendo gas natural, líquidos, petróleo y electricidad. En el caso particular de esta empresa, Williams Energy fue de los competidores más importantes de ENRON en

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

el mercado local norteamericano. Sin embargo, hicieron muchos negocios comunes durante la década de los 90's, consiguiendo logros interesantes para ambas empresas

Williams Energy: Valor accionario (Febrero 2001- Junio 2002)



La empresa sufrió un revés por lo del 11 de septiembre, pero no lo suficiente como para afectar sus operaciones o su estrategia de negocios. Durante el 2002 tuvieron una tendencia estacionaria casi a la baja, siendo un reflejo fiel de lo ocurrido en la economía norteamericana en ese periodo.

Al igual que con El Paso, podemos mencionar los siguientes puntos en los que se basó Williams para hacer frente a la recesión:

- Las operaciones con ENRON se basaban en la capacidad de ambas empresas para enfrentar riesgos y costos a futuro y no en el tamaño o en la imagen de riesgo que daban. Es por eso que

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Williams accedió a hacer negocios con ENRON y, al no estar involucrados en las operaciones especulativas "complejas" no tuvieron problemas por y durante la quiebra.⁸²

- Williams es, al igual que El Paso, una empresa que no se emocionó con lo que estaba obteniendo en un lado y querer comerse el mundo por todos los rincones.

Después de analizar la situación de ENRON, Williams y El Paso, podemos decir:

- La situación económica de Estados Unidos afectó gravemente a todas las empresas del sector, disminuyendo sus posibilidades de crecimiento, anulando la posibilidad de captar recursos vía bolsa, además de poner en riesgo sus planes de expansión y desarrollo futuros.
- ENRON creció mucho y no pudo sostener el valor de su acción. Además de sus operaciones amañadas e ilegales, la bolsa no pudo capitalizar completamente su desmedido crecimiento.
- Williams y El Paso fueron más inteligentes al estar pendientes de la situación económica. Mientras ENRON no consideró el hecho de una posible recesión y solamente pensó en cambiar el rumbo cuando todo estaba perdido, las otras empresas empezaron a rediseñar sus estrategias de negocios mucho tiempo antes de la quiebra de ENRON.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

⁸² Houston Chronicle *ibid*

Estados financieros

El análisis de los Estados Financieros de una empresa es la herramienta más científica para conocer de manera precisa el estado de la situación financiera en un momento determinado. Para dicho fin, se utilizan los siguientes estados financieros:

- Estado de origen y aplicación de recursos
- Estado de Resultados y
- Balance General

Antes de analizar los estados financieros de ENRON, se tiene que hacer las siguientes aclaraciones:

- Existe un rubro en el Estado de Resultados llamado: "Efecto Acumulativo de Cambios Contables". El cambio contable es considerado por ENRON como una mutación en los instrumentos de registro y organización contable, es decir, la contabilidad "compleja" que después de se convertiría en "dudosa" y terminaría siendo "fraudulenta". Resulta muy curioso que en 1999 ENRON hiciera un gasto de \$131 millones por dicho rubro.⁸³
- La información contable de 2001 (la de 2002 no se ha publicado) es confidencial y no se puede tener acceso a ella. Al entrar al capítulo 11, ENRON dejó de ser empresa pública y ya no tuvo la obligación de publicar su situación financiera. Los organismos encargados de la reestructuración de ENRON no permiten que salgan a la luz para evitar movimientos en el mercado.⁸⁴
- El análisis porcentual de cada parte de los estados se analizará de manera aparte y no se incluye en las tablas

⁸³ En ningún libro, tratado o ley contable se especifica el rubro de cambios contables

⁸⁴ Ningun libro consultado maneja estados del 2001

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Se ha respetado el estilo contable original de los estados. No se les ha acomodado a un tipo más familiar o universal. Mantener el estilo original servirá para analizar la contabilidad "compleja"⁸⁵
- El estado más viejo analizado es de 1997. No se analizaron estados más viejos, ya que el crecimiento drástico y el derrumbe dramático de ENRON, como se ha visto en este capítulo, sucedió en un lapso no mayor a cinco años.

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

⁸⁵ Según Peter Fusaro y Ross Millar el estilo de reporte de ENRON es de tipo moderno, típico de empresa pequeña evolucionada.

Estado de Resultados ENRON Corp. And Subsidiaries

(años completos, no acumulado)

en millones de dólares	1997	1998	1999	2000
Ventas				
Gas natural y otros productos	\$13,211	\$13,276	\$19,536	\$50,500
Electricidad	\$5,101	\$13,939	\$15,238	\$33,823
Metales	\$652			\$9,234
Otros	\$1,309	\$4,045	\$5,338	\$7,232
Ventas Totales	\$20,273	\$31,260	\$40,112	\$100,789
Costos y Gastos				
Costos de gas, electricidad, metales y otros productos	\$17,311	\$26,381	\$34,761	\$94,517
Gastos de operación	\$1,508	\$2,473	\$3,045	\$3,184
Depreciación y amortización	\$600	\$827	\$670	\$855
Impuestos (no por utilidad)	\$164	\$201	\$193	\$280
Otros costos y gastos	\$675		\$441	
Total de costos y gastos	\$20,258	\$29,882	\$39,310	\$98,836
Utilidad en operación	\$15	\$1,378	\$802	\$1,953
Otros Ingresos y Deducciones				
Ganancia por asociaciones no consolidadas	\$216	\$97	\$309	\$87
Ganancia por activos e inversiones	\$186	\$56	\$541	\$146
Ganancia por la oferta de acciones				\$121
Interés ganado		\$88	\$162	\$212
Otros ingresos	\$148	-\$37	\$181	-\$37
Total de otros ingresos y deducciones	\$550	\$204	\$1,193	\$529
Utilidad antes de repartición e impuestos	\$565	\$1,582	\$1,995	\$2,482
Intereses y cargos relacionados	\$401	\$550	\$656	\$838
Pago de seguridad de subsidiarias	\$69	\$77	\$76	\$77
Intereses minoritarios	\$80	\$77	\$135	\$154
Impuestos por utilidad	-\$90	\$175	\$104	\$434
Otros Ingresos	\$17			
Efecto acumulativo de cambios contables			-\$131	
Utilidad Neta	\$88	\$703	\$893	\$979
Ajustes de moneda extranjera por operaciones internacionales	-\$21	-\$14	-\$579	-\$307
Utilidad Real	\$67	\$689	\$314	\$672

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Balance General ENRON Corp. And Subsidiaries
(al 31 de diciembre del año correspondiente)

en millones de dólares	1997	1998	1999	2000
Activos				
Activo Circulante				
Dinero y equivalentes	\$170	\$111	\$288	\$1,374
Cuentas por cobrar	\$1,372	\$2,080	\$3,030	\$10,396
Otras cuentas	\$454	\$833	\$518	\$1,874
Activos por manejo de riesgos	\$1,348	\$1,904	\$2,205	\$12,018
Inventarios	\$136	\$514	\$598	\$953
Otros	\$635	\$511	\$616	\$3,766
Total de Activo Circulante	\$4,113	\$5,933	\$7,255	\$30,381
Activo no circulante				
Inversiones y adelantos de afiliaciones no consolidadas	\$2,656	\$4,433	\$5,036	\$5,294
Activos por manejo de riesgos	\$1,038	\$1,941	\$2,929	\$8,988
Beneficio	\$1,910	\$1,949	\$2,799	\$3,638
Otros	\$3,665	\$4,437	\$4,681	\$5,459
Total de Activo no circulante	\$9,269	\$12,760	\$15,445	\$23,379
Activo Fijo y Diferido				
Explotación, Transporte, subsidiarias y corporativo	\$13,742	\$15,792	\$13,912	\$15,459
Depreciación de Propiedades, Planta y equipo	-\$4,572	-\$5,135	-\$3,231	-\$3,716
Total de Activo Fijo y Diferido	\$9,170	\$10,657	\$10,681	\$11,743
TOTAL DE ACTIVO	\$22,552	\$29,350	\$33,381	\$65,503

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Balance General ENRON Corp. And Subsidiaries

(al 31 de diciembre del año correspondiente)

en millones de dólares 1997 1998 1999 2000

Pasivos

Pasivo a corto plazo

Cuentas por pagar	\$1,794	\$2,380	\$2,154	\$9,777
Pasivos por manejo de riesgos	\$1,245	\$2,511	\$1,836	\$10,495
Deuda a corto plazo			\$1,001	\$1,679
Cuentas cobradas por adelantado				\$4,277
Otros	\$817	\$1,216	\$1,768	\$2,178
Total de Pasivo a corto plazo	\$3,856	\$6,107	\$6,759	\$28,406

Pasivo a largo plazo

Deuda a largo plazo	\$6,254	\$7,357	\$7,151	\$8,550
Créditos diferidos y otros pasivos	\$4,684	\$5,694	\$6,471	\$13,759
Contingencias	\$2,140	\$3,144	\$3,430	\$3,318
Total de Pasivo a largo plazo	\$13,078	\$16,195	\$17,052	\$25,627

Capital

Capital Social	\$4,358	\$5,249	\$7,767	\$9,472
Utilidad Acumulada	\$1,852	\$2,226	\$2,698	\$3,226
Otros ingresos acumulados	-\$148	-\$162	-\$741	-\$1,048
Capital retenido en tesorería	-\$269	-\$195	-\$49	-\$32
Otros	-\$175	-\$70	-\$105	-\$148
Total de Capital	\$5,618	\$7,048	\$9,570	\$11,470

TOTAL DE

PASIVO + CAPITAL

\$22,552	\$29,350	\$33,381	\$65,503
----------	----------	----------	----------

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.3.2 Razones financieras

Las razones financieras nos indican la situación financiera de una empresa, tanto de manera global, como ciertas situaciones en particular. El análisis de éstas es muy importante para determinar el estado de una compañía, su posibilidad de subsistencia, así como la manera en que hace sus negocios. Las razones financieras se dividen, según lo que analizan, en: Razones de liquidez, eficiencia o rotación de activos, rentabilidad, de mercado y endeudamiento.

Antes de empezar con el análisis, hay que señalar que una razón solamente describe una circunstancia determinada de la empresa, es decir, un hecho aislado, que al conjugarse con otros, nos da una visión más rica y universal del entorno y del problema en cuestión. La razón no tiene valor si se analiza de manera autónoma, sin considerar lo que hay alrededor de ella.

Razones de liquidez

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Se utiliza para medir la capacidad de la empresa para cubrir compromisos inmediatos. Lo ideal es que sea mayor que 1, lo que significaría que la empresa tiene la capacidad de cubrir deudas o compromisos. En el caso de ENRON, se tienen los siguientes resultados.

	1997	1998	1999	2000	Promedio
Liquidez	1.06664938	0.97150811	1.07338364	1.06952756	1.04526717

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

$$\text{Razón del ácido} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

La razón del ácido mide el índice de solvencia inmediato, es decir, si la empresa puede responder a una deuda en poco tiempo

	1997	1998	1999	2000	Promedio
Ácido	1.03137967	0.88734239	0.98490901	1.03597831	0.98490235

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Circulante} - \text{Pasivo Circulante}$$

El capital de trabajo es la inversión de una empresa en activos a corto plazo. Siempre que los activos superen a los pasivos, la empresa tendrá capital neto de trabajo, casi todas las compañías actúan con un monto de capital neto de trabajo, el cual depende en gran medida del tipo de industria a la que pertenezca; las empresas con flujo de efectivo predecibles, como los servicios eléctricos, pueden operar con un capital neto de trabajo negativo, si bien la mayoría de las empresas deben mantener niveles positivos de este tipo de capital.

(millones de dólares)	1997	1998	1999	2000	Promedio
Capital de Trabajo	\$257	-\$174	\$496	\$1,975	\$638.50

La razón de liquidez siempre debe estar por arriba del 1.5. Si la razón está por debajo de ese nivel, significa que sus intereses están dirigidos más a pagar a los acreedores que a su misma empresa, por lo que no puede cubrir compromisos y no tiene líquido suficiente para operar. El promedio de los cuatro años en cuestión es de apenas 1.04. Esta señal no es alarmante, ya que muchas empresas suelen tener

muchas deudas y no tener mucho líquido. Sin embargo, ante una contingencia, no tiene el suficiente capital para resolver un problema o saldar una deuda.

Por otro lado, la prueba del ácido si es de llamar la atención. El valor promedio está por debajo de 1, lo que indica que la empresa no tiene solvencia inmediata o muy poco nivel para poder aguantar una necesidad brusca como el pago de una deuda o la adquisición de un activo.

El capital de trabajo llegó a ser negativo en 1998, pero no representa problema serio, ya que ENRON enfocaba muchas de sus operaciones a largo plazo. Además, ENRON siempre mantuvo capital de trabajo neto para poder hacer inversiones y compromisos a corto plazo, aunque no con el volumen deseado para tener una liquidez buena.

ENRON nunca presentó un nivel de liquidez sano, teniendo poco dinero para responder a situaciones rápidas y sin la capacidad de solvencia necesaria para cubrir deudas a corto plazo.

Razones de endeudamiento

$$\text{Razón de deudas totales} = \frac{\text{Activo Total} - \text{Capital Contable}}{\text{Activo Total}}$$

Indica el porcentaje en que se encuentran financiados los activos o los dólares de deuda que se tienen, por cada dólar de activo.

	1997	1998	1999	2000	Promedio
%Deuda Total	75.09%	75.99%	71.33%	82.49%	76.22%

$$\text{Razón de deuda a largo plazo} = \frac{\text{Deuda a largo plazo}}{\text{Deuda a largo plazo} + \text{Capital Contable}}$$

Porcentaje que representan los recursos financiados a largo plazo por terceros, con respecto a los recursos financiados por los accionistas.

	1997	1998	1999	2000	Promedio
%Deuda L.P.	52.68%	51.07%	42.77%	42.71%	47.31%

$$\text{Multiplicador del capital} = \frac{\text{Activos Totales}}{\text{Capital Total}}$$

Señala el porcentaje en que se encuentran financiados los activos con capital contable o los dólares de activo que se tienen por cada dólar de capital.

	1997	1998	1999	2000	Promedio
Multiplicador	4.01423994	4.16430193	3.48808777	5.71081081	4.34436011

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital Contable}}$$

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Indica los dólares de pasivo que se tienen por cada dólar de capital.

