

00667



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

**Examen General de Conocimientos**  
**Trabajo escrito**

**Análisis del colapso financiero internacional "caso Enron Co. en EE.UU., 02 de diciembre del 2001".**

**Que para obtener el grado de:**

**Maestro en Finanzas**

**Presenta: Ricardo Wenceslao Mejía Gómez**

**Tutor: M. en C. María Elena Betel Becerril Sánchez**



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.

## **DEDICATORIA**

### **A mi Madre Eva,**

Doy gracias por su amor, guía, comprensión, apoyo e impulso incondicional para salir adelante.

### **A mi Padre Ricardo,**

Con su enseñanza y recuerdo, me tuteló espiritualmente para cumplir mis metas.

### **A mis Hermanos Oscar, Nubia, Diana y mi sobrina Dulce:**

Para estimular y motivar sus estudios.

## **AGRADECIMIENTO**

### **A mi Tutora:**

Por la dirección y dedicación para llevar a cabo este trabajo.

### **A mis Sinodales:**

Por sus sabios consejos y comentarios que permitieron robustecer mi trabajo.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA



## ÍNDICE

Introducción	5
--------------	---

### **1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

1.1. Planteamiento del problema.	8
1.2. Preguntas de investigación.	8
1.3. Objetivos de la investigación.	9
1.4. Justificación de la investigación.	9
1.5. Metodología empleada.	11

### **2 ÉTICA PROFESIONAL DEL CONTADOR PÚBLICO.**

2.1. Generalidades.	13
2.2. Postulados.	13
2.3. Normas.	15

### **3 MONITOREO DE LA FRONTERA DEL CONOCIMIENTO EN EL COLAPSO CORPORATIVO DE ENRON.**

3.1. Antecedentes y Generalidades de Enron.	22
3.2. Antecedentes de la firma de auditoría de los Estados Financieros.	30
3.3. Análisis del caso Enron Co.	35
3.3.1. Acontecimientos previos.	35
3.3.1.1. El caso de Valhalla, New York.	35

3.3.1.2. Contabilidad marcar el mercado.	37
3.3.1.3. Otros sucesos previos.	38
3.4. Entidades para propósitos especiales (EPS).	38
3.4.1. JEDI (Joint Energy Development Interests).	43
3.4.2. LJM (Iniciales de la esposa e hijos de un ejecutivo de Enron).	47
3.4.3. LJM2 (Iniciales de la esposa e hijos de un ejecutivo de Enron).	49
3.4.4. Entidades Raptor.	50
3.5. Enron en el sector eléctrico.	55
3.6. El negocio en Internet.	57
3.7. Debacles mundiales.	61
3.8. Estrategias con impuestos.	66
3.9. Prepagos.	67
3.10. Quiebra.	69

#### **4 PROPUESTA PARA PREVENIR SE PRESENTE UN CASO SIMILAR.**

4.1. Ética.	79
4.2. Ingresos.	80
4.3. Bonos de desempeño.	81
4.4. Misión.	81
4.5. Malos manejos.	82
Respuestas a las preguntas de investigación.	85
Conclusiones.	91

Glosario de términos.	96
Bibliografía.	104

Anexos (relación de cuadros y gráficas):

1	Estados de Resultados de Enron Co. 1991-2001.	111
2	Balance General de Enron Co. 1992-2001.	113
3	Flujo de Efectivo de Enron Co. 1992-2000.	119
4	Estado de cambios en el Capital Contable 1992-2000.	121
5	Razones financieras de Enron Co. 1992-2001.	123
6	Ingresos de Enron Co. 1990-2001.	124
7	Cronología de Enron.	125
8	Ejemplo de complejidad de entidades para propósitos especiales.	126
9	Entidades para propósitos especiales "Chewco L.P."	127
10	Entidad para propósitos especiales "LJM 1".	128
11	Programa de Prepagos recibidos a través de Producción Volumétrica.	129
12	Crédito no consolidado de una EPS.	130
13	Transacciones más operadas en Enron-Internet.	131
14	Clasificación de entidades de negocios en Estados Unidos de América.	132
15	Venta de acciones de los principales ejecutivos de Enron Co. período del 19 de octubre 1998 al 27 de noviembre 2001.	133
16	Contribuciones realizadas al congreso y senado estadounidense.	134

## INTRODUCCIÓN

Debido a la falta de claridad y de información en los escándalos financieros de grandes corporaciones en el mundo se ha generado un clima de incertidumbre y desconfianza en los mercados financieros. La población y los inversionistas requieren explicaciones serias, objetivas, imparciales y claras de los colapsos financieros que implican operaciones fraudulentas, un ejemplo claro de lo anterior es lo que se expone en el presente trabajo, donde se analizó el caso de Enron una corporación de Estados Unidos de América, que operaba redes de gasoductos para vender gas natural como su principal actividad de negocios. Enron empezó a ser un broker<sup>1</sup>, ofreciendo a compradores y vendedores del gas natural un contrato a largo plazo de suministro a un precio fijo, el valor era calculado usando modelos matemáticos.

Inicialmente en su creación, el objetivo de la corporación era convertirse en la primera empresa en suministro de gas natural en Estados Unidos de América, posteriormente cambio su objetivo para llegar a ser la primera empresa mundial y líder en ingresos, rendimientos por acción y utilidades. Era un modelo a seguir por otras empresas en el ámbito mundial, por su capacidad de generar ingresos e innovar en el mercado. En múltiples ocasiones nombrada en revistas de negocios. Por ejemplo, en el año 2001 tuvo el lugar número siete en la lista de

---

<sup>1</sup> **Broker:** es el que compra y vende contratos para él mismo o para terceros, operando desde su oficina ó el piso de remates de una bolsa.

las 500 empresas de Fortune con 100 mil millones de dólares<sup>2</sup> en ingresos; durante seis años consecutivos de 1996 al 2001 fue nombrada la compañía más innovadora en Estados Unidos por su manejo operativo, por su actividad en los negocios de como incrementaba trimestre tras trimestre los ingresos y el valor por acción en la Bolsa de Valores de Nueva York. Llegó a ser la segunda transnacional energética del planeta después de Exxon Mobil, en relación a los ingresos. Su posición agresiva en el mercado, le permitió tener un crecimiento en ventas de 40 mil millones de dólares en 1999 a 100 mil millones de dólares en el año 2000. Sin embargo meses después de haber reportado estas cifras financieras con un crecimiento en ingresos del 250%, la compañía se declaró en bancarrota.