	1997	1998	1999	2000	Promedio
Apalancamiento	3.01423994	3.16430193	2.48808777	4.71081081	3.34436011

El indicador de Deuda total nos señala que un alto porcentaje de los activos de la empresa se encuentran financiado, ya que el capital contable no cubre de manera entera el valor de los activos de

la compañía, demostrando que ENRON no tenía una situación de completo orden en sus estados, ya que muchos de sus recursos y activos estaban endeudados y no pertenecían a los accionistas.

El indicador de Deuda a largo plazo, señala que en promedio, la deuda a largo plazo a los acreedores era el 47% de la deuda a los accionistas. Esto indica que la empresa debe mucho más a los acreedores que a los dueños, pudiendo tener un conflicto de intereses a futuro muy lamentable.

Los dos últimos indicadores son proporcionales y nos dicen qué cantidad de pesos de un rubro pertenecen a otro. En el caso del multiplicador, no señala una proporción de que hay en promedio 4.3 dólares de activo por cada dólar de capital contable. El problema aquí es que solamente el capital contable puede responder por un 20% de los activos, mientras que el resto está financiado por terceros, representando cargas de deuda a la empresa.

La prueba de apalancamiento suele ser la más demostrativa en el caso de deudas. Nos señala cuánto hay de pasivo, por cada unidad de capital. En el caso de ENRON, el promedio arrojó un nivel de 3.3 dólares de pasivo, por cada dólar de capital, es decir, se deben 3.3 dólares por cada dólar que se invierte. La proporción no es buena, pero con un buen financiamiento y una buena liquidez se puede contrarrestar, situación que no se da en esta empresa.

Razones de rentabilidad

Estas razones son las más utilizadas por los inversionistas, ya que les indica el rendimiento que tendrá su inversión dentro de la empresa. Además, demuestran qué tan efectiva es la empresa, con cuánto hace lo que produce y cuánto de lo que vende se convierte en utilidad.

$$\text{Rendimiento sobre el capital} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable}}$$

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Nos indica el porcentaje de rendimiento de la inversión de los accionistas, es decir, cuánto se está generando por cada dólar invertido.

	1997	1998	1999	2000	Promedio
Rendimiento Capital	1.57%	9.97%	9.33%	8.54%	7.35%

$$\text{Rendimiento sobre activos} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos Totales}}$$

Esta razón indica el porcentaje de utilidad por cada dólar de activo, es decir, cuánto se está generando por cada unidad monetaria de activo.

	1997	1998	1999	2000	Promedio
Rendimiento Activos	0.39%	2.40%	2.68%	1.49%	1.74%

$$\text{Margen de utilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

El margen de utilidad es una de las razones más importantes y reveladoras. Nos indica el porcentaje de utilidad por cada dólar de ventas.

En esta razón se ve la rentabilidad neta de la empresa, viendo cuánto de lo que entra se convierte en utilidad real.

	1997	1998	1999	2000	Promedio
Margen de utilidad	0.43%	2.25%	2.23%	0.97%	1.47%

Como se puede observar, en estas razones los inversionistas ven hacia dónde para su dinero y si está siendo productivo dentro de la empresa. En la primera razón, el rendimiento sobre el capital indica cuánto se obtiene por unidad de inversión. Durante estos cuatro años de estudio la empresa promedió

un porcentaje de 7.35%. En términos prácticos, por cada dólar de capital contable, solamente se obtenían siete centavos de utilidad. Parece que es una utilidad completamente marginal y que se obtiene una ganancia muy baja. Sin embargo, los volúmenes de inversión de los empresarios son lo suficientemente grandes como para considerar atractiva una tasa de inversión del 7%.

El rendimiento sobre activos nos da una información similar, señalando que en esos cuatro años por cada dólar de activo había un centavo de utilidad neta. El dato es muy bajo, pero es muy similar a los que se obtiene de manera normal en las grandes empresas, ya que sus activos suelen crecer y aumentar y no a la par de los ingresos netos que se tienen.

Sin embargo, en el margen de utilidad si se tiene un dato muy revelador, demostrando que ENRON era un monstruo, hacia de todo y apabullaba los mercados, pero no representaba una empresa eficiente ni mucho menos rentable. Al tener un promedio de apenas 1.47% de margen de utilidad (es decir, de cada dólar de venta, solamente 1.47 centavos de traducían en utilidad) ENRON enseñaba datos y situaciones engañosas. En el 2000 reportó utilidades por encima de los 50,000 millones de dólares, pero con un margen de utilidad del 0.97%, se quedó con la irrisoria cantidad de 979 millones. Es decir, 49,000 millones se fueron en muchos gastos, demostrando cierta inoperancia e ineficiencia de la empresa.

Razones de mercado

Estas razones nos demuestran lo efectiva que es la empresa, en términos de dinero, convertir el dinero proveniente de acciones en utilidad. Los indicadores señalan la utilidad que se obtiene por cada acción emitida.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

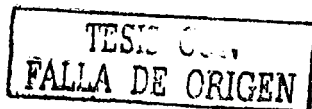
ENRON variaba su oferta de acciones públicas, pero siempre mantuvo una constante de 1200 millones de acciones, siendo éstas de diversos tipos: preferenciales, públicas y privadas.

$$\text{Utilidad por acción} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Número de acciones emitidas}}$$

Indica la utilidad en dólares por acción en un periodo determinado.

	1997	1998	1999	2000	Promedio
Utilidad por acción	\$0.07	\$0.59	\$0.74	\$0.82	\$0.55

$$\text{Valor en libros} = \frac{\text{Capital Contable}}{\text{Número de Acciones}}$$



Indica el valor contable por cada acción de la compañía

	1997	1998	1999	2000	Promedio
Valor en libros	\$4.68	\$5.87	\$7.98	\$9.56	\$7.02

Antes de analizar los datos de mercado, hay que indicar el volumen accionario que suele manejar el inversionista promedio de ENRON. Por ejemplo, se tiene una utilidad por acción promedio de \$0.55, lo que significa que la venta de una acción se convirtió en medio dólar de utilidad. Transportándolo a un volumen grande de acciones, la utilidad por acción es bastante grande, demostrando una gran rentabilidad para los inversionistas.

Además, el año 2000 representó casi un dólar de utilidad por acción. Empresas del sector como El Paso, Williams, Exxon y Texaco difícilmente rebasan la barrera de los 40 centavos por acción, o no tienen el suficiente volumen accionario para obtener una utilidad considerable de las acciones.

El valor en libros es la medida más común cuando se quiere obtener el valor de venta de una empresa. Dicho valor representa el capital que le corresponde a cada acción, es decir, cuánto dinero invertido hay en cada acción. El valor en libros varía según la situación de la empresa y suele estar en niveles muy altos cuando la situación de la compañía es buena. En este caso ENRON presenta un incremento en su valor en libros, que se dispara en el 2000, cuando se tienen las ventas más altas de su historia.

Razones de eficiencia o rotación de activos

La eficiencia es un indicador importante dentro de la ingeniería industrial, midiendo con cuánto puede hacer la empresa lo que se planea y cuánto necesita. Una empresa eficiente es aquella que hace algo con poco, o hace más con lo mismo y mantiene un nivel sano de producción y finanzas.

$$\text{Rotación del Inventario} = \frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Inventario}}$$

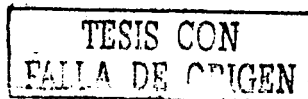
Indica el número de veces que la empresa da vuelta al inventario en el año.

	1997	1998	1999	2000	Promedio
Rotación Inventarios	127.286765	51.3249027	58.1287625	99.1783841	83.9797035

$$\text{Días de inventario} = \frac{365}{\text{Rotación de Inventarios}}$$

Número de días que tarda la empresa en rotar sus inventarios.

	1997	1998	1999	2000	Promedio
Días de inventario	2.86754087	7.11155756	6.27916343	3.68023742	4.98462482



$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$$

Número de veces que la empresa rota sus Cuentas por Cobrar al año. Mientras menor sea el número, más veces la empresa asegura cubrir los adeudos que se le tienen por parte de terceros.

	1997	1998	1999	2000	Promedio
Rotación Cuentas por Cobrar	14.7762391	15.1747573	13.2382838	9.69497884	13.2210648

$$\text{Días en Cuentas por Cobrar} = \frac{365}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}}$$

Días que tarda la empresa en recuperar sus Cuentas por Cobrar. Mientras menos días, mejor.

	1997	1998	1999	2000	Promedio
Días Cuentas por cobrar	24.7018202	24.053103	27.5715497	37.6483545	28.4937068

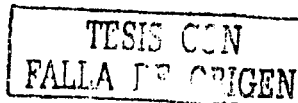
$$\text{Rotación de Cuentas por Pagar} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Pagar}}$$

Número de veces que la empresa rota sus cuentas por pagar en el año. Debe ser un número bajo, indicando que la empresa solamente tiene que cumplir con sus compromisos a los acreedores pocas veces y no está supeditada su actividad a pagarles.

	1997	1998	1999	2000	Promedio
Rotación Cuentas por pagar	11.3004459	13.1344538	18.6220984	10.3087859	13.341446

$$\text{Días en Cuentas por Pagar} = \frac{365}{\text{Cuentas por Pagar}}$$

Días que tarda la empresa en liquidar sus cuentas por pagar. A mayor, mejor.



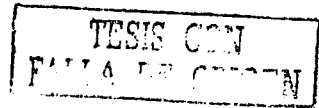
	1997	1998	1999	2000	Promedio
Días Cuentas por Pagar	32.2996103	27.7895074	19.600369	35.4066912	28.7740445

$$\text{Rotación de Activos Totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$$

Número de veces que las ventas cubren los activos totales, o pesos que se generan de venta por cada peso de activo total.

	1997	1998	1999	2000	Promedio
Rotación Activos Totales	0.5858017	0.4523339	0.5852431	0.77095706	0.59858394

$$\text{Ciclo operativo} = \text{Rotación Cuentas por Cobrar} + \text{Rotación Inventario}$$



Indica cada cuándo la empresa recibe dinero.

	1997	1998	1999	2000	Promedio
Ciclo operativo	138.587211	64.4593565	76.750861	109.48717	97.3211495

$$\text{Ciclo Financiero} = \text{Ciclo Operativo} - \text{Rotación Cuentas por Pagar}$$

Días por los cuales la empresa puede pedir un crédito, teniendo la posibilidad de cubrirlo.

	1997	1998	1999	2000	Promedio
Ciclo Financiero	127.286765	51.3249027	58.1287625	99.1783841	83.9797035

Las medidas de eficiencia o rotación de activos dependen del manejo que se tenga de la empresa y son consecuencia de las políticas que se lleven así como de la manera en que se ejerzan las tareas financieras.

Análisis de las razones por tipo

Se analizarán cada uno de los tipos de razones que existen, añadiendo una conclusión de cada una⁸⁶.

Liquidez

	1997	1998	1999	2000	Promedio	Conclusión
Liquidez	1.06664938	0.97150811	1.07338364	1.06952756	1.04526717	Mala
Ácido	1.03137967	0.88734239	0.98490901	1.03597831	0.98490235	Poca solvencia

ENRON siempre tuvo problemas de liquidez y solvencia. Al no poder cumplir sus compromisos a corto plazo, la empresa se ve obligada a pedir créditos y préstamos a largo plazo, donde puede asegurar cubrir una parte o renegociarla.

Un nivel de liquidez por debajo de 3 es malo y demuestra que se tiene más pasivo y deuda que activo y capacidad de operación. En el ácido, si se tiene un nivel por debajo de 2, significa que todo el líquido de la empresa se va a pagar acreedores y no se tiene dinero rápido, fresco y listo para moverse. Todos los activos de ENRON, así como sus inversiones en valores y bienes estaban financiados por terceros por medio de préstamos otorgados a la empresa. Es normal que una empresa mantenga niveles de deuda considerables, siempre y cuando tenga la capacidad de poder pagarlos. En este sentido, varias calificadoras de Wall Street son muy puntillosas al momento de evaluar a las compañías en el aspecto de deuda-capacidad de pago, siendo la calificación otorgada la diferencia entre tener o no un crédito o ser considerada empresa rentable o de alto riesgo. Por ejemplo varias empresas mexicanas (Televisa Y Telmex) han tenido que reestructurar sus deudas y maneras de pago, para poder tener una calificación más atractiva por parte del mundo bursátil. Muchas veces esa opinión puede hacer la diferencia, aunque en muchas ocasiones solamente fue un consejo más que una advertencia crítica. Como ya se

⁸⁶ Las conclusiones se basan en los parámetros contables y financieros establecidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP), la Bolsa Mexicana de Valores y el Banco de México.

ha mencionado, el no tener liquidez o solvencia no propicia un problema serio dentro de la compañía, pero sí le da poco espacio para desarrollarse en situaciones de corto así como en compromisos rápidos o condiciones de contingencia.

Endeudamiento

	1997	1998	1999	2000	Promedio	Conclusión
%Deuda Total	75.09%	75.99%	71.33%	82.49%	76.22%	Muy alto
%Deuda L.P.	52.68%	51.07%	42.77%	42.71%	47.31%	Normal
Multiplicador	4.014239943	4.16430193	3.488087774	5.710810811	4.344360114	Buena
Apalancamiento	3.014239943	3.16430193	2.488087774	4.710810811	3.344360114	Elevado

El porcentaje en que se encuentran financiados los activos por terceros es muy alto, lo que puede ocasionar un conflicto con los acreedores en cualquier circunstancia donde necesiten líquido. La deuda a largo plazo suele tener un porcentaje alto dentro de cualquier empresa, ya que en muchas ocasiones se solicitan créditos y préstamos a largo plazo para conseguir objetivos también de muy largo alcance, asegurando una operación normal durante un periodo determinado.

El multiplicador de capital solamente demuestra cuánto de activo hay por unidad de capital. En este sentido, ENRON cumple cabalmente lo que se espera de una empresa gigante norteamericana: poco capital convertido en mucho activo y por lo tanto en operaciones gigantescas y apabullantes.

El apalancamiento de ENRON es bastante preocupante durante este periodo, ya que una empresa sana debe mantener un nivel de 2 o 1 en este rubro, para equilibrar el número de inversiones de terceros y acreedores con las inversiones internas de los accionistas.