Estos antecedentes, motivaron llevar a cabo una investigación que se expone en el presente trabajo con la finalidad de analizar los aspectos generales del colapso, integrándose por cuatro capítulos; en el primero se explica la metodología usada; el segundo menciona el código de ética profesional para contadores; el tercero los antecedentes de Enron y haciendo especial énfasis sobre todo en el despacho de auditores de los estados financieros, porque avalaron las operaciones de Enron para generar más ingresos, después se explican acontecimientos previos y durante el colapso financiero y se explica la bancarrota en la que se declaró la empresa; en el cuarto y último se da una propuesta para prevenir se presente un caso similar.

---

<sup>2</sup> En pesos mexicanos equivale a 1,150,000,000,000 tomando un tipo de cambio de 11.50 pesos por dólar, es decir 1.15 billones de pesos mexicanos.

## CAPÍTULO 1

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

# 1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

## 1.1. Planteamiento del Problema.

El propósito de este estudio es conocer y analizar los principales factores que originaron el colapso financiero de Enron Corporation en los Estados Unidos de América, basándose en el estudio de las principales causas, proponer elementos que nos permitan entender la quiebra y que podemos aprender de la caída de Enron para mitigar abusos similares.

También nos permitirá conocer que fue hecho incorrectamente y sugerir medidas para prevenir en el futuro un caos similar y que cambios deben ser adoptados, para prever se presenten nuevos casos.

Este análisis no trata de solucionar quien o quienes fueron los culpables de tal debacle, es un problema que la corte de Estados Unidos debe resolver. El estudio trata de describir que ocasionó el colapso financiero y explicar porque las cosas sucedieron de tal forma.

## 1.2. Preguntas de Investigación.

- 1 ¿Qué irregularidades se presentaron en la organización?
- 2 ¿El fraude se cometió por la ausencia del control Interno?
- 3 ¿La falta de ética pudo ser un factor constante en la organización?



### **1.3. Objetivos de la Investigación.**

- 1) Identificar, describir e interpretar el estado del conocimiento teórico aplicable al estudio multidisciplinario del fraude corporativo, el caso Enron.
- 2) Describir e interpretar las principales causas que ocasionaron el fraude.
- 3) Determinar que se puede hacer para prevenir se presenten casos similares en el futuro.
- 4) Formular el trabajo con forma y contenido tal que sirva como material de sugerencia a la alta dirección de empresas en los aspectos de prácticas corporativas.

### **1.4. Justificación de la Investigación**

Dada la coyuntura económica nacional e internacional y los cambios abruptos en el entorno externo e interno, ha provocado serias dificultades hacia el interior de las organizaciones, se ha acentuado la presencia de un conjunto de factores que han evidenciado la depresión económica que padece el país, y que se han manifestado fundamentalmente en: la disminución del crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), desempleo, cierre de empresas, presiones inflacionarias, inestabilidad política y financiera, además de la pérdida de credibilidad en el sector financiero. Ante estos síntomas se requiere tener una visión más amplia de lo que sucede en el entorno nacional e internacional.



Las empresas en mercados más amplios y globales, donde los clientes demandan mayor transparencia de la información financiera que presentan las empresas que cotizan en los mercados financieros nacionales e internacionales. En el entorno financiero, es importante estudiar y analizar el caso Enron como parte de un diagnóstico de las corporaciones, también es conveniente analizar diversos aspectos como el social, la ética corporativa, así como las perspectivas económicas y financieras que afectan el ambiente y la normatividad de las empresas, para poder prevenir se presenten nuevos casos como este en el futuro.

Las empresas en la actualidad requieren de una realidad y transparencia en las operaciones día a día de sus negocios, finanzas, contabilidad y ventas. El gran dinamismo en las transacciones, la globalización de los mercados y el avance de la tecnología vuelven más complejas la administración de los negocios, su competitividad y liderazgo. La complejidad no debe ser un obstáculo para controlar y supervisar las operaciones de las empresas.

La amenaza de colapsos similares incrementa el manejo del riesgo financiero. Analizar cuidadosamente la administración del riesgo y como disminuirlo, son importantes análisis que deben hacer las empresas cotidianamente.

Este trabajo de investigación se enfocará mediante un conjunto sistémico que pueda definir el perfil de la organización y con ello, determinar las principales causas que ocasionaron desviaciones en las prácticas corporativas que originaron el colapso.

### **1.5. Metodología empleada.**

En el trabajo realizado no se pretendió desarrollar nuevas teorías sino considerar estudios existentes, aplicados en el análisis del caso Enron en México y otras culturas financieras: Estados Unidos, Canadá, Europa, a fin de analizar su posible adopción en México bajo parámetros relevantes y significativos.

Este trabajo, abarca lo siguiente: Investigación documental bibliográfica-hemerográfica. Se analizó literatura relevante sobre el tema en cuestión desde la concepción misma de la idea de investigación recopilando la información en fichas, reseñas, críticas, etc. Se complementó con el conjunto de textos que ya fueron leídos y analizados para fundamentar los conocimientos existentes del tema. También se hizo un análisis crítico financiero comparativo, que permitió identificar el fraude.

Tal como lo señala Hernández Sampieri, este estudio es descriptivo: "...el propósito es describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes..."<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> HERNÁNDEZ SAMPIERI ROBERTO, FERNÁNDEZ COLLADO CARLOS Y BAPTISTA LUCIO PILAR. *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill, 2da. ed., 1999.