ENRON descuidó sus deudas, permitiendo tener niveles exagerados de endeudamiento, confiando en mantener un volumen de ventas enorme. Sin embargo, las operaciones serían muy costosas y acabarían con las utilidades, ocasionando problemas con las deudas ya contraídas. Es muy normal que

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

una empresa contraiga deudas, pero debe mantener un nivel de operación sano, para poder cubrir las y que no le afecte en su operación.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Rentabilidad

	1997	1998	1999	2000	Promedio	Conclusión
Rendimiento Capital	1.57%	9.97%	9.33%	8.54%	7.35%	Bajo
Rendimiento Activos	0.39%	2.40%	2.68%	1.49%	1.74%	Normal
Margen de utilidad	0.43%	2.25%	2.23%	0.97%	1.47%	Muy bajo

El rendimiento sobre el capital es bajo, pero hasta cierto punto normal en las empresas grandes. El capital invertido suele ser muy grande (especialmente si es una empresa con oferta pública), por lo que esta razón sale desproporcionada, aunque nos indica de manera discreta que el capital invertido solamente está rindiendo un 7.35% promedio, aunque hay que analizar lo siguiente:

- El valor promedio no está ponderando las acciones por preferenciales u ordinarias
- Se debe considerar el rendimiento que dan otros mecanismos de inversión y
- El volumen de acciones por inversionista es lo suficientemente grande como para hacer el rendimiento aceptable

El rendimiento de los activos suele ser muy bajo, ya que varios factores externos dependen en que el capital de inversión realizado a la empresa no se traduzca en compras, adquisiciones o inversiones. Sin embargo, tener un nivel bajo puede ser también síntoma de que se está subejerciando el dinero, además de tener un nivel de operación muy por debajo de lo que se puede obtener.

El margen de utilidad es de las pocas razones financieras que puede analizarse de manera autónoma, sin considerar otras variables, obteniendo una imagen certera de lo que se quiere analizar sin caer en

errores de juicio. El margen de utilidad indica cuánto se obtiene de lo que ingresó. Es la medida de eficiencia operativa y rentabilidad más importante, ya que enseña cuánto se está obteniendo de las ventas brutas demostrando lo rentable que es la empresa y los procesos que utiliza.

En promedio, ENRON transformó en utilidad solamente el 1.47% de sus ventas, o mejor dicho, de cada dólar de venta, solamente 1.5 centavos significaban utilidad. Tener un margen de utilidad bajo es también normal en las empresas que gastan mucho en impuestos y gastos y costos de operación, pero si se tienen niveles del 1%, se corre el riesgo de que la empresa un día se quede descapitalizada y empiece a registrar pérdidas.

Mercado

	1997	1998	1999	2000	Promedio	Conclusión
Utilidad por acción	\$0.07	\$0.59	\$0.74	\$0.82	\$0.55	Variable
Valor en libros	\$4.68	\$5.87	\$7.98	\$9.56	\$7.02	Variable

Estas razones deben considerarse como promedios no ponderados. Las acciones tienen distintos precios, distintas condiciones y prerrogativas, además de privilegio. Sin embargo, el número de acciones es tan grande que la utilidad queda muy partida y por debajo de lo esperado. Pero, al tener un gran volumen bursátil en manos de pocos inversionistas pero poderosos, no representa mucho problema dicha situación.

Es curioso el resultado que se obtiene en el valor en libros. Teóricamente este valor es el real de la acción de una empresa. Sin embargo dicho valor está sometido a las leyes del mercado que contienen varios intangibles no considerados por dicho valor en libros.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Eficiencia o rotación de activos

	1997	1998	1999	2000	Promedio	Conclusión
Rotación Inventarios	127.2867647	51.32490272	58.12876254	99.17838405	83.97970351	Normal (debido al sector)
Días de inventario	2.86754087	7.11155756	6.27916343	3.680237418	4.98462482	
Rotacion Cuentas por Cobrar	14.77623907	15.17475728	13.23828383	9.694978838	13.22106475	Excelente
Días Cuentas por cobrar	24.70182015	24.05310301	27.57154966	37.64835448	28.49370683	
Rotacion Cuentas por pagar	11.30044593	13.13445378	18.62209842	10.30878593	13.34144602	Normal (considerando Cuentas por Cobrar)
Días Cuentas por Pagar	32.29961032	27.78950736	19.60036897	35.40669121	28.77404446	
Rotacion Activos Totales	0.585801703	0.452333901	0.585243102	0.770957055	0.59858394	Bajo
Ciclo operativo	138.5872106	64.45935651	76.75086096	109.48717	97.32114952	Malo
Ciclo Financiero	127.2867647	51.32490272	58.12876254	99.17838405	83.97970351	Regular

Los cuatro primeros indicadores son de eficiencia de movimiento en las operaciones. En el primer caso, cada 5 días la empresa rota sus inventarios, lo que debe asegurar tener un abastecimiento rápido de sus insumos y materia prima. En el sector energético, según el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, el sector energético difícilmente tiene mucho volumen de inventario, debido a la gran demanda de producto, así como la capacidad de extracción y explotación de las empresas. En todos los casos ENRON siempre abasteció a sus consumidores y su ciclo de inventarios era óptimo. Hay que añadir que la empresa enfocó un porcentaje importante de sus actividades a operaciones de derivados financieros.

Los siguientes dos indicadores mencionan la rapidez con la que la empresa liquida sus deudas o logra cobrar lo que se le debe. En el primer caso ENRON lograba cobrar sus adeudos en un periodo aproximado de un mes, situación óptima que si se conjunta con el tiempo en que pagaba sus deudas, la compañía mantenía una condición extraordinaria y muy sana. Sin embargo, el periodo de pago de cuentas por pagar podría ser más amplio y tener una condición más efectiva con el excelente tiempo de rotación de cuentas por cobrar. Sin embargo la rotación de activos totales no es la mejor posible, ya que solamente la mitad de las ventas representa el total de activos de la empresa, dando poco margen de operación a la empresa, impidiendo obtener créditos. Como empresa grande que era ENRON, esta

circunstancia es común, pero que puede resultar perjudicial si el margen de utilidad es malo, como es este caso. En este sentido, las ventas no representan una herramienta para incrementar las utilidades o las inversiones que tiene la empresa, por lo que sus planes de expansión o desarrollo no tienen las suficientes herramientas o fundamentos para poder concretarse.

Los dos últimos indicadores son muy utilizados por las compañías otorgadoras de crédito o calificadoras de desempeño de una empresa, ya que indican cada cuándo la empresa recibe dinero (juntando el tiempo que se tarda en cubrir los inventarios).

En el caso del ciclo operativo, la empresa se tarda más de tres meses en tener una entrada de dinero fresco, que se puede programar para otras actividades. Para esta razón hay que analizar que el nivel de entrada de capital en ENRON es muy alto, pero que tres meses de promedio de ciclo operativo es muy amplio y puede dejar a la empresa sin liquido ante alguna circunstancia.

El ciclo financiero es una consecuencia de la razón anterior, ya que el periodo por el cual se pide un crédito está estrechamente relacionado con la capacidad que se tiene de obtener dinero. El ciclo financiero de ENRON es normal para una empresa de su rubro, pero regular por el ciclo operativo en el cual se encuentra.

De las razones financieras se obtienen las siguientes conclusiones:

- ENRON mantenía una situación precaria con respecto a su liquidez y solvencia. Sus créditos y deudas estaban estructuradas a largo plazo, así como el tiempo de ingreso de capital.
- El volumen de ventas es impresionante, pero la empresa no logra aterrizar ese gran volumen en utilidades y dinero fresco para la compañía.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Existe una gran desproporción en todas las áreas. La empresa se encuentra financiada de manera preocupante por terceros, ya que los inversionistas y las utilidades no tienen el tiempo suficiente para aterrizar y convertirse en algo importante.
- El margen de utilidad es muy bajo y por lo tanto la rentabilidad de la empresa no es la óptima. Se pierde mucho de las utilidades en gastos, demostrando ineficiencias en la compañía.
- El nivel de endeudamiento de la empresa es normal. Sin embargo, no tiene ni el nivel de solvencia o liquidez para afrontar deudas a corto plazo. Además, una proporción muy elevada del capital es pasivo, lo que arroja una mala utilización de los recursos, subejercicio de los mismos e inoperancia financiera.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

III PROPUESTAS: ¿CÓMO SE HUBIERA EVITADO? Y ¿CÓMO EVITAR UNA SITUACIÓN SIMILAR A FUTURO?

En el capítulo anterior se analizaron todas las causas y consecuencias que tuvo la quiebra de ENRON. Sin embargo, el propósito principal es proponer un modelo de negocios en el cual se evite la posibilidad de una quiebra y las consecuencias tan fuertes como fue el caso de ENRON.

Podemos decir que el problema de ENRON se divide en los siguientes aspectos:

- Político
- Administrativo y financiero
- Legal y
- Diseño de procesos

De estos cuatro puntos, el primero es el más independiente, en el que el desempeño de la empresa o la planeación de la misma no afectan la condición política existente. Sin embargo, cuando la empresa es un gigante que tiene una participación enorme en la economía de un país entonces su influencia se puede hacer sentir en el gobierno. Pero, al intervenir muchos factores y demasiados intereses, el aspecto político es inestable, sin ciclos establecidos, que analizarlo sería materia para un trabajo específico en el tema.

Las alternativas propuestas en esta tesis son las siguientes:

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

En el aspecto administrativo y financiero:

- Cambiar el desempeño y filosofía de Director de Empresas y la forma de hacer negocios
- Establecer medidas de autocontrol dentro de las empresas

- Evitar la creación de nuevos productos o negocios cuando no se han consolidado los existentes, o asegurar que los nuevos van a ser autosuficientes a corto plazo.
- Mantener operaciones contables y financieras claras y legales, evitando operaciones fraudulentas

En el aspecto legal:

- Hacer leyes más estrictas en materia fiscal, bursátil y financiera

Y en el aspecto de diseño de procesos:

- Determinar estrategias sobre eficiencia de procesos para tener márgenes de utilidad competitivos

Las propuestas establecidas en este capítulo son consecuencia del análisis desarrollado anteriormente.

En ellas, se encuentra la importancia de esta tesis, en donde las alternativas establecidas tienen como único fin evitar situaciones como las que se vivieron con ENRON, no solamente en una economía poderosa como Estados Unidos, sino también en lugares como México donde el ejercicio de negocios es vital para el desarrollo de un país.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.1 Cambiar el ejercicio de Director de Empresas y la forma de hacer negocios

Mucho se ha hablado de liderazgo, ejercer el papel de guía en una comunidad o entidad determinada. El papel de la cabeza de una organización es fundamental y trascendental para el futuro de la misma. Sus decisiones en las estrategias y políticas de desempeño determinarán el porvenir y lo que se puede esperar del futuro. Una mala decisión tomada o una falta de estudio para llegar a ella, afectan gravemente a la comunidad a la que guía. El líder es cabeza que responde por todos, pero también es el que los llevará al destino que se han trazado todos dentro de la sociedad.

Los Directores de Empresas norteamericanos presumen de antecedentes académicos impresionantes, experiencia reconocida y una excelente capacidad de toma de decisiones. El problema surge cuando empiezan a establecer políticas de expansión y competencia. La ambición desmedida de estos líderes queda reflejada cuando se fijan metas irreales, sin ningún escenario alternativo y supeditan a toda la empresa a la consecución de ellas.

En el caso de ENRON y otras empresas norteamericanas, las cabezas se obsesionaron con crecer el valor de la empresa, abarcar mayores mercados y tener una máxima penetración internacional con un solo fin: hacer la empresa una opción atractiva de inversión. ¿Cómo hacerlo? Manteniendo el precio de acción elevado y con una tendencia alcista, enfocando todas las estrategias solamente a ello.

Para conseguir un precio alto, la dirección se valió de diversas artimañas: operaciones ilegales, expansión desmedida, penetración voraz de mercados, desarrollo tecnológico de punta, entre otras cosas. La libre empresa y el mercado abierto no son causantes determinantes de dichos comportamientos pero sí la falta de ética y regulaciones que puedan evitar dichas situaciones.

Sin embargo, existen empresas donde el ejercicio de dirección no cae en estos excesos, además de que la compañía tiene las suficientes regulaciones internas para evitar abusos de ejercicio que puedan comprometer el desempeño de la empresa. Ejemplos de un ejercicio sano de dirección son: Microsoft, General Motors, Wal Mart, entre otras, en las que la dirección debe consultar con el consejo de administración sobre las decisiones que debe hacer y no caer en circunstancias dictatoriales. Además, en el caso de Microsoft, Bill Gates ha demostrado tener la capacidad de enfrentar situaciones delicadas, pero también una gran habilidad para encontrar posiciones ventajosas para su empresa, manteniéndola en un nivel competitivo, sano y lista para el futuro, además de limitar a sus trabajadores para evitar que caigan en actividades monopólicas o en pleitos legales.

A diferencia de Gates, Iacocca, Rockefeller u otros grandes directores de empresas, Lay consideró a ENRON su feudo personal, su terreno sagrado, su Versalles soñado. Junto con su séquito de directores (Skilling, Barstow, Baxter, entre otros) empezaron a creer que no había más verdad que la de ellos, incrementando las irregularidades en la compañía. La obsesión de ser la oferta más atractiva (tanto bursátil como de inversión directa), hicieron que la compañía olvidara principios básicos de administración que, como consecuencia, acabaron con la empresa.

En resumen, el mal ejercicio directivo provocó en ENRON:

- La obsesión por incrementar el precio bursátil y obtener utilidades, haciendo a la empresa ineficiente y cargada de deudas
- Falta de autorregulaciones, haciendo a la empresa vulnerable a malas decisiones en los mandos medios, provocando situaciones ilegales, fraudulentas o monopólicas
- Malas decisiones en las deudas a corto y largo plazo, así como en el diseño de operaciones y actividades, mermando el margen de utilidades proveniente de las ventas

- Formación de operaciones contables "dudosas" y fraudulentas que, además de acabar con la empresa, terminaron con la credibilidad de los directivos

Los directivos son la carta de presentación de la compañía ante el gobierno, inversionistas y demás agentes que pretenden tener algún tipo de relación con ella. Sin embargo, los directivos son también responsables de las tomas de decisiones, elección de mandos medios y diseño de instrumentos de control interno dentro de la empresa. El directivo no puede olvidar que además de tener una tarea externa (dar la cara), tiene una labor interna (administrar) y no puede faltar a ninguna, ya que la ruptura de ese equilibrio causaría una inestabilidad y a la larga, la destrucción del núcleo directivo.