## CAPÍTULO 2

### ÉTICA PROFESIONAL DEL CONTADOR PÚBLICO

## 2 ÉTICA PROFESIONAL DEL CONTADOR PÚBLICO

### 2.1. Generalidades.

“...la ética en su concepto más puro, no debe ser objeto de una reglamentación. La necesidad de tener un código, nace de la aplicación de las normas generales de conducta a la práctica diaria. Puesto que todos los actos humanos son regidos por la ética, también las reglas escritas deben ser de aplicación general...”.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos expidió en los últimos años de la década de los veinte un código de ética profesional, posteriormente elaboró otros en 1955 y 1968. El último código vigente a partir de octubre del año 2001.

“... Un código de ética profesional no sólo sirve de guía a la acción moral, sino que también mediante él, la profesión declara su intención de cumplir con la sociedad, de servirla con lealtad y diligencia y respetarse a sí misma...”.<sup>4</sup>

La importancia de la ética es primordial en el contador público.

### 2.2. Postulados.

Son principios de ética aplicables a la profesión del Contador Público, a los que el Instituto Mexicano de Contadores Públicos se refiere como postulados. Se toman los postulados que no fueron observados por los contadores de Enron y el despacho de auditores. Dividido en cuatro partes:

---

<sup>4</sup> INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS. *Código de Ética Profesional*. México: IMCP, 5ta. ed., 2003, p 5.

La primera parte de los postulados señala el alcance universal del Código:

**Postulado I:** “Aplicación universal del código. Éste Código de Ética Profesional es aplicable a todo contador público nacional o extranjero por el hecho de serlo, sin importar la índole de su actividad o especialidad que cultive tanto en el ejercicio independiente o cuando actúe como funcionario o empleado de instituciones públicas o privadas...”.

La segunda parte marca la responsabilidad hacia la sociedad:

**Postulado II:** “Independencia de criterio. Al expresar cualquier juicio profesional el contador público acepta la obligación de sostener un criterio libre de conflicto de intereses e imparcial...”.

El **postulado III:** dice “...Actuará con la intención, el cuidado y la diligencia de una persona responsable...”.

Y el **postulado V:** “...siempre aceptará una responsabilidad personal por los trabajos llevados a cabo por él o realizados por su dirección...”.

La tercera parte de los postulados trata de las responsabilidades hacia quien patrocina los servicios. Donde:

**Postulado VII:** “Obligación de rechazar tareas que no cumplan con la moral. Faltará al honor y dignidad profesional todo contador público que directa o indirectamente intervenga en arreglos o asuntos que no cumplan con la moral...”.

Finalmente, la cuarta parte señala la responsabilidad hacia la profesión.

**Postulado XI:** “Dignificación de la imagen profesional a base de calidad. Para hacer llegar a la sociedad en general y a los usuarios de sus servicios una imagen positiva y de prestigio profesional, el contador público se valdrá fundamentalmente de su calidad profesional y personal, apoyándose en la promoción institucional y cuando lo considere conducente, para aquellos servicios diferentes a los de dictaminación, podrá comunicar y difundir sus propias capacidades sin demeritar a sus colegas o a la profesión en general.

Los servicios de dictaminación se refieren a los provenientes de auditoría de estados financieros. No es permisible utilizar para fines publicitarios el término genérico de auditoría...”<sup>5</sup>

### **2.3. Normas.**

Se mencionan las normas no observadas por los contadores. El primer capítulo comprende las normas aplicables en forma general al contador público:

**Artículo 1.06.** “Las opiniones, informes y documentos que presente el contador público deberán contener la expresión de su juicio fundado en elementos objetivos, sin ocultar o desvirtuar los hechos de manera que puedan inducir a error”.

**Artículo 1.11.** “El contador público no deberá utilizar sus conocimientos profesionales en tareas que no cumplan con la moral”.

---

<sup>5</sup> Ibidem pp 7-9.

**Artículo 1.13.** “Ningún contador público podrá obtener ventajas económicas directas o indirectas por la venta al patrocinador de su trabajo, de productos o servicios que él haya sugerido en el ejercicio de su profesión, excepto de aquéllas que le sean propias a su actividad como contador público”.

**Artículo 1.17.** “No deberá ofrecer trabajo directa o indirectamente a empleados o socios de otros contadores, si no es con previo conocimiento de éstos, pero podrá contratar libremente a aquellas personas que por su iniciativa o en respuesta a un anuncio le soliciten empleo”.

**Artículo 1.18.** “El contador público deberá cimentar su reputación en la honradez, laboriosidad y capacidad profesional, observando las reglas de ética más elevadas en sus actos...”<sup>6</sup>

El capítulo dos señala las normas del contador como profesional independiente:

**Artículo 2.02.** “Ningún contador público que actúe independientemente permitirá que se utilice su nombre en relación con proyectos de informaciones financieras o estimaciones de cualquier índole, cuya realización dependa de hechos futuros, en tal forma que induzcan a creer que el contador público asume la responsabilidad de que se realicen dichas estimaciones o proyectos”.

---

<sup>6</sup> Ibidem pp 11-13.



**Artículo 2.20.** “El contador público debe informar a sus clientes o socios cualquier relación significativa que tenga con personas, entidades, productos o servicios, que pudiera implicar un conflicto de intereses y, por ende, el deterioro de su independencia, sobre la cual el cliente o el socio esperará ser informado”.

Como auditor externo.

**Artículo 2.21.** “Se considera que no hay independencia ni imparcialidad para expresar una opinión que sirva de base a terceros para tomar decisiones, cuando el contador público” (únicamente se citan los incisos que afectan la independencia):

b) “Sea, haya sido en el ejercicio social que dictamina o en relación al cual se le pide su opinión, o tenga tratos verbales o escritos encaminados a ser director, miembro del consejo de administración, administrador o empleado del cliente o de una empresa afiliada, subsidiaria o que esté vinculada económica o administrativamente, cualquiera que sea la forma como se le designe y se le retribuyan sus servicios”.

c) “Tenga, haya tenido en el ejercicio social que dictamine o en relación en el cual se le pide su opinión, o pretenda tener alguna injerencia o vinculación económica directa o indirecta, en la empresa, en un grado tal que pueda afectar su independencia de criterio”.

d) “Reciba en cualquier circunstancia o motivo, participación directa sobre los resultados del asunto que se le encomendó de la empresa que contrató sus servicios profesionales y exprese su opinión sobre estados financieros en



circunstancias en las cuales su emolumento dependa del éxito de cualquier transacción”.

g) “Perciba de un solo cliente, durante más de dos años consecutivos, más del 40% de sus ingresos u otra proporción que aun siendo menor, sea de tal manera importante frente al total de sus ingresos, que le impida mantener su independencia”.

h) “Tenga relaciones o intereses que puedan ejercer influencia negativa, impidan o amenacen su independencia de criterio”.

**Artículo 2.23.** “Para reducir o eliminar algunos riesgos de independencia e imparcialidad, el auditor externo podrá implementar las siguientes salvaguardas:

- Establecer políticas y procedimientos destinados a promover el control de la calidad de los trabajos de auditoría.
- Implantar políticas y procedimientos que permitan la identificación de relaciones o intereses entre el auditor y los clientes de auditoría.
- Asegurarse de que el personal esté sensibilizado de la importancia de comunicar a los niveles superiores del equipo de trabajo en la práctica de auditorías, cualquier asunto sobre independencia y objetividad que les afecte; esto incluye que el personal tenga conocimiento de los procedimientos establecidos.
- Involucrar a un Contador Público adicional dentro de la misma firma, que no haya participado en el trabajo de auditoría, para que revise el trabajo terminado u ofrezca su consejo cuando éste sea necesario.

- Consultar a un tercero, que puede ser un comité de consejeros independientes, un cuerpo regulatorio profesional u otro auditor.
- Tener rotación de personal de alto nivel.
- Fijar políticas y procedimientos para evaluar si ciertos riesgos, en circunstancias específicas, pueden ser considerados como de poca importancia”.

“Considerando lo anterior, en cada trabajo de auditoría deberán documentarse las circunstancias o hechos que podrían haber dañado la independencia del auditor, cómo se evaluaron los riesgos y cuáles salvaguardas fueron utilizadas para evitar, eliminar o, por lo menos, reducir el riesgo a un nivel aceptable.

Si los riesgos que representan ciertas actividades o intereses del auditor no pueden ser eliminados o limitados por las salvaguardas, o el auditor elige no eliminar dichas actividades o intereses, deberá rehusarse a desempeñar, o retirarse de un trabajo de auditoría”.<sup>7</sup>

Del capítulo III de las normas del código de ética profesional:

**Artículo 3.01.** “El contador público que desempeña un cargo en los sectores privado o público no debe participar en la planeación o ejecución de actos que puedan calificarse de deshonestos o indignos, o que originen o fomenten la corrupción en la administración de los negocios o de la cosa pública”.

---

<sup>7</sup> Ibidem pp 14-18.

**Artículo 3.04.** “El contador público no debe solicitar ni aceptar comisiones ni obtener ventajas económicas directas o indirectas por la recomendación que haga de servicios profesionales o de productos a la empresa o dependencia a la que presta sus servicios”.<sup>8</sup>

El último capítulo señala la responsabilidad del contador público como docente:

**Artículo 4.01.** “El contador público que imparte cátedra debe orientar a sus alumnos para que en su futuro ejercicio profesional actúen con estricto apego a las normas de ética profesional...”.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Ibidem, pp 19-20

<sup>9</sup> Ibidem, p 20.

### CAPÍTULO 3

#### MONITOREO DE LA FRONTERA DEL CONOCIMIENTO EN EL COLAPSO

#### CORPORATIVO DE ENRON

### 3 MONITOREO DE LA FRONTERA DEL CONOCIMIENTO EN EL COLAPSO CORPORATIVO DE ENRON.

#### 3.1. Antecedentes y Generalidades de Enron.

El gas natural es un combustible de origen fósil, es el resultado de la descomposición de materia orgánica por calor, la presión o la acción bacteriológica en ausencia del aire y que se encuentra en el subsuelo. Se consume tal y como se encuentra en la naturaleza, de ahí su nombre; es el combustible más puro y limpio que ofrece la Tierra. El gas natural no sufre ninguna transformación y en su combustión no emite partículas sólidas ni cenizas, contribuye a no aumentar el efecto invernadero<sup>10</sup>.

El gas natural llega directamente a los hogares, comercios, industrias, plantas de cogeneración de calor y electricidad, por tuberías, de manera subterránea y no requiere ser almacenado en tanques ó cilindros.<sup>11</sup>

La primera línea de gasoductos de gas con alta presión, fue construida en 1891 por la compañía Indiana Gas & Oil, que instaló 192 kilómetros de gasoductos de Indiana a Chicago, los habitantes de esa localidad comenzaron a cambiar el uso del carbón por el gas.

---

<sup>10</sup> **Efecto invernadero:** es un fenómeno atmosférico natural que permite mantener la temperatura del planeta, al retener parte de la energía proveniente del Sol. El aumento de la concentración de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>) proveniente del uso de combustibles fósiles ha provocado la intensificación del fenómeno y el consecuente aumento de la temperatura global, el derretimiento de los hielos polares y el aumento del nivel de los océanos.