Debido a las quiebras y consecuentes escándalos que se han dado en los últimos años en varias empresas en Estados Unidos (ENRON, WorldCom, por mencionar algunas), varios teóricos de la administración han propuesto otra vía para el ejercicio directivo, con el cual se evitarían todas las circunstancias propicias para un escándalo.

Kenneth H. Blanchard, Marcus Buckingham y Curt Coffman, especialistas en administración de empresas grandes, teóricos de la administración norteamericana e ideólogos de empresas como Microsoft, GE e IBM, entre otras, han establecido que el directivo debe cambiar sus objetivos y humanizar más sus metas dentro de la empresa. Muchas universidades, que antes abogaban por una política de dirección agresiva y tajante (muy norteamericana), ahora sugieren que el directivo sea más integral, menos visceral y que conjunto todos los elementos, sabiendo que el objetivo de la empresa, antes de generar utilidades o ser atractiva, es sobrevivir⁸⁷.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

⁸⁷ Incluso se imparten maestras y diplomados de "Dirección en situaciones de crisis" o "Dirección sin escándalos".

El objetivo de la empresa debe ser el de mantenerse con vida, pero no enfocar todo para mantener dicho objetivo a cualquier precio, ya que se volvería a lo mismo. Según James E. Post y Robert Pryce (que han analizado el caso ENRON desde que las primeras grietas empezaron a mostrarse) el empresario debe estar más consciente que nunca de mantener viva la empresa y sobrevivir. Sin embargo, el mundo globalizado obliga al director a que la compañía maneje un número de variables mayor al que estaba acostumbrada. Además, el mercado y la competencia son tan voraces y despiadadas, que solamente las empresas capaces y responsables pueden sobrevivir⁸⁸.

Para mejorar el ejercicio directivo, se tienen las siguientes propuestas:

- Obtener los procesos más eficientes posibles, eliminando costos y gastos provenientes de ellos, teniendo un mayor margen de utilidad

La obsesión de Lay fue la de conseguir dinero para la empresa sin importar el costo. Sin embargo, muchas de las operaciones y procesos nuevos de ENRON no se consolidaron, arrojando pérdidas importantes para la empresa y descontrolando el margen de utilidad. Como consecuencia, un gran porcentaje de las ventas se quedaba saldando gastos provenientes de operaciones innecesarias, reprocesos, tiempos muertos, inventarios obsoletos o deudas mal programadas. Estando en el capítulo 11, se le ha obligado a la empresa a reestructurar operaciones antes de cumplir con sus obligaciones externas. Esto con el fin de asegurar una entrada que no será marginal y que significará una posible utilidad.

Los directivos que se obsesionan por el valor de la empresa o su atractivo hacen cualquier cosa por llegar a dicho objetivo. Sin embargo, si el objetivo se diversifica y se enfoca en ser eficientes y

⁸⁸ Post, James E., "Business & Society: Corporate Strategy, Public Policy, and Ethics with PowerWeb and Enron Case"

productivos, antes de ser atractivos, la empresa tendrá utilidades, será rentable y, como consecuencia de ello, será atractiva para la inversión y su valor bursátil se incrementará.

3.2 Establecer medidas de autocontrol dentro de las empresas

Durante el periodo de 1995-1999, Microsoft tuvo un crecimiento a nivel corporativo y operativo como muy pocas veces se había visto. Aprovechándose de la gran situación económica de Estados Unidos y de los desarrollos tecnológicos, la empresa liderada por Bill Gates empezó a dominar el mercado, apabullando a la competencia y manteniendo un producto de alta calidad y sin rival alguno. Sin embargo, en abril de 2000, la Comisión de Competencia dictaminó que Microsoft había incurrido en prácticas monopólicas para dominar el mercado y acabar con la competencia. Como consecuencia, Gates tuvo que suavizar la estrategia comercial de Microsoft, ser más proclive a alianzas (en lugar de destruir a la competencia) y aceptar la existencia de controles dentro de la empresa para evitar situaciones similares⁸⁹.

Trabajar en ENRON, como ya se mencionó, era el premio mayor de cualquier profesional. Además de las prestaciones (acciones de empresas, viáticos y demás), se les pagaba una comisión por cada negocio o entrada que aseguraban a la compañía. Las empresas que manejan derivados financieros no acostumbran dar comisiones a sus trabajadores ya que, además de que serían un enorme gasto para la empresa, provocan una ambición demencial en los trabajadores que hacen cualquier cosa con tal de obtener su bono.

En el caso de ENRON, los trabajadores solamente tenían que arrojar resultados en dinero, sin importar la manera en que se había conseguido o trabajado. Los empleados estaban más que motivados para

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

⁸⁹ A la larga, Gates dejara las actividades administrativas de Microsoft, enfocándose en los productos y la estrategia comercial, aunque no dejara de ser la cabeza más visible de la empresa.

hacer negocios y obtener una entrada, teniendo en mente la compensación que tendrían. Sin embargo, los trabajadores podían hacer los negocios que quisieran sin ningún tipo de regulación o freno, haciendo que muchas veces se concretaran operaciones "raras", poco claras o de tinte monopolístico.

El ejemplo más claro de esta falta de autorregulaciones fue el escándalo en California. Al no tener ningún tipo de restricción por parte de los mandos, los trabajadores de ENRON desquiciaron un mercado cayendo en prácticas ilegales y monopolísticas, provocando una oleada de demandas en contra de la empresa, así como un golpe muy fuerte en la imagen de la misma. Los trabajadores, según ellos, nunca trabajaban de mala fe. Solamente la motivación de obtener un bono o comisión por parte de las operaciones que realizaban, les motivaba a encontrar el camino que fuere para conseguir sus propósitos, aunque fuera ilegal o poco claro.

Varios clientes de ENRON destacan la atención de los trabajadores hacia ellos, y que la empresa siempre tenía una solución para sus problemas. Sin embargo, destacan también un estilo agresivo, dominante y acaparador de los empleados de ENRON en el momento en que desempeñaban su labor. También comentan que en las convenciones o juntas del sector, los de ENRON eran los más activos y ágiles, además de estar siempre buscando la oportunidad de hacer negocio.

Varias empresas tienen mecanismos de autocontrol; unos más sutiles que otros. Por ejemplo, en PEMEX Internacional (PMI), los trabajadores no tienen derecho a ningún tipo de comisión sobre las ganancias que están obteniendo a la empresa. A diferencia de la labor de ventas en otro sector, en el mercado energético los volúmenes de ingreso son tan altos que el costo de comisión por vendedor merma a las ventas y por consecuencia a la utilidad. En el caso de ENRON, nunca se pudo tener una utilidad competitiva y un margen de utilidad rentable, debido al gran costo que representaban las comisiones a los vendedores. Sin embargo, el no pagar comisiones atenta al espíritu de motivación,

además de no reconocer la capacidad del trabajador. La disyuntiva es clara ¿pagar comisiones o implantar controles reguladores? La ventaja de estos componentes es que no son excluyentes y se puede obtener una propuesta atractiva complementando una con la otra.

Si se quiere implantar una política de autocontrol, se debe seguir lo siguiente:

- Si se desea mantener una política de comisiones, hay que establecer medidas de supervisión, en las cuales se tenga vigilados a los trabajadores para evitar que cometan ilícitos o comprometan la empresa. Los autocontroles pueden ser: determinando las restricciones operativas existentes (prácticas monopólicas, acaparamiento de mercados), definiendo límites de operación en materia de dinero o estableciendo las operaciones que no se pueden hacer en mercados o circunstancias específicas (desquiciar competencia, disposiciones anti-trust, leyes y disposiciones generales). La supervisión deberá ser hecha por mandos intermedios que tendrán la responsabilidad de cotejar que los empleados que no han rebasado los controles y realizado algo ilegal o comprometedor para la empresa.
- Si no se desea tener una política de comisiones, los controles deberán ser menos estrictos pero con el mismo espíritu de controlar las actividades para evitar situaciones inestables o de alto riesgo para la empresa. Por ejemplo: se pueden tener límites de operación, así como un control de las actividades que no se pueden hacer por ser ilegales.

Sin embargo, ningún control o regulación sobre los trabajadores tendrá un efecto deseado si no se tiene la supervisión y el seguimiento necesarios. Dichas actividades deberán ser hechas por departamentos específicos o por los mismos trabajadores de área que generen un ciclo de calidad constante y que puedan asegurar un mejoramiento de trabajo, además de cumplir con las normas restrictivas

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

establecidas. La ventaja de tener una supervisión por parte de los mismos trabajadores es que los costos son menores, no se tienen que hacer contrataciones o pedir ayuda externa.

Como se ve, el tener o no comisiones no es una manera de controlar, sino cómo administrarlas y verificar que se hagan con apego a la ley y no afecten la empresa.

Las ventajas que se obtendrán de tener un sistema de autocontrol son:

- Procesos legales y operaciones que no infringen la ley, ya que los mecanismos establecidos tienen como una limitante las establecidas por los gobiernos de los países donde se estén desempeñando, evitando que la empresa se encuentre en posiciones comprometedoras o poco claras.
- Bajos costos y poco reproceso. Los controles internos y el establecimiento de círculos mantienen un nivel controlado de calidad, además de disminuir el precio de las pérdidas y las operaciones innecesarias.
- Trabajadores comprometidos, con libertad en su trabajo, pero sin poner en riesgo a la empresa. Los trabajadores (con o sin comisión por ventas o negocios establecidos) son motivados a hacer todo lo posible para beneficio de la empresa, pero evitando ponerla en riesgo o afectar su planeación estratégica. y
- Eficiencia en todas las áreas, manteniendo un nivel bajo de burocracia en los mandos medios. Los autocontroles, al ser aplicados por los mismos trabajadores, ejercen una función dual empleado-supervisor. El mando superior siguiente, además de coordinar la actividad de su grupo respectivo, guía el control sobre el mismo y así, de manera sucesiva en la escala jerárquica de la empresa. No es necesario contratar gente externa (outsourcing) que representaría un gasto para la empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Como se puede ver, la implantación de autocontroles no está encaminada nada más a evitar ilegalidades o inoperancias por parte de los trabajadores, sino también para hacer más eficientes sus procesos, controlar la operación diaria e incrementar el nivel de rentabilidad. Al abatir costos por ineficiencia operativa, se tiene mayor utilidad y, por lo tanto, el valor de la empresa sube.

3.3 Evitar la creación de nuevos productos o negocios cuando no se han consolidado los existentes, o asegurar que los nuevos van a ser autosuficientes a corto plazo.

ENRON fue un fiel reflejo de la economía norteamericana de finales de los noventa. Con el boom de Internet, la ampliación de mercados, la derogación de restricciones comerciales y la globalización, hicieron que la economía norteamericana viviera momentos de bonanza nunca vistos. ENRON aprovechó la situación y cada vez que se presentaba la oportunidad ampliaba su mercado y diversificaba sus productos.

ENRON surgió como una empresa más comercializadora de gas natural. Sin embargo, las reformas de Reagan en el área energética fue la punta de lanza en un replanteamiento de estrategias y objetivos para la empresa texana. Pasaron de ser una comercializadora más a hacer operaciones de derivados financieros sobre productos energéticos.

Sin embargo, el gran problema de ENRON fue querer abarcar todo. Al no tener restricciones internas y un plan demasiado ambicioso de crecimiento, los directivos creyeron que la mejor manera de crecer y desarrollar la empresa era obtener más mercados para los productos. Cuando se dieron cuenta del éxito que tenían en todos los mercados decidieron diversificar sus productos. Aprovechando el impulso de la economía americana pudieron obtener créditos y grandes facilidades para poder experimentar nuevos negocios en todas partes del mundo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El problema surgió cuando la economía obligó a ENRON a contraerse. Los nuevos negocios y procesos emprendidos por la compañía no dieron el resultado que se esperaba, y acabaron por destruir la empresa. ENRON había gastado demasiado en sus aventuras de expansión que al momento de saldar cuentas, no tuvo con qué respaldar el dinero que se había gastado en ello. Los negocios recientes resultaron inoperantes, ineficientes y un gasto que mermó la rentabilidad de la empresa.

Los productos y negocios nuevos no se consolidaron porque:

- Se planificaban al vapor y sin un plan de acción fijo. En los negocios nuevos que emprendía ENRON, muchas de las veces confiaba en el comportamiento de los mercados y en el mismo impulso de la empresa, en lugar de planear el comportamiento que se pudiera tener a lo largo del tiempo.
- Por la misma falta de autocontroles en la empresa, los negocios y productos nuevos de ENRON no fueron vigilados y supervisados durante sus primeras etapas, momentos delicados donde la empresa debe empeñarse en afianzar y confirmar una presencia o un producto determinado. La falta de interés por parte de los trabajadores y empleados de consolidar lo establecido hacía que las ganancias obtenidas de estas nuevas actividades fueran marginales, poco rentables y muy discutibles.
- No existía un plan de financiamiento rentable sobre ellos. Los productos y negocios nuevos empezaron a funcionar con recursos obtenidos de préstamos y créditos a corto y largo plazo. La empresa se dejó llevar por un ímpetu de expansión desmedido y no programó las deudas de una manera equilibrada y competitiva para la compañía. Estos pagos estaban sujetos al éxito de los nuevos negocios. Si éstos funcionaban, las nuevas actividades se financiarían solas y nadie se quejaría de las deudas y créditos contraídos. El problema surgió cuando dichas actividades

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

no fueron viables y empezaron a representar pérdidas para la empresa. Si hubiera existido un plan de financiamiento más lógico y veraz, los productos y negocios se hubieran establecido sin problema, y

- La directiva de ENRON establecía los nuevos productos y negocios sin hacer estudios de mercado y solamente dejándose llevar por representaciones sesgadas y trucas de demandas marginales sobre un producto en una empresa determinada.

Este punto nos demuestra una situación muy crítica en la dirección de las empresas. Muchas veces se imita a la competencia tomando en cuenta una situación definida de demanda, sin considerar la situación o circunstancia en la cual se dio. ENRON determinaba que el mercado energético necesitaba un producto determinado, tomando como base las decisiones hechas por empresas rivales y actuaba en consecuencia. El problema radicaba en que satisfacía la necesidad de ese sector, pero no había evaluado qué tanto era necesario entrar a dicho negocio, si era buena y rentable su posición, si iba a ser una posición definitiva y (la más importante) si tenía que ver el negocio con el giro original de la empresa.

Como consecuencia de estos negocios no consolidados se puede mencionar lo siguiente:

- Negocios que representan un gasto importante para la empresa. Al no estar consolidados o poco establecidos, la compañía necesita erogar una gran cantidad de dinero para mantenerlos competitivos. Si estos no mejoran y siguen representando una rentabilidad pobre para la empresa, se convierten en pérdidas de dinero constante.
- Descuido de otras áreas importantes. La concentración de recursos en un solo negocio se da cuando se quiere consolidar una posición o mantener un área estratégica. Sin embargo, el desvío de fondos hacia áreas de expansión descuida operaciones ya establecidas que mantienen

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

un ingreso constante a la empresa. Al descuidar éstas, la empresa puede comprometer sus actividades normales por aventuras de expansión, y

- Volúmenes de ventas grandes (indicador atractivo para los inversionistas) pero que se traducen en poca utilidad, debido al gran volumen de costos y gastos que debe hacer la empresa, además de sus operaciones consolidadas, a los negocios y actividades de expansión, que necesitan de recursos antes de ser autosuficientes.

Sin embargo, evitar el desarrollo y la expansión va en contra de los valores elementales de la libre empresa. Además, el desarrollo de toda compañía debe contemplar la posibilidad de crecer y estar en expansión, para poder obtener recursos de los mayores puntos posibles. Además, las tendencias de globalización proponen modelos de competencia voraz en que sólo las compañías capaces tienen la posibilidad de sobrevivir.

Para poder conjuntar expansión con desarrollo y consolidación, se debe hacer lo siguiente:

- Hacer productos o negocios que estén relacionados con el giro de la empresa. ENRON siempre dedicó sus productos en el sector energético, pero empezó a realizar operaciones en las que no estaba muy familiarizado (servicios de banda ancha, derivados financieros por Internet, importación de energéticos). La expansión se debe dirigir de manera paulatina hacia productos o negocios muy parecidos con los que la empresa realiza. Por ejemplo, la empresa de aparatos electrónicos SONY empezó como una empresa de baja calidad de aparatos electrónicos. Empezó con el negocio de la televisión y ahora se ha expandido a mercados tan diversos como el de las computadoras o videojuegos, acaparando todo el sector y manteniéndose a la cabeza en cada uno. Y, sin embargo, SONY no se ha metido al negocio de aparatos eléctricos o térmicos. Y no lo hace porque no tenga los recursos para hacerlo, sino

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

porque no es su ramo y no tiene las habilidades, el material humano y la experiencia para hacerlo.

- No empezar a hacer otros productos o negocios hasta haber establecido los ya existentes. ENRON todavía no tenía una posición tan fuerte en el mercado norteamericano cuando decidió empezar a hacer negocios en el extranjero. Los directivos de la empresa se dejaron llevar por el nivel de ventas impresionante que manejó la empresa en el 2000, y decidieron incrementar las estrategias de expansión. El error fue catastrófico, ya que los negocios no estaban establecidos, se empezaron a abandonar y los negocios en expansión no arrojaron las ganancias que se esperaban. Un ejemplo muy claro de esta política de paso a paso la tenemos en Telmex, empresa mexicana que, aunque es un monopolio "a la mexicana" ha sabido expandir sus intereses de manera paulatina. No fue hasta que se consolidó el Internet en México cuando decidió entrar y dominar el mercado. Solamente cuando pudo establecer líneas digitales y un reordenamiento de los números en todo el país, pudo sacar su paquete de servicios digitales. Y hasta que no se consoliden dichos servicios, difícilmente emprenderá otros negocios. ¿La razón? Esperar a que los nuevos productos se afiancen y sean autofinanciables, para poder emprender nuevas aventuras de expansión y
- Analizar cuáles productos o negocios son rentables para la empresa. Con productos rentables se entiende aquellos que sean de bajo costo y alto nivel de utilidad. La empresa debe buscar este tipo de productos, y no debe concentrar su juicio solamente en las ventas o utilidades que pueda obtener, sino en: costo inicial, costo de mantenimiento, tiempo de financiamiento y tiempo que se tarda en ser autosuficiente. ENRON solamente analizaba el volumen de ventas que podía obtener en los negocios de expansión y no en el costo que le representaba. Al omitir dicho análisis, la empresa quedaba vulnerable a cualquier inestabilidad económica que, al afectar a las nuevas actividades de mayor manera, el costo sería importante y serio para la

empresa, que tarde o temprano, no tendría la capacidad de absorber dicho gasto, descuidando las actividades establecidas de la compañía.

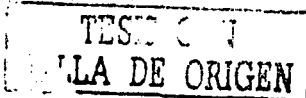
3.4 Mantener operaciones contables y financieras claras y legales, evitando operaciones fraudulentas

ENRON sabía lo riesgoso que era apostar tanto en productos y negocios no consolidados. Sin embargo, para los directivos de la empresa era imperativo mantener un precio de acción competitivo, atractivo y que asegurara un alto nivel de inversión y una gran capitalización. No es nada nuevo que las empresas amañen sus cuentas para mostrar circunstancias existentes desde otro punto de vista (reportar pérdidas, no declarar utilidades) y no se consideran fraudulentas, mientras mantenga los compromisos con los acreedores y terceros. El problema surge cuando el funcionamiento mismo de la empresa está fundamentado en un fraude y, por lo tanto, tanto acreedores, accionistas y trabajadores de la compañía pierden.

Ken Lay siempre utilizó todo lo que tuvo en sus manos para dar lo mejor a la empresa. Utilizando sus influencias en el gobierno norteamericano, logró obtener créditos muy atractivos que le servirían para consolidar negocios y operaciones recientes o riesgosas. Con una falta de ética empresarial tremenda, los directivos de ENRON hicieron y deshicieron a su antojo todo lo que les ayudaba a conseguir su único objetivo: hacer de la empresa una opción viable.

Sin embargo, hay que decir a favor de los directores no tenían un fin criminal o despiadado, como mucha gente de la prensa ha tratado de enseñar⁹⁰. Simplemente querían ver a su compañía encabezando el sector, dominando mercados y dictando las políticas energéticas de Estados Unidos y el mundo. Las ambiciones, hasta cierto punto, parecen lógicas provenientes de un grupo de

⁹⁰ Esta prensa involucra en su juicio criterios de antiglobalización y anticapitalismo, ideas que no concuerdan con el espíritu de esta tesis.



empresarios que aspira a lo máximo. Pero, la manera en que se trató de llegar a ese fin y las herramientas que se usaron, dieron al traste con la imagen y la situación interna de ENRON.

Las situaciones extrañas en las que se encontró ENRON fueron las siguientes:

- Creación de empresas fraudulentas. Como ya se explicó anteriormente, ENRON ayudaba a crear empresas "periféricas" que aportaban una utilidad a la empresa. Sin embargo, dicha utilidad estaba sujeta al precio de acción de ENRON. Si el precio de la compañía subía, el volumen de inversión en las periféricas subía y ENRON simplemente reportaba dicha inversión como deuda a corto plazo o gasto de operación. Si el valor de la acción de ENRON bajaba, la empresa tenía que pagar a ENRON un monto determinado, que era reportado como una utilidad por la empresa. Como se puede ver, tanto las pérdidas como las ganancias son fantasmas y, por lo tanto, fraudulentas. El problema se volvió más serio cuando las empresas no tuvieron la capacidad de pagar de manera constante (debido al desplome de las acciones) y tuvieron que ser absorbidas por la misma empresa.
- Manejos contables "sofisticados". Cuando se descubrió el escándalo detrás de la caída de ENRON, varias empresas sufrieron el descrédito total ya que se encontraban involucradas en los hechos. La firma Andersen, encargada de llevar la contabilidad de ENRON, fue la principal implicada en esto. Sus manejos complejos y poco claros sobre la situación contable de la compañía fueron determinantes para empezar procesos judiciales no solo contra ENRON, sino también contra ellos. Manejos fraudulentos como: cubrir pérdidas, maquillar deudas, reportar utilidades no existentes y consentir la creación de empresas "fantasma" fueron suficiente para implicar a la firma Andersen en el escándalo y acabar con su imagen. Cuando la situación se

ANÁLISIS CON
LA DE ORIGEN

puso dura en la economía, las operaciones amañadas de la empresa tronaron y no soportaron la recesión existente, y

- Precio de acción completamente inflado. El mercado accionario fijaba el precio de la compañía con base en lo que veían en los estados financieros y en la situación tangible de la empresa. No fue de extrañarse que el precio tuviera un decremento cuando su "capacidad" no pudo sostenerlo, destrozando el esquema planteado por Andersen y los directivos.

Como se ya se vio, la recesión económica en Estados Unidos fue el detonante principal para que el endeble sistema organizado en ENRON se colapsara. Además de quebrar la empresa, quedaron a la luz todos los fraudes y la corrupción existentes. No es de extrañarse que muchas voces empezaran a proclamar el fin del capitalismo y la revisión del sistema actual. Y parecía que tenían razón dichas voces cuando varias empresas más empezaron a sufrir y a tener colapsos que pondrían en tela de juicio el modelo económico mundial. Sin embargo, muchas empresas han dado la cara por el sistema actual, acusando que los casos aislados como ENRON solamente demuestran la falta de ética que puede existir en un organismo directivo empresarial. Y dicha afirmación cobra sustento cuando se demuestra que todas las grandes empresas "colapsadas" durante los últimos años son producto de malos manejos o situaciones "turbias" más que por las grietas del sistema.

Las operaciones y la contabilidad poco clara tuvieron como consecuencia:

- La creación de un sistema endeble y vulnerable. Para mantener las operaciones "raras", ENRON debía mantener un precio de acción elevado durante un largo periodo. Durante este lapso, las empresas "fantasma" incrementarían su valor, ya que la inversión de ENRON en ellas sería mucho mayor. Andersen ya había considerado que el precio de acción de la compañía podía bajar; y utilizando el valor sólido de las empresas inexistentes, se tenía una

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

utilidad asegurada. El problema surgió cuando el valor de la acción de ENRON entró a una pendiente constante, como consecuencia normal de la recesión económica del país. Las empresas no pudieron contener dicha debacle y acabaron por sepultar a la compañía. La apuesta era buena, mientras el valor de la acción estuviera dentro de un rango maniobrable.

- Creación de operaciones fraudulentas que comprometieron a la empresa. Circunstancias como el lavado de dinero, reporte de ganancias inexistentes y el inflamiento del valor accionario sirvieron para que el proceso de quiebra de ENRON fuera más dramático de lo normal, acarreando severos problemas a los directivos (acusados de delitos administrativos), a los acreedores (acusando a la empresa de fraude), a los deudores (que saldaron sus adeudos con ENRON en plazos y términos fijados por el Gobierno y no por la empresa) y a los trabajadores (que acusan a los directivos de esconder información, inflar cifras, maquillar situaciones delicadas y no permitir vender sus acciones cuando éstas se desplomaban). Además de tener que resucitar la empresa, la nueva directiva ha tenido que sortear problemas legales como consecuencia de los malos manejos de la administración anterior, y
- Poca movilidad para casos de emergencia. Si la empresa no hubiera dependido de sobremanera en las operaciones poco claras y en las empresas "fantasma" podría haber tenido mayor capacidad de enfrentar la situación crítica en la que estaba. En condiciones normales, un recorte en el presupuesto o de personal o la suspensión de programas o tareas ya definidas podían haber salvado y mantenido en operación la empresa. Sin embargo, las empresas "inexistentes" representaron un gasto a ENRON (en lugar de significar una utilidad). Al tener esa pérdida tan grande, la empresa no tuvo otro remedio que absorberla. Y con esto, ajustar todas las utilidades reportadas en los últimos años, demostrando la irrealidad de la compañía.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

De no haber dependido tanto de dichas empresas, ENRON podría haber dirigido hacia otros puntos su necesidad de capitalización. Además, cuando el precio de la acción bajo, no solamente tuvo que enfrentar un problema de descapitalización en la empresa, sino también el crecimiento de un gasto constante en las empresas que estaban "paseando" el dinero de ENRON de manera fraudulenta. De no haber existido dichas empresas, ENRON podría haber tenido mayor posibilidad de sobrevivir y no tener un volumen de pérdidas impresionante.

Las empresas deben mantener una política contable clara y precisa para evitar confusiones, fraudes y mantener una situación realista de lo que hacen, sin caer en irrealidades o fantasías.

Para esto, se propone lo siguiente:

- Llevar una política contable sencilla. Aunque la empresa cotice en la bolsa, sus estados sean consultados por el público y aspire a tener bajo riesgo de inversión, solamente manteniendo y reportando de manera sencilla lo que se hace, podrá hacer que los inversionistas entiendan claramente lo que se está haciendo. Comparando estados financieros de otras empresas (Coca-Cola, Microsoft, Banamex y Wal-Mart), ENRON reportaba situaciones que nadie acostumbraba hacer (ajuste por cambio de contabilidad, varios ajustes monetarios, gastos de operación no justificados) que, comparado con otras empresas, demuestran que algo poco claro se está haciendo. Las empresas antes mencionadas siguen principios básicos contables, además de que sus estados son claros y nada complejos. Son sencillos de leer y analizar, por lo que los inversionistas no tienen ningún problema en decidir sobre el estado financiero de ellas.
- No utilizar operaciones poco claras. Aunque este punto es muy lógico y muy fácil de pensar, es difícil de aplicar. La ambición de los directores por conseguir la mayor utilidad posible hace que se olviden de la ética y utilicen todo lo que tienen a su alcance para conseguir sus

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

objetivos. Sin embargo, muchas empresas se han mantenido en los primeros lugares de ventas y eficiencia sin necesidad de hacer fraudes o apoyarse en lagunas legales. En este punto pesa más la ética y discreción de los directores que la contendencia de los objetivos de las empresas que no hacen fraude. Sin embargo, el punto más contundente es que, en los últimos años, las empresas que han tronado, tienen un denominador común: operaciones fraudulentas y poco claras en varias partes de su organigrama.