<sup>11</sup> Preguntas frecuentes, Gas Natural México [en línea], [citado 22 de abril, 2004]. Disponible de World Wide Web:  
<http://portalgn.gasnatural.com/mx/servlet/contentserver?pagename=openmarket/xceler>



En 1925, había pocas empresas de gas natural y todas ellas operaban ineficientemente y con altos costos. En la década de 1920, la industria del acero comenzó a desarrollarse en Estados Unidos. La compañía Houston Oil, decidió el 16 de marzo de 1925 formar la compañía de transportación que a su vez creó a la compañía de Gas Natural de Houston quien años después, ganó una concesión para surtir gas a la ciudad de Houston. En 1953, Gas Natural de Houston formó Producción de Gas Natural de Houston para explorar, perforar y transportar gas natural.

En 1950, la percepción del gas natural dejó de ser considerada como basura.

En 1960, la demanda del petróleo comenzó a sobrepasar la oferta. El gas natural generalmente es descubierto junto con el petróleo y para extraer este último se tenía que quemar el gas natural observándose que la combustión no contaminaba. El gas natural comenzó a ser una alternativa de energía, además de que no afectaba el medio ambiente.

En 1970, la empresa Northern desarrollo una red importante de gasoductos en Alaska. En 1980, Northern cambió su nombre a InterNorth invirtiendo en exploración de petróleo, químicos, carbón y combustible.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> SQUIRES SUSAN, SMITH CYNTHIA, McDOUGALL LORNA & YEACK WILLIAM. *Inside Arthur Andersen, Shifthing Values, Unexpected Consequences*. New Jersey: Prentice Hall, 1a. ed., 2003, p 69.

La industria del gas natural fue altamente regulada por el gobierno estadounidense, por décadas los productores que exploraban el gas lo vendían a empresas de gasoductos, y estas a su vez los vendían a empresas públicas locales a un precio fijado por el gobierno. En 1978 el gobierno dispuso el control en el precio del gas, pero fue hasta el año de 1985 mediante la orden oficial número 436 de la Comisión Federal de Regulación de Energía (FERC por sus siglas en inglés), este mandato consistía en fomentar que las empresas locales consumidoras pudieran comprar gas de los productores y pagar por separado la transportación del gas.

En 1985 con la desregulación a los productores y a las empresas de gasoductos empezaron a vender directamente el gas natural al mayoreo en el mercado spot<sup>13</sup>. El precio del gas natural estaría sujeto a la oferta y la demanda. Bajo la desregulación los precios del gas natural comenzaron a fluctuar.<sup>14</sup>

Por otra parte, Gas Natural de Houston en 1984, comenzó a comprar empresas hostilmente para poder competir, en ese año duplicó su tamaño y era ya una empresa rentable con 3,700 millones de dólares, ingresos por 2,000 millones y utilidades por 123 millones de dólares.

---

<sup>13</sup> **Spot:** se refiere a las operaciones al contado para entrega inmediata en cualquier tipo de transacción.

<sup>14</sup> FOX LOREN. *Enron, The Rise and Fall*. New Jersey: John Wiley & Sons, 1a. ed., 2003, pp 10-15, 18-23.

Enron<sup>15</sup> es formada en julio de 1985, como resultado de la fusión entre InterNorth con sede en Nebraska y Gas Natural de Houston. InterNorth anunció que pagaría 2,400 millones de dólares por GNH, pagando 70 dólares por acción, la acción costaba en el mercado 47 dólares. La nueva compañía surgió con 12,100 millones de dólares en activos, quince mil empleados y alrededor de 59,200 kilómetros de red de tubería de gas, su misión era dedicarse al negocio del gas natural su extracción, transporte y distribución final. La empresa emergió con un bajo grado de inversión, sus acciones fueron catalogadas como chatarra en el mercado financiero de Estados Unidos, los acreedores no confiaban y la tasa de interés de los préstamos fue elevada.

En abril de 1988 con la orden 490 de la Comisión Federal de Regulación de Energía, se autorizó a los productores, a las empresas de gasoductos y a otros a vender el gas natural sin pedir autorización a la Comisión.

En 1988 empezó la desregulación en el Reino Unido, Enron abrió su primer negocio internacional para operar gas natural en Teeside, Inglaterra. En 1992, entró al mercado de Sudamérica en el sur de Argentina.

En 1990, ya operaba como una compañía que integraba todas las operaciones: exploración, producción, entrega, venta y comercialización del gas.

---

<sup>15</sup> **Enron:** La sílaba **En** indica energía y **ron** ligado al futuro y a otras empresas de energía como Exxon o Chevron, además de que la empresa traslado sus oficinas corporativas a la ciudad de Houston, Texas.



Desde el principio la compañía se enfocó en innovaciones en el mercado de energía del gas natural, creando valor combinando recursos financieros, acceso a commodities<sup>16</sup> y conocimiento del mercado para crear soluciones innovadoras que enfrenten los problemas industriales. Posteriormente la compañía se enfocó en gas natural y electricidad, revolucionó el mercado del gas natural porque operó como una compañía financiera en lugar de hacerlo como una compañía de gas natural. Y se orientó al sector de alta tecnología, telecomunicaciones y a comerciar con la energía de electricidad y gas natural. Se enfocó en tomar riesgos y administrar creativamente en lugar de vender el gas natural y la electricidad.

En el reporte anual de 1998, describió que su objetivo era dominar el mercado del gas natural en América, un año después señaló que su objetivo sería atacar el negocio de Internet. Enron tenía 4 unidades de negocio:

**1 Venta al mayoreo.** Comercializaba gas natural y electricidad. Fue la unidad más grande y de mayor desarrollo de negocios, con un crecimiento sostenible en cada uno de sus mercados, con un volumen récord de generación de energía de gas natural con 5.7 trillones de unidades térmicas británicas.

Esta unidad fue la estrella del negocio, en el 2000 contabilizó el 84% del total de las transacciones en ingresos. Con su flexible red de distribución y la capacidad de financiar y administrar el riesgo, la unidad ofrecía un rango amplio de soluciones logísticas con precios predeterminados. Con el soporte en Internet de EnronOnline, aceleró su penetración en el mercado, dividida en 4 zonas:

---

<sup>16</sup> **Commodities:** Productos básicos, materias primas.