- Realizar auditorías internas y externas de manera constante en las áreas donde se pueden presentar los fraudes. Las auditorías internas se pueden hacer de la misma manera en que se diseña un círculo de calidad: que las personas de un sector analicen a las de otro o a las de su misma área. En varias empresas existe un área específica que se encarga de realizar las auditorías a toda la empresa y dicha área es auditada por otra externa, asegurando una transparencia y claridad en el proceso. Sin embargo, en el caso de ENRON, la empresa que diseñaba su contabilidad y llevaba las auditorías estaba enredada en el fraude. Para evitar esto, además de seguir el punto anterior, se pueden utilizar varias empresas de auditoría para asegurar al público que el prestigio de varias firmas están respaldando el ejercicio desempeñado por la compañía, y
- Mantener instrumentos de cobertura contra riesgos en casos de situaciones no previstas, crisis recurrentes o recesiones esperadas. ENRON apostó a su propio valor creando las empresas fantasmas, pero no consideró la posibilidad de que la economía afectara a su precio bursátil y que tuviera que contraerse. Al no prever dicha situación, ENRON demostró soberbia y una ignorancia total de principios económicos. Las operaciones fraudulentas no nada más provocan situaciones no deseadas. También la falta de herramientas que cubran las posiciones de la empresa en casos malos. Un problema muy serio en la actualidad es que no se prevén situaciones pesimistas. ENRON pecó de optimista y, al no tener qué respaldara sus

ESTADO DE CALIFORNIA
FALTA DE CIGEN

aspiraciones gigantescas, no pudo responder en el momento en que el panorama se tornó sombrío y poco alentador.

3.5 Hacer leyes más estrictas en materia fiscal, bursátil y financiera

El escándalo de la quiebra de ENRON tomó matices políticos cuando se descubrió que varios funcionarios del Gobierno de Bush Jr. estaban coluditos en varias de las operaciones fraudulentas de la empresa. Además, el rumor de que ENRON influía en las políticas energéticas de la Casa Blanca incrementó la sospecha de que Washington sabía perfectamente de lo que ocurría en la empresa y que dejaron hacer. ¿La razón? Protección de intereses que se tenían dentro de la compañía.

Cabe destacar que ENRON apoyó económicamente la campaña presidencial de Bush y que Lay era amigo cercano a la familia del actual mandatario. Sin embargo, en el momento más dramático de la quiebra, el gobierno actuó conforme a derecho, procesando a todos los culpables y buscando una solución que no afectara al sector. Además, el congreso norteamericano (que no apoya completamente las políticas del presidente) se encargó de la reunión de pruebas, los interrogatorios a los implicados y a impartir justicia, utilizando varias facultades constitucionales que tiene⁹¹.

Sin embargo, la opinión pública y los expertos en el tema se planteaban la misma pregunta ¿por qué se permitió esto? ¿No existen leyes o regulaciones que impidan un fraude de semejante tamaño? Muchos opinaban que sí existían las leyes, pero que los mecanismos de vigilancia no eran adecuados. Otros exigían leyes más estrictas para evitar otro ENRON. Pero la conclusión era la misma: se tenía que revisar el sistema legal (fiscal, penal y corporativo) para que una empresa de gran tamaño no volviera a construir bases tan endeblas y afectar a toda la economía.

⁹¹ Fusaro, Peter, Millar, Ross. *Ibid*

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Además, la caída de ENRON dañó severamente el sector energético, afectando su credibilidad en los mercados y ante los inversionistas. Muchas empresas han resentido la descomposición de ENRON y exigen leyes que los protejan de una situación similar.

La falta de leyes más estrictas y una vigilancia fueron detonantes principales de varias de las situaciones poco claras de ENRON como:

- Manejo contable poco claro y complejo. En México, aunque obsoleta y anacrónica en ciertos aspectos, la Miscelánea Fiscal especifica claramente lo que deben hacer la empresa cuando reporten sus estados financieros, explicando los casos en que una compañía puede cometer fraude como: reporte de ganancias ficticias, préstamos internos no reportados, no reportar pérdidas, amañar el pago de impuestos, entre otros. En Estados Unidos las leyes fiscales son más flexibles, con el fin de no mermar el desarrollo productivo, activar el desarrollo e impulsar y proteger a las empresas en situaciones inestables o circunstancias de bajas utilidades. Sin embargo, las leyes presentan lagunas claras y bastantes deficiencias que permiten la creación de operaciones fraudulentas y corruptas. Muy pocas veces las empresas tienen problemas con el gobierno, ya que mientras cumplan con sus obligaciones (pago de impuestos, compromisos bancarios o crediticios, reparto de utilidades, previsión social) las autoridades dejan hacer. Todo funciona bien mientras la empresa cumpla con todo. Sin embargo cuando la empresa empieza a hacer ajustes por pérdidas no reportadas o ganancias ficticias, el fraude sale a la luz. Las leyes lo permiten mientras el equilibrio no se rompa. Además, todo se conjuntó con la desregulación del sector energético que ENRON aprovechó eficazmente.
- Operaciones monopólicas o desquiciamiento de mercados. Como en el caso de California, los trabajadores de ENRON incurrieron en prácticas de monopolio, desquiciando el mercado

energético del Estado, encareciendo el producto y un incremento desmesurado del precio. Al ser esto consecuencia de una falta de autocontroles en la empresa, también se conjunta con una deficiente legislación en esa materia. Para mantener el espíritu de la libre empresa y libre mercado, Estados Unidos prohíbe el establecimiento de monopolios, cuidando de manera vigorosa que las empresas no realicen actividades de este tipo (desquiciamiento de competencia, alianzas que acaparan el 100% del mercado), regulando las operaciones y alentando el surgimiento de empresas que compitan con las ya establecidas. En el caso de Microsoft, la empresa de Bill Gates fue sancionada no por dominar el mercado, sino por destruir a su competencia o absorberla para dominar el consumo de software. Sin embargo, dichas leyes no regulan cuando las empresas quieren desquiciar mercados sectorizados o de poco alcance, aunque esto últimos sea relativo. Ninguna comisión sancionó a ENRON en el caso de California, ya que se consideró que la compañía texana estaba protegiendo sus intereses más que destruir a su competencia, cuando el desquiciamiento y la obtención de ventaja estaba veladamente escondida en sus acciones.

- Permitir que una empresa con semejantes problemas pudiera entrar a la bolsa. Cuando una compañía decide cotizar en una bolsa de valores, sus estados financieros dejan de ser confidenciales y se convierten de dominio público. Esto con el único fin de que todos los interesados en el sector puedan conocer la situación de la empresa en cuestión. En el caso de ENRON sus estados financieros mostraban una realidad muy alejada de lo que en realidad estaba ocurriendo. Los inversionistas se fueron con la imagen fantástica que existía e incrementaron el engaño haciendo inversiones y compra de acciones a niveles impresionantes. La Bolsa de Nuevo York demostró una gran irresponsabilidad e incompetencia al no analizar, auditar y sancionar a una empresa que tenía tantos problemas, permitiéndole entrar y cotizar en el mercado bursátil más grande del mundo, y

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Lavado de dinero y funcionarios del gobierno involucrados en el escándalo. El lavado de dinero, proveniente de negocios "turbios" (operaciones ilegales, fraudes en otras empresas e, incluso, narcotráfico) fueron producto de una mala regulación de las actividades de la empresa por parte del gobierno norteamericano. Pero lo más preocupante es que gente del mismo gobierno tuviera intereses en un negocio oscuro y poco claro como ENRON. Desde funcionarios del gobierno de Texas hasta el mismo vicepresidente de la nación tenían que ver con la empresa de Ken Lay, siendo fuente de rumores e historias acerca de que el gobierno norteamericano protegía a la empresa para defender lo que tenía invertido o las ventajas que podrían obtener en ENRON. No es nada nuevo que funcionarios del gobierno de un país tengan intereses en una empresa determinada (en México tenemos el caso Fox/Coca-Cola), pero si resulta alarmante que hayan estado involucrados en una empresa con tantas deficiencias y problemas internos que a la larga, desencadenaron uno de los escándalos más grandes en la historia de la economía norteamericana.

El libre mercado y la competencia abierta tiene sus ventajas: precios competitivos, productos de calidad, empresas consolidadas, eficiencia en los servicios y procesos y competitividad con los productos extranjeros. Sin embargo, el mercado está sujeto a que las empresas acaparen las ventas, dicten los precios y las políticas a seguir, además de caer en complicidad con el gobierno. Las consecuencias de una falta de regulación en materia fiscal y corporativa desencadenaron lo siguiente:

- La creación de un escándalo de proporciones gigantescas y alcances asombrosos. Las comisiones de comercio y competencia tienen la facultad de sancionar a las empresas para conseguir tres fines: proteger al consumidor, proteger al sector y, aunque suene paradójico,

TEST CON
FALLA DE ORIGEN

proteger a las empresas⁹². Sin embargo dejaron ENRON hacer lo que quiso con sus procesos y operaciones, además de permitir que reportara estados financieros amañados y lejos de la realidad.

- Trabajadores, inversionistas y acreedores defraudados. Al no existir una regulación que los protegiera, todos las terceras partes involucradas en ENRON sufrieron la pérdida de una cantidad importante de su patrimonio. Los trabajadores no pudieron deshacerse de las acciones cuando éstas estaban a la baja. Los acreedores no pudieron cobrar las deudas que tenían con ENRON y los inversionistas vieron cómo su dinero se fue por una empresa que no supo manejar una situación de recesión difícil, pero bastante común, y
- Desestabilización del sector energético. Ningún sector está protegido cuando sucede un fraude en uno de sus elementos que desencadene una desestabilización total en el mismo. En este caso, el sector energético no pudo obtener créditos o facilidades para solventar la crisis ocasionada por ENRON (pérdida de credibilidad, incremento de riesgo de inversión, descapitalización, inestabilidad de los mercados) y varias acabaron teniendo el mismo destino que la compañía texana, aunque, a diferencia de ENRON, varias empresas quebraron, no por fraudes u operaciones raras, sino por no contener la crisis en el sector. Caso parecido al sector de la aviación comercial. Después del 11 de septiembre, éste sufrió un descenso dramático en el volumen de ventas, conjuntado con el incremento en el gasto de seguridad y operaciones, acabaron con varias empresas que no pudieron contener dichos golpes. Y de todas las aerolíneas que quebraron, ninguna perdió aviones en los atentados, mientras que American y United, que sí perdieron aviones, pudieron salir adelante⁹³.

⁹² Fusaro, Peter. Millar, Ross. *Ibid*

⁹³ Sin embargo ambas compañías tuvieron grandes pérdidas, teniendo que rediseñar sus estrategias de negocios, despidiendo personal y reortando operaciones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Como se puede ver, las regulaciones van más allá de sancionar empresas por no cumplir con una serie de objetivos trazados. Las leyes hacen del mercado un sistema más competitivo y protegen al consumidor. Sin embargo, existen pocas leyes que protejan a las demás empresas de un sector ante la crisis ocasionada por factores internos o externos.

A partir del desplome de ENRON, se han pensado en varias reformas a las leyes ya establecidas o dictar nuevas, para evitar otro escándalo que cimbre la estructura financiera mundial. Tratando de evitar términos de jurisprudencia y enfocando el análisis en el espíritu de las leyes, en materia legal se debe hacer lo siguiente:

- Leyes en materia fiscal y contable más estrictas, específicas del sector y simples en comprensión. De alguna u otra manera, las empresas encuentran lagunas en las leyes para obtener una ventaja. Dicha posición es muy entendible y nada ilegal, a menos que se esté haciendo un fraude para obtener dicha ventaja. Las operaciones ilegales de ENRON nunca fueron auditadas y, aunque la compañía reportaba una utilidad poco clara, las autoridades fiscales norteamericanas se dieron por satisfechas simplemente con el cumplimiento de obligaciones de ENRON. Sin embargo, al no proceder y evitar la continuación del fraude, el gobierno permitió que consumidores, acreedores e inversionistas fueran víctimas del engaño, perdiendo patrimonio y gastando tiempo en pleitos legales que se pudieran haber evitado. Las reformas o nuevas leyes que se deben dictar deben seguir un solo espíritu: permitir la competencia, la libre empresa y el mercado abierto, pero no a cualquier costo, imponiendo una ética de desempeño en las empresas para evitar circunstancias fraudulentas e ilegales. Además, se deben incrementar las penas y sanciones a las personas físicas o morales que incurran en dichos asuntos. Actualmente, los fraudes corporativos en Estados Unidos son altamente

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

penalizados si se pueden enfocar en una sola persona, a la cual se puede culpar y señalar. En cambio, si el fraude es de proporciones más grandes, englobando a compañías enteras, las leyes son ampliamente superadas y los fraudes consumados. La legislación debe mantenerse en lo específico, pero también vigilar el contexto global de las compañías.

- Mayores restricciones a las empresas para evitar prácticas monopólicas o desquiciamiento de mercados. Resulta paradójico que en el país de la libre empresa y mercado abierto todavía se tengan ciertos rezagos permitiendo prácticas monopólicas o de destrucción de competencia. ENRON, como ya se mencionó, incurrió en muchas faltas tronando mercados limitados, desquiciando la competencia y obteniendo una posición ventajosa ante ello. Es de llamar la atención que las comisiones de competencia de Estados Unidos permitan operaciones "menores" de este tipo y nada más persigan a las empresas grandes en las que sus faltas y delitos son más evidentes. Si se permite que las empresas hagan monopolios "pequeños" o marginales, difícilmente la pequeña competencia tendrá una oportunidad de posicionarse en el mercado, perjudicando la calidad, el precio y el nivel de consumo en el mercado. Las leyes no deben ser de castigo, sino de protección.
- Realizar auditorias de manera eficiente y estricta a todas las empresas que pretendan hacer una oferta pública en la Bolsa. Los inversionistas y las compañías corredoras de bolsa confiaron plenamente en los estados financieros de ENRON, pensando que la situación de la empresa era la que se estaba reportando en dichas herramientas. Sin embargo, cuando el escándalo se consumó y se reveló el engaño, los inversionistas empezaron a demandar a la empresa por haber reportado situaciones ajenas a la verdad. En realidad, deberían demandar a los encargados de aprobar que una empresa entre a la bolsa. El NYSE ha enfrentado varios cargos como: conspiración, obstrucción y fraude,

por el simple hecho de permitir que ENRON cotizara en bolsa. Además, todas las empresas que han quebrado en los últimos años (por circunstancias similares a las de ENRON) cotizaban en bolsa y obtenían jugosas capitalizaciones. Las leyes, en este sentido, deben abogar por investigaciones exhaustivas, para analizar la viabilidad de una empresa, y determinar si no pondrá en riesgo a los inversionistas y a las entidades bursátiles en general y

- Diseñar mecanismos o candados que eviten que los funcionarios del gobierno quieran ayudar a sus intereses en grandes empresas corporativas, o establecer leyes que mantengan un desempeño administrativo objetivo y veraz. Este punto puede ser un poco ingenuo, ya que en casi todos los países, las grandes empresas tienen grandes aliados políticos que les favorecen en la consecución de sus objetivos e intereses. Sin embargo, el interés común puede prevalecer. Un caso muy curioso lo podemos encontrar durante el gobierno de Richard Nixon, aquel controvertido presidente que gobernó Estados Unidos durante 5 años. Como parte de su gobierno, Estados Unidos comenzó una apertura comercial hacia China que atrajo la atención de las empresas norteamericanas. Y la razón no era menos: más de mil millones de consumidores potenciales resultan atractivo para cualquiera. Y una de las empresas que más interesada estaba en invertir era Coca-Cola. Sin embargo, Nixon había sido, durante muchos años, abogado de la Pepsi, rival acérrimo de la empresa de Atlanta. Nixon quería favorecer a sus anteriores patrones, pero sabía del peso político que representaba Coca-Cola dentro de su país. En consecuencia, el presidente norteamericano no hizo nada: simplemente abrió el mercado y no favoreció a nadie. Coca-Cola, con una mayor capacidad de desarrollo que Pepsi obtuvo una mejor posición y sacó la ventaja a la que aspiraba desde un principio. Nixon sopesó sus propios intereses contra los de su país y actuó en consecuencia. No esta mal ni se puede evitar

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

que los funcionarios del gobierno tengan algo que ver con las empresas, pero si resulta antiético y de consecuencias desastrosas que quieran beneficiarlas desde la posición en la que se encuentran. En el caso de ENRON, aprovechando la cercanía familiar y natural con el gobierno de Bush, varios funcionarios resultaron involucrados en la empresa, permitiendo todas las operaciones turbias y poco claras que acabaron con la compañía. Leyes más estrictas en este sentido, o un seguimiento mayor por el Poder Legislativo, evitaría mayores conflictos.

Comparando estas propuestas con lo ya existente, simplemente se tendrían que dar los siguientes pasos para poder hacer leyes efectivas, estrictas y confiables:

1. Las Cámaras Legislativas (Representantes y Senadores) deben promover la realización de auditorías a las empresas del sector energético en las que se tenga la sospecha de que están realizando operaciones fraudulentas. Si se encuentran irregularidades, dar un plazo determinado para su corrección.
2. Determinar las situaciones y circunstancias en que las empresas auditadas presentan irregularidades, estableciendo las condiciones en que se dan, y los procesos que siguen.
3. Reformar leyes fiscales, corporativas y penales existentes, añadiendo apartados donde se establezcan las penas, los procesos y el seguimiento de las irregularidades encontradas. Es decir, hacer apartados especiales para el sector energético.
4. Si las empresas auditadas no suprimen sus irregularidades, las nuevas leyes que entren en vigor serán aplicables para ellas y
5. Crear un organismo no gubernamental e independiente, que se encargue únicamente, de auditar a las empresas del sector energético para encontrar y evitar la creación de

operaciones fraudulentas a gran escala. (Un organismo diseñado por el Poder Judicial y no por el Ejecutivo)

Algunos puntos de esta propuesta sonarán exagerados, pero se deben tomar en cuenta para evitar una quiebra que desencadene una crisis en el sector energético. Las leyes que se hagan estarán dirigidas especialmente para el sector. Si se quiere hacer para otro sector, se seguirán los mismos pasos.

3.6 Determinar estrategias sobre eficiencia de procesos para tener márgenes de utilidad competitivos

Durante cuatro años, ENRON reportó un incremento de ventas impresionante, siendo un indicador bastante atractivo para los inversionistas, que aseguraban que la empresa seguiría incrementando su posición en los mercados, ampliando sus posibilidades hacia nuevos horizontes, aumentando las ventas y los ingresos netos.

	1998	1999	2000
Ventas (Incremento Anual) %	54.20%	28.32%	151.27%

Como se puede ver, ENRON reportaba incrementos anuales superiores a cualquier empresa del sector.

En este sentido, la empresa aseguraba un ingreso elevado, además de tener un cambio positivo muy atractivo, que significaba capitalización, aplicación de recursos en proyectos de expansión y un precio de acción muy alto y sostenido⁶⁴.

Sin embargo, al igual que las ventas, los costos y gastos totales se incrementaron.

	1998	1999	2000
Gastos (Incremento Anual)%	47.51%	31.55%	151.43%

⁶⁴ Al final de 2000, la revista Fortune, en su edición anual de las 500 empresas más grandes del mundo, colocó a ENRON en el sexto lugar, gracias a tener un volumen de ventas de más de 100,000 millones de dólares (Fortune sólo considera ventas brutas para diseñar sus rankings)

Es normal que los gastos se incrementen cuando los volúmenes de ventas aumentan. Vender más significa producir más, necesitar mayores canales de expansión y difusión, gastos administrativos, entre otros. Sin embargo, ENRON demuestra que no tiene un proceso eficiente, ya que si una empresa incrementa ventas, debe hacerlo pensando en disminuir costos o mantenerlos constantes o incrementarlos lo menos posible. Si los gastos se incrementan al parejo que las ventas, la empresa no se está desarrollando. Al contrario, no está mejorando sus procesos, no mejora las operaciones y las fugas de dinero existentes se mantienen, sin que se haga cambio alguno.

Analizando el margen de utilidad nos dice la verdad oculta detrás de las ventas gigantescas de la empresa. Este indicador nos señala el porcentaje de ventas que se transforman en utilidad real para la empresa. En ese sentido, ENRON muestra malos números:

	1998	1999	2000
Margen (Incremento Anual%)	418.09%	-1.01%	-56.37%

De 1997 a 1998, ENRON mejoró en este apartado, ya que consolidó nuevos mercados y posiciones establecidas. Sin embargo en 1999 y 2000 baja drásticamente su margen de utilidad ya que, aunque tiene un volumen de ventas importante, gasta mucho en las operaciones de dichas ventas, además de invertir demasiado capital en el desarrollo de los nuevos mercados, descuidando los existentes y disminuyendo las utilidades obtenidas.

Si analizamos el porcentaje de incremento de las utilidades se obtiene lo siguiente:

	1998	1999	2000
Utilidad (Incremento Anual%)	928.36%	-54.43%	114.01%

De 1997 a 1998, periodo de expansión y consolidación, ENRON presenta un incremento histórico en sus utilidades, multiplicando diez veces las utilidades registradas el año anterior, mientras que en el 99 las utilidades bajan, porque las operaciones no han mejorado, no se eficientado y presentan los mismos

problemas de siempre. En el 2000, el incremento es impresionante, pero se debe a factores externos (bonanza económica, dominación de mercados, prácticas de acaparamiento), más que a una consolidación y mejora en las operaciones. Si el incremento del 114.01% fuera con el mismo volumen de ventas del año anterior, entonces sí se podría hablar de una empresa productiva, rentable y eficiente, ya que se estaría obteniendo más con lo mismo. Pero, como dicho incremento en la utilidad se debe a que las ventas aumentaron y no a una mejora operativa, el dato es engañoso y debe analizarse fríamente.

En este sentido, los problemas más importantes fueron:

- Consolidación marginal en mercados. ENRON expandió sus canales de comercialización, pero no los consolidó, ya que solamente fueron clientes temporales los que pudo conseguir, además de que los costos para mantener dichos mercados fueron elevados. Es decir, los proyectos de expansión fueron mal planeados y no existió un plan de desarrollo para los mismos. La empresa nunca pudo recuperar completamente los gastos de inversión para la creación de los nuevos canales, además de que los costos de su mantenimiento se fueron hacia arriba.
- Gastos de venta que mermaron las utilidades. Este fue tal vez uno de los problemas más crónicos de la empresa. Las ventas eran atractivas y eran lo que los inversionistas querían escuchar. Pero la ineficiencia de los procesos provocaron que dichas ventas reportaran utilidades pequeñas, que, al descubrirse las operaciones fraudulentas de la empresa, se convirtieron en pérdidas asombrosas que acabaron con la imagen ante los inversionistas y
- Procesos ineficientes e inoperantes debido al gran tamaño de la empresa. Al crecer ENRON, nunca tuvo un plan de desarrollo que le permitiera establecer sus nuevos canales de producción y comercialización. Cuando una empresa no controla su tamaño, los canales de comunicación

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

dentro de ella se vuelven torpes, no existe un control sobre las actividades, desatando la anarquía y un descontrol total en los resultados. En este sentido, los resultados no concuerdan con lo que se pronostica, ya que no se tienen medidas todas las variables que entran dentro de la compañía. Al no tener mandos intermedios eficientes, y que estaban contagiados de una ambición enfermiza por obtener utilidades, la empresa no supo manejar los problemas que tuvo en las áreas financieras y operativas, simplemente porque no supo que existían o no consideró la importancia de los mismos. La crisis, al desatarse, fue directamente a las partes débiles de la empresa: partes que no se pudieron corregir a tiempo.

Como consecuencia de dichos problemas se tuvieron las siguientes consecuencias:

- Nulo margen de acción para sortear la situación externa. Una empresa, si mantiene un nivel de pérdidas constante, poco ahorro y proceso ineficientes, difícilmente podrá responder ante situaciones externas adversas o poco favorecedoras. La fortaleza de una empresa radica justamente en que sus propias operaciones y virtudes la sacan adelante en tiempos difíciles. La facilidad para abrir canales de comercialización, obtención de utilidades de manera constante o la manera en que se tiene un plan para contingencias, hacen que una empresa pueda responder antes condiciones difíciles. ENRON, al tener procesos costosos, poca consolidación en mercados y una pobre obtención de utilidades, hicieron que no pudiera enfrentar de manera sólida la crisis mundial que se desató. El sector energético se contrajo y ENRON, en lugar de rediseñar sus estrategias o de abrir otras opciones, se casó con sus ideas que le siguieron reportando pérdidas y a la larga, la empujaron a la quiebra y
- Agudización de la contracción del sector energético, al propiciar la desconfianza de los inversionistas y un hueco operativo en las tareas realizadas por la empresa. Al quebrar

TECNO
FALLA DE ORIGEN

ENRON, la gente que había depositado su dinero en el sector energético sintió que todas las empresas podrían tener los mismos problemas o que tarde o temprano desencadenarían una crisis importante. Y justamente eso pasó, pero los inversionistas fueron también culpables de ello, ya que al expandirse el nerviosismo y el miedo, el dinero dejó de llegar a las empresas y ya no tuvieron una fuente de capital constante y seguro como lo habían tenido durante 10 años. Además, muchas de las tareas de ENRON (derivados financieros, comercialización de gas) eran utilizadas por varias empresas y consistían en el sostén operativo de ellas. Al suspender ENRON varias de sus operaciones, muchas empresas dejaron de producir, o empezaron a tener dificultades para operar, ya que partes claves de su operación eran realizadas por ENRON. Como la empresa texana tenía un dominio abrumador del mercado energético en Estados Unidos, su quiebra afectó demasiado las operaciones del sector. Como consecuencia, el sector se colapsó (más de lo que estaba) y se tuvieron que buscar nuevas opciones para mantener el nivel esperado (que si hubiese existido un plan de contingencia, nada de esto hubiera pasado).

La única manera en que se hubiera evitado todo esto es haber tenido un plan de eficiencia y control de procesos que mantuvieran un control constante en toda la empresa, detectando los problemas y solucionándolos a tiempo. Un control de calidad efectivo es más que suficiente para estos casos, ya que con él se tiene:

- Control y homogenización de procesos. Al tener esto, la empresa tiene una idea en papel de lo que debe hacer, cómo hacerlo y cómo medir lo que consigue
- Procesos eficientes y efectivos. Si se documentaran y controlaran, los procesos serían rentables en todo momento, obteniendo resultados favorables, ya que los mecanismos de control estarían enfocados en una realización óptima y

- Programas de expansión reales y sostenibles. Como ya se ha mencionado, uno de los detonantes de la crisis en ENRON fue su ambición por crecer y no controlar dicho crecimiento. Un plan de control de calidad, hubiese evitado que los gastos para dichas expansiones fueran elevados, ya que al tener crecimiento sostenido y eficaz, la obtención de recursos se asegura de manera constante sin necesidad de destinar mayores recursos a la expansión. Además las curvas de aprendizaje de los trabajadores está debidamente controlada, ya que la capacitación y desarrollo de los mismos forma parte integral de dichos programas.

El plan de eficiencia y control de procesos es muy simple. Solamente se tienen que seguir los siguientes pasos.

- De los procesos existentes, determinar aquellos que históricamente no han obtenido utilidades, o han significado un volumen de pérdidas muy amplio.

Esto es muy sencillo. Al hablar de procesos, no solamente mencionamos una parte en la consecución de producto, sino también en las operaciones administrativas o de planeación y expansión de la empresa. En el caso de ENRON, como ya se ha visto, los procesos más caros y más costosos fueron las aventuras de expansión y creación de nuevos mercado que, en lugar de representar un ingreso para la empresa, significaron pérdidas considerables para la misma. Además, el diseño de empresas "fantasma" simplemente agudizaron la situación, dándole a la empresa un lastre de deudas que acabaron por aniquilarla.

¿Como determinar los procesos costosos? Simplemente obteniendo una relación costo-beneficio haciendo los siguientes cuestionamientos ¿Es necesario el proceso? ¿Se puede hacer rentable? ¿Se puede reasignar en otra área? O, en el peor de los casos ¿Es factible su desaparición?

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Hacer que los procesos problemáticos se hagan de manera eficiente, rentable y que arrojen utilidades importantes

No es nada fácil hacer este punto pero se debe capacitar a todos los involucrados en esto lo siguiente: la empresa espera ganancias y no pérdidas de lo que se hace. Los reprocesos y tiempos muertos son letales para la rentabilidad de una empresa. ENRON al volverse gigantesca, se convirtió en una empresa torpe, con mandos medios pocos comprometidos y poco eficientes. La empresa puede convertirse en un gigante pero, para evitar problemas similares, es necesario su partición en pequeñas células o divisiones, más autónomas e independientes, donde no necesiten de las decisiones de otras áreas para realizar su labor. ENRON, aunque trató de realizar esto, lo hizo muy tarde además de que Lay no permitió que perdiera el control absoluto sobre las operaciones de la empresa (y volvemos al tema del desempeño de negocios). Partiendo la empresa, haciendo divisiones y áreas específicas, facilitan el control siempre y cuando se mantenga una autonomía e independencia entre ellas.