Norteamérica, Europa, Japón y Australia. Inclusive entre sus objetivos principales se encontró México, con el cambio de gobierno y la posible desregulación y liberalización del mercado energético la compañía podría generar grandes ganancias y optimizar sus operaciones en toda la línea fronteriza con México, incrementaría las transacciones en electricidad y gas natural. Enron contó con tres plantas eléctricas en Monterrey con inversiones de quinientos millones de dólares.<sup>17</sup>

Enron Crédito, contó con un potencial de crecimiento muy fuerte, donde desarrolló el proceso interno de administración del riesgo, creando en tiempo real una base de mercado en línea que permitía evaluar el riesgo de más de diez mil compañías en su sitio de Internet. Además brindaba cobertura para protegerse del riesgo de crédito a través de productos derivados<sup>18</sup> en contra de la bancarrota. Estos productos también abarcaron operaciones de cobertura sobre el clima, para cubrir el riesgo de un mal tiempo que pudiera causar impacto negativo en los ingresos.

También abarcaba el mercado de los metales no férricos, el carbón, petróleo crudo, acero, productos forestales, gas natural líquido, energía solar y del viento (eólica) y administraba los activos fuera de los Estados Unidos.

---

<sup>17</sup> BARREVELD DIRK. *The Enron Collapse, creative accounting, wrong economics or criminal acts?*. New York: Writers Club Press, 1a. ed., 2003, pp 12-13.

<sup>18</sup> **Productos derivados:** "...Un producto derivado es aquel cuyo valor depende del valor o precio de algún otro instrumento. Los productos derivados más comunes son los futuros, opciones, warrants, swaps, híbridos y un número ilimitado de variantes...".  
MORALES CASTRO ARTURO Y MORALES CASTRO J. ANTONIO. *Respuestas Rápidas para los financieros*. México: Prentice Hall, 1a. ed., 2002, p 264.

**2 Venta al menudeo**, su objetivo fue generar energía en electricidad y gas natural para sectores comerciales e industriales y para hogares reduciendo costos y administrando la volatilidad de los precios. Desarrolló negocios a largo plazo con sus clientes, donde los contratos además de la provisión de mercancías, también incluía la administración de la energía con el diseño e implementación de mejoras en los bienes suministrados y su infraestructura. Asegurando lo anterior con un programa de satisfacción al cliente.

**3 Servicios de banda ancha.** Manejó la red global inteligente con la construcción de treinta mil kilómetros. Brindando servicios de Internet en tiempo real, controlando y monitoreando aplicaciones que aseguraban la mayor calidad evitando el congestionamiento de rutas y brindando capacidad de conexión a redes independientes en 25 puntos alrededor del mundo. Automatizaba las transacciones desde la facturación, transferencia de fondos e integraba el proceso total de las operaciones diarias de la compañía.

**4 Servicios de transportación.** Se conoció como la red de transporte y distribución al conjunto de canalizaciones que permite la circulación del gas natural. Operaba la red de gasoductos, distribución de electricidad y administraba los inventarios. Enfatizando a los clientes su habilidad de entrega, operando eficiente y seguramente. Manejaba y coordinaba la logística de las entregas a través de las redes interestatales de gasoductos que poseía la empresa. Al momento de la venta del producto se coordinaba la entrega y logística del producto. Se emplearon redes de acero y/o polietileno, este último



material de alta resistencia y durabilidad en zonas sísmicas. Esta unidad fue el corazón del negocio en el que la empresa fue creada.

En la era de la pos regulación del gas natural, la volatilidad en el precio sería la llave de éxito, desarrollando el mercado de derivados de gas natural. La empresa proveyó a sus clientes un precio con administración del riesgo, a través de derivados los clientes compraban en el presente a un precio fijo del gas natural entregas futuras. Enron actuó como un hacedor del mercado, participando en ambos lados como comprador y vendedor, con el conocimiento de los participantes en el mercado, generaba utilidades al saber los precios previamente negociados.<sup>19</sup>

Enron desarrollo una estrategia conocida como “activos ligeros”, combinando pequeñas inversiones en capital con el propósito de no gastar en activos fijos y establecer presencia en el mercado físico y crear un mercado financiero. Enron aplicó con éxito esta estrategia en el mercado del gas natural, después la utilizó en el carbón, petróleo, papel, electricidad y agua entre otros.<sup>20</sup>

En la actualidad, la participación del gas natural en el consumo mundial de energía se sitúa en el 24.6%, con lo que ha desplazado al carbón, situándose como la segunda fuente de energía más importante del mundo después del petróleo.

---

<sup>19</sup> CULP CHRISTOPHER & NISKANEN WILLIAM. Corporate Aftershock, the public policy lessons from the collapse of Enron & other major corporations. New Jersey: John Wiley & Sons, 1a. ed., 2003, pp 8-9.

<sup>20</sup> Ibidem, pp 10-11, 22.

### **3.2. Antecedentes de la firma de auditoría de los Estados Financieros.**

Arthur Andersen se fundó el 1 de diciembre del año de 1913 como Andersen Chicago, para prestar servicios de auditoría y contabilidad.

Como resultado del crac de octubre de 1929, y en un esfuerzo para reestablecer la confianza de los inversionistas, la bolsa de valores de Nueva York en el año de 1933, obligó a todas las empresas que cotizaban a auditar sus estados financieros: el balance general y el estado de resultados por contadores públicos independientes, los auditores externos son contratados para verificar que los contadores internos hicieran su trabajo adecuadamente. En 1934, el congreso estadounidense aprobó la creación de la SEC (Securities Exchange Commission)<sup>21</sup> con la misión de proteger a los inversionistas, mantener y controlar la seguridad e integridad de los mercados financieros de Estados Unidos; la Comisión asignó a los auditores la responsabilidad de las pérdidas que resultarán de las omisiones o errores de los reportes financieros.

Andersen tomó un papel importante a principios de 1930, cuando un escándalo contable colapsó a media docena de empresas que controlaban el mercado de la energía eléctrica y el gas en los Estados Unidos. Un juez seleccionó a este despacho, para que revisara la información contable y financiera de las empresas colapsadas. La reputación de Andersen por su alta honestidad y competencia comenzó a ser su principal activo.

---

<sup>21</sup> **SEC (Securities Exchange Commission):** organismo federal de los Estados Unidos, encargado del control, supervisión y funcionamiento de los mercados de valores norteamericanos, con la misión de proteger a los inversionistas y mantener la seguridad e integridad de los mercados financieros de Estados Unidos.

Setenta años después, irónicamente fue un factor en la quiebra de Enron, docenas de contadores de Andersen fueron contratados por Enron en puestos importantes de control y decisión. Este cliente para Andersen representó el modelo de innovación a seguir en sus negocios. El despacho registró cien millones de dólares en ingresos provenientes de Enron. Entre los principios del despacho era no tolerar bajo ninguna circunstancia conductas no éticas, errores flagrantes, engaños o violaciones deliberadas.<sup>22</sup>

Andersen tomó ventaja después de que finalizó la segunda guerra mundial, con la expansión económica de los años 1950, la firma se expandió en Estados Unidos y mundialmente. Inició operaciones en México en el año de 1955.<sup>23</sup>

En 1977 se creó la nueva estructura mundial bajo el nombre de Arthur Andersen & Co., Sociedad Cooperativa registrada en Ginebra, Suiza. Sus oficinas corporativas permanecieron en Chicago.<sup>24</sup>

En la década pasada, esta firma empezó a tener problemas en sus servicios de auditoría; por ejemplo, pagó 90 millones de dólares de multa a la SEC en un caso que envolvió a la compañía Colonial Realty por alterar ingresos en sus reportes financieros.

---

<sup>22</sup> SMITH REBECCA & EMSHWILLER JOHN. *24 Days, How two Wall Street Journal Reporters Uncovered the lies that Destroyed Faith in Corporate America*. New York: Harper Business, 1a. ed., 2003, pp 284-293.

<sup>23</sup> SQUIRES SUSAN, SMITH CYNTHIA, McDOUGALL LORNA & YEACK WILLIAM. *Inside Arthur Andersen, Shifthing Values, Unexpected Consequences*. New Jersey: Prentice Hall, 1a. ed., 2003, pp 44-45.

<sup>24</sup> *Ibidem*, p 67.



En noviembre de 1999, una fundación religiosa de caridad en Arizona, estafó a más de trece mil inversionistas retirados que aportaron 590 millones de dólares para fines de caridad, Andersen recibió de esta asociación 24 millones de dólares en honorarios por servicios de auditoría. Esta asociación se declaró en bancarrota con 650 millones de dólares de pasivos y con 290 millones de dólares de activos. Para evitar el juicio la firma pagó a los inversionistas demandantes 217 millones de dólares el 29 de Abril del 2002 más el costo de la investigación por fraude que ascendió a 640 mil dólares.<sup>25</sup>

Una empresa de franquicias llamada Pollos Boston donde Andersen auditó sus estados financieros, registró como ingreso el dinero que prestaba a los franquiciatarios para que iniciaran la inversión en la construcción de nuevos restaurantes, todos los costos iniciales de construcción una vez terminado cada nuevo restaurante se registró como venta, en 1999 la compañía restó de sus estados financieros 300 millones de dólares en sus ventas declarándose en bancarrota ese mismo año.

En el año 2000, para evitar un juicio legal Andersen pagó 110 millones de dólares a accionistas de Sumbean que demandaron a Andersen por la auditoría realizada a Sumbean Corporation en 1997 y 1998, que finalizó en bancarrota en febrero del 2001, Sumbean infló las pérdidas previamente en años anteriores creando una reserva que sería utilizada en 1997 para reflejar ingresos adicionales por 110 millones de dólares y 39 millones de dólares en 1998.

---

<sup>25</sup> Ibidem, p 118.

En otro caso para evitar el juicio legal Andersen pagó 220 millones de dólares a accionistas de Waste Management y por mandato de la SEC pagó 7 millones de dólares de multa, en contra de violaciones a la ley en su conexión con su trabajo de auditoría para Waste Management Inc. (empresa de transportación de basura), acusada de inflar ingresos en sus reportes financieros en el período 1992-1997, canceló gastos por 160 millones de dólares para registrar utilidades, además extendió la vida de los camiones recolectores de basura totalmente depreciados para reflejar un valor adicional en los activos que tenía la empresa; en febrero de 1998 Waste Management restó 1,700 millones de dólares de sus ingresos, la empresa siguió utilizando a Andersen como auditores, en el año 2000 pagó 79 millones de dólares en honorarios, 48 millones por los servicios de auditoría y 31 millones por consultoría. Después del colapso de Enron, Waste Management terminó su relación con Andersen.

La empresa de comunicaciones Qwest anunció en julio del 2002 que restaba 1,200 millones de dólares de sus ingresos generados entre 1999 y el 2001 por errores contables de 220 operaciones. Qwest pagó 25 millones de dólares de honorarios por la auditoría a Andersen en el 2001.

Andersen también brindó sus servicios de auditoría y consultoría a WorldCom Corporate, que se declaró en quiebra el 21 de julio del 2002, con 107,000 millones de dólares en activos. WorldCom, inadecuadamente no contabilizó 9,000 millones de dólares de gastos. Además el presidente de esta empresa, se autorizó un préstamo personal por 408 millones de dólares.