- Establecer un plan de acción y control de todos los procesos, regulaciones y auditorías para mantener un nivel de operación óptimo.

El diseño es sencillo y muy teórico. Basándonos en teorías de Deming e Ishikawa podemos establecer planes muy contundentes donde el control y la calidad estén a flor de piel. Sin embargo, el problema no es tanto el diseño o la implantación, sino que se siga. Este plan debe trascender las normas ISO, convirtiéndose en leyes internas de la empresa, filosofías que se aplican en normas de seguimiento, dando capacitación a personal interno para realizar auditorías internas. Además, se debe evaluar cada trimestre las áreas de riesgo para evaluar su desempeño y determinar si se están cumpliendo los objetivos

CONCLUSIONES

Estados Unidos está sufriendo una de las mayores crisis en su historia, que no se veía desde los tiempos de la Guerra de Vietnam. Después de vivir un desarrollo histórico en la década de los noventa, se ha sumido en una grave depresión política, social y económica. La crisis política se empezó a gestar desde las elecciones poco claras y controvertidas que llevaron a George W. Bush a la Casa Blanca y que se agudizó con la tragedia del 11 de septiembre. Además, el gobierno de Estados Unidos ha desestabilizado a varios organismos internacionales en su afán de lograr un control totalitario del planeta. Por ejemplo con el pretexto de la invasión a Irak, Estados Unidos despedazó a la ONU, casi aniquila a la Unión Europea, creó un problema severo en el G-7 y ha incrementado el sentimiento de odio existente hacia ellos. Ahora nadie le perdona nada a los Estados Unidos y sus ideas de libertad y dominio están más devaluadas que nunca.

Desde el punto de vista social, pese a la manipulación mediática interna, la gente está hastiada de la situación del país y manifiesta su descontento por todas las maneras posibles. El sector financiero está desacreditado con todos los fraudes que han sucedido en los últimos años y la gente se empieza a dar cuenta de que el American Dream es solamente una idea de control para evitar críticas sobre el establishment y las instituciones nacionales.

Sin embargo, la peor crisis es la que se ha desatado en el sector económico y financiero. Las quiebras y cierres de compañías no es algo nuevo en el modelo americano. Empresas importantes (y que llegaron a ser históricas) han desaparecido por varios motivos. Un caso es la aerolínea Panam, que durante muchos años fue el punto de referencia en el mundo aeronáutico, pero que una mala planeación la llevó a la quiebra. Varias empresas han estado al borde de desaparecer pero se han mantenido. Un caso muy ejemplar es el de Chrysler, que al principio de los 80's anunció que iba a

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

quebrar, pero Lee Iacocca⁹⁵ la salvó estableciendo estrategias de ventas agresivas, revolucionando el mercado.

Sin embargo, era muy difícil ver escándalos u operaciones turbias que comprometieran hasta el modelo mismo que llevó a Estados Unidos a una posición hegemónica en el mapa geopolítico mundial. Pero algo pasó. Al terminar la Guerra Fria ya no hay un rival a temer o imitar. Y la economía se desarrolla de manera impresionante. La globalización hace que se expandan los mercados potenciales y las posibilidades de crecimiento. En este escenario surge el escándalo de ENRON, que ha creado una mayor conciencia en la industria, revolucionando la manera de administrar las empresas y llevarlas a tener utilidades.

La misión principal del Ingeniero Industrial es lograr la armonía, el orden y la consecución de objetivos dentro de una empresa. Más que cualquier otra profesión, el Ingeniero Industrial conjunta una serie de habilidades técnicas, científicas e humanistas en las que muchas veces la práctica supera a la teoría y el juicio de la historia es más demoledor que la demostración del modelo científico. Sin embargo, si se violan los principios básicos de administración, procesos y economía, el Ingeniero se convierte en alguien nocivo para la entidad y no ayudará en nada a la consecución de resultados.

Pero ciertas partes del sector le exigen al ingeniero que destruya o que altere lo que está comprobado.

Que por el único objetivo de obtener dinero y posición se envicien y distorsionen las ideas de armonía y equilibrio que le fueron inculcadas. ¿Qué hacer? Mucha gente ha propuesto dar la espalda a las empresas. Castigar al sector financiero ya no creyendo en él, no buscarlo, no estudiarlo. Pero una

⁹⁵ Esta vez Lee Iacocca el que mas ha aportado a la gestión de empresas y desempeño de negocios en los últimos 40 años estableciendo ideas y estrategias que han superado al sector automotriz y se utilizan en cualquier proceso productivo

PARA INGENIEROS

postura así sería más destructiva para la profesión, aniquilando el principio básico de la carrera de que todo se puede mejorar y que si algo no funciona, se debe reparar, por muy insignificante que sea.

El reto de la ingeniería es ser madura, responder al mundo en el que vive y entender las necesidades de lo que se tiene alrededor sin traicionar los principios de armonía y equilibrio que han prevalecido siempre. El caso de ENRON fue un golpe de desilusión tremendo para todos los que admiramos a la iniciativa privada, a la libre empresa y al sector industrial. Y en ciertos momentos, pensamos que la ingeniería debía de abandonar ese rumbo y seguir hacia lugares más limpios y ordenados.

Sin embargo no se puede hacer eso. ENRON solo es el principio de lo que se debe hacer. Es el inicio de una revolución en la ingeniería y en la manera de ejercer la función de administración y de negocios. Las consecuencias van más allá del escándalo y la acusación. Se debe aprender lo que hay que hacer y lo que no hay que hacer para evitar estas situaciones, que entorpecen a la industria, le restan credibilidad al sector y ponen en riesgo la economía mundial.

Al terminar esta tesis, llego a las siguientes conclusiones:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1. La libre empresa y el libre mercado deben estar alejados de la corrupción y de la ambición por obtener utilidades a cualquier costo. ENRON abusó de en su ambiciones Quiso obtener la mayor utilidad posible y utilizó cualquier cantidad de artimañas para lograr su objetivo. Mientras no se supiera de los manejos turbios que se realizaban, todo estaba bien y la imagen de la empresa estaba impecable. Pero al no operar de manera limpia y honesta, no pudo responder cuando las condiciones se pusieron en su contra y solamente cosechó lo que había sembrado. La corrupción y los malos manejos crearon huecos operativos importantes en la empresa que le cerraron el campo de acción cuando quiso recuperarse de los golpes que había sufrido. Una empresa honesta y con operaciones claras y lógicas hubiera superado o diseñado instrumentos para subsistir. O en el peor

de los casos, abandonar la escena de manera digna, sin desprestigiar a la industria y al sector en el que esté.

2. La eficiencia no es hacer mucho, sino hacer bien las cosas. ENRON dominó los mercados, convirtiéndose en un gigante que, con el paso del tiempo, se volvió inoperante, ineficiente y acabó por sucumbir. Sus procesos de ventas fueron ineficientes, reportando gastos y pérdidas excesivos. Aunque tuviera un volumen de ventas enorme, la proporción de gastos y costos era muy grande, resultando en utilidades marginales o pérdidas importantes que mellaron la estabilidad financiera de la empresa. La eficiencia en todo proceso es lograr lo más con menos y lograrlo bien. ENRON solamente se enfocó en lograr más a cualquier costo, arriesgando procesos, ignorando principios básicos de administración y sistemas resultando en una empresa inoperante, con fugas de dinero enormes y un factor de riesgo de inversión considerable.
3. Las empresas no deben abandonar su diseño y estrategias de proceso, pero deben entender que sin una estructura financiera eficiente, se reduce el campo de acción. ENRON entendió lo primero, revolucionando los mercados, atrayendo capital fresco al sector energético dándole un desarrollo no visto desde la postguerra. Aprovechando la desregulación del sector, muchas empresas hicieron grandes negocios con la energía y la hicieron más moderna, menos arcaica y más acorde a las necesidades del momento. No se puede negar la importancia de ENRON agilizando el trading de energéticos en todas partes del mundo, aplicando derivados financieros. Además, el poder político que tuvieron las empresas fue mucho mayor que las extractoras de petróleo, ya que ahora el objetivo era obtener la utilidad mediante métodos de comercialización y derivados financieros, superando al modelo típico de las empresas energéticas en que solamente la producción y el consumo eran importantes, sin agregarle un valor a lo que se vendía. Sin embargo, ENRON descuidó su estructura financiera, apostando a manejos complejos y poco claros, ocultando la

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

verdad que había detrás de todo. Aunque el negocio era bueno, la manera en que se desempeñó no fue el óptimo, destruyendo la compañía.

4. ENRON pudo haber evitado la quiebra. Actualmente, las aerolíneas sufren la peor crisis de su historia, recortando personal, disminuyendo los volúmenes de vuelo e incluso declarándose en bancarrota varias de ellas. Pero difícilmente hubieran evitado esta situación, ya que no controlaban los factores que la detonaron. Los atentados terroristas, el incremento del precio del combustible, la desconfianza del consumidor y un decremento del poder adquisitivo fueron suficientes para mermar al sector y llevarlo casi a la ruina. Aún disminuyendo los costos y haciendo planes más atractivos de ventas, varias aerolíneas han desaparecido y otras tantas a punto de hacerlo. United, USAir y Air Canada están en quiebra. Aeroméxico, Mexicana, Lufthansa y Air France van por el mismo camino. American Airlines y British Airways han podido sortear la crisis, pero pagando costos muy altos (baja de sueldos, corte de personal, disminución de vuelos, problemas sindicales). Y sin embargo, no se puede culpar a las compañías de la crisis existente. Las circunstancias fueron muy drásticas y nada previsibles y difícilmente se hubieran evitado los problemas existentes. Pero, ENRON sí pudo evitar su caída. Todas las causas de su destrucción explicadas en esta tesis no hubieran existido si se hubieran tomado medidas antes de que se desencadenaran problemas crónicos y difíciles de resolver. Tanto la situación financiera como operativa (y hasta ilegal) de la empresa se podrían haber corregido, si la cabeza y los encargados se hubieran dado cuenta de que la situación externa (variable no controlable pero medible) iba a atacar las partes débiles de la compañía (variables controlables, medibles y corregibles en todo momento. ENRON, de haber corregido su forma de ejercer los negocios y de haber limpiado la casa antes de que estuvieran peor las cosas, seguiría funcionando. No de la manera gigantesca con la que lo hizo durante varios años, pero sí de forma eficiente, con planes de expansión tangibles y alcanzables.

Desde el principio advertí que esta tesis no era un discurso político sobre ENRON, o una apología sobre ella. También comenté que la trascendencia de esta tesis radicaba en aplicar lo que pasó en ENRON para otras compañías. Las teorías y postulados de la Ingeniería Industrial deben estar más vigentes que nunca en estos tiempos de globalización y crisis mundial, para poder mejorar lo establecido, para poder encontrar la armonía en la producción, para que el sector productivo se revitalice y provoque un bienestar económico en la sociedad. Para que México aprenda de los errores de otros, aprenda de ellos y haga una planta productiva competitiva, de calidad, abierta y que sea el sostén principal de la economía. Si la planta productiva es eficiente, la situación económica de nuestro país será más solvente y afrontaremos la globalización y los mercados mundiales con mayor fuerza, obteniendo un mayor beneficio.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

BIBLIOGRAFIA

Libros consultados

Fusaro, Peter; Millar, Ross: "*What went wrong at ENRON: Everyone's guide to the largest bankruptcy in US history*" McGraw-Hill. 2002

Berkowitz, Arthur: "*ENRON: A professional's guide to the events, ethical issues, and proposed reforms*" Pearson 2002

Varios Autores "*Consultoría integral. Centro Regional para la Competitividad Empresarial*" CRECE Ciudad de México.

Cruver, Brian: "*Anatomy of Greed: The Unshredded Truth from an ENRON Insider*" Bantam 2003

Brennan, J. Michael; "Investment Analysis and Price Formation in Securities" University of Chicago Press. 1994

Colby, R.W., y T.A. Meyers "The Encyclopedia of Technical market Indicators" Simon & Schusters 1989

Schwert, William G. "*Stock Market Volatility*" Triumph. 1991

Post, James E.; "*Business & Society: Corporate Strategy, Public Policy, and Ethics with PowerWeb and Enron Case*" McGraw-Hill. 2003

Reportes anuales de ENRON: 1997, 1998, 1999 y 2000

Periódicos mexicanos consultados:

Reforma

La Jornada

El Financiero

Excelsior

El Universal



El Norte

El Economista

Periódicos extranjeros consultados:

New York Times

Wall Street Journal

Houston Chronicle

San Francisco Chronicle

Dallas Morning News

Star Telegram (Fort Worth, Texas)

Revistas mexicanas consultadas

Proceso

Milenio

Expansión

Revistas Extranjeras Consultadas

The Economist

Fortune

Forbes

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Páginas de Internet Consultadas

Los sucesos de ENRON se dieron de manera vertiginosa y rápida. Sin embargo, el caudal de información acerca del tema nunca dejó de fluir, haciendo que los libros y ensayos sobre esto se volvieran obsoletos velozmente. Es por esto que las referencias de Internet (más actuales y cercanas a las fuentes de información) tuvieron un papel destacado en esta tesis, arrojando la información más veraz y real sobre el tema de estudio.

Las referencias más utilizadas fueron:

Enron.com

<http://www.enron.com>

BBC News In Depth: ENRON

http://news.bbc.co.uk/1/hi/in_depth/business/2002/enron/

HoustonChronicle.com-Hot Topic: ENRON

<http://www.chron.com/content/chronicle/special/01/enron/index.html>

The Economist.com

<http://www.economist.com>

El Financiero en línea

<http://www.elfinanciero.com.mx>

Reforma.com

<http://www.reforma.com>

American Airlines Corporation

<http://www.amrcorp.com>

U.S. Department of Energy

<http://www.energy.gov>

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

New York Stock Exchange

<http://www.nyse.com>

Bolsa Mexicana de Valores

<http://www.bmv.com.mx>