Andersen pagó más de 600 millones de dólares en arreglos y multas por reclamos de auditorías realizadas entre 1998 y 2002. A octubre del año 2002,



tres de los mayores colapsos financieros en Estados Unidos, fueron clientes de Andersen.<sup>26</sup>

En el caso Enron ante la ley de Estados Unidos, Andersen fue culpable de obstruir la justicia e impedir la investigación porque destruyó las evidencias y papeles de trabajo de la auditoría. El 31 de agosto del 2002, la SEC prohibió a esta firma de auditoría su facultad de auditar empresas en Estados Unidos.<sup>27</sup>

El principio central de Andersen desde su fundación fue “pensar honestamente y hablar honestamente”. Los valores principales de Andersen, según su reporte anual de 1999 fueron: Integridad, respeto, pasión por la excelencia, una sola firma, administración y crecimiento personal.<sup>28</sup>

Como se pudo observar, no se incluía la honestidad y la ética como principios centrales de esta firma de auditoría.

En el 2000, las quinientas empresas de Standard & Poor pagaron 3,700 millones de dólares en honorarios por servicios de consultoría y 1,200 millones de dólares por servicios de auditoría. En el 2001 la Universidad de Illinois, realizó un estudio de 563 compañías que utilizaron auditores externos, encontraron que por cada dólar pagado en auditoría se pagaba 2.70 dólares por servicios no relacionados con la auditoría.<sup>29</sup>

---

<sup>26</sup> TOFFLER BARBARA LEY. *Final Accounting*. New York: Broadway Books, 1a. ed., 2003, pp 141-158.

<sup>27</sup> SQUIRES SUSAN, SMITH CYNTHIA, McDOUGALL LORNA & YEACK WILLIAM. *Inside Arthur Andersen, Shifthing Values, Unexpected Consequences*. New Jersey: Prentice Hall, 1a. ed., 2003, pp 10-11.

<sup>28</sup> *Ibidem*, p 153.

<sup>29</sup> *Ibidem*, pp 115-116.

En el 2002, Andersen contaba con 350 oficinas en más de 84 países, 85 mil empleados, con una cartera de cien mil clientes, brindando servicios de auditoría, impuestos, consultoría y tecnología de la información.<sup>30</sup>

### **3.3. Análisis del Caso Enron Co.**

#### **3.3.1. Acontecimientos previos.**

Desde sus inicios se vio involucrada en acontecimientos no apropiados.

A finales de 1985, el gobierno de Perú nacionalizó las empresas de gas y petróleo, Enron sufrió una pérdida de 218 millones de dólares, como resultado de la nacionalización. En junio de 1986, Enron empleó los excedentes del fondo de retiro de los empleados de Enron que ascendían a 230 millones de dólares, la empresa utilizó ese dinero junto con un préstamo de 105 millones de dólares para reducir la deuda de la compañía. En 1989, recibió 162 millones del seguro por indemnización y 33 millones de dólares del gobierno peruano, reduciendo el efecto de la pérdida de 1985.<sup>31</sup>

##### **3.3.1.1. El caso de Valhalla, New York.**

Oficina de comercio de Enron que se ubicó en la ciudad de Valhalla, Nueva York. Un grupo de agentes de ventas probablemente no supervisados excedieron sus límites y suscribieron contratos para entregar decenas de millones de barriles de petróleo crudo para especular con el precio.

---

<sup>30</sup> Ibidem, p 5.

<sup>31</sup> FOX LOREN. *Enron, The Rise and Fall*. New Jersey: John Wiley & Sons, 1a. ed., 2003, pp 43-45.

Estos agentes comenzaron en 1985, fingiendo una serie de negociaciones con empresas en Panamá. Las falsas operaciones ayudaron a los empleados a obtener bonos sustanciales; en 1985 obtuvieron 3.1 millones y en 1986 9.4 millones de dólares. Para ocultar las operaciones contabilizaron en 2 libros distintos, uno que sería mostrado a los auditores y otro con las operaciones reales. Sin embargo la empresa no despidió a los empleados por estas ilegalidades, ya que estos argumentaron la presión para producir ingresos.<sup>32</sup>

Con la volatilidad del precio del petróleo debido a la guerra entre Irán e Iraq<sup>33</sup>, comercializaron 50 millones de barriles de petróleo a entregar en menos de seis días, lo cual significaba una obligación de 850 millones de dólares.

En octubre de 1987, Enron estaba en posición corta<sup>34</sup> con 87 millones de barriles de hidrocarburos con un valor de 1,500 millones de dólares, el pasivo de la empresa era de 3,500 millones y el valor de capitalización en el mercado de la acción de 4,700 millones de dólares. Si el mercado sabía de la posición corta

---

<sup>32</sup> BRYCE ROBERT. *Pipe Dreams, greed, ego, & the death of Enron*. New York: Public Affairs, 1a. ed., 2002, pp37-39.

<sup>33</sup> **Guerra Irán e Iraq:** iniciada el 22 de septiembre de 1980, tuvo su origen en un antiguo litigio fronterizo entre ambas naciones disputándose la posesión de varias pequeñas islas en el Golfo Pérsico y una franja de tierra, de 192 kilómetros de extensión, limítrofe en la frontera sureste y noroeste de Irak e Irán. A partir de 1984, Irán inicia el ataque a buques y tanque de terceras naciones, entre ellas naves liberianas, saudíes y kuwaitíes, mediante bombardeos aéreos para neutralizar las exportaciones de crudo iraquíes y las de sus aliados. La escalada que amenazaba el flujo exportaciones de crudo a occidente llevó hacia a 1986 al involucramiento de las potencias (la antigua U.R.S.S. y E.U.A.). Kuwait optó en marzo de 1987 a embanderar sus naves con la insignia estadounidense para garantizar su protección por fuerzas navales de E.U.A. Navíos británicos y franceses colaboraron en la fuerza de disuasión. La intervención rusa se limitó a arrendar buques tanques propios para garantizar la inmunidad de los envíos. En 1987, Irán acordó aceptar la resolución 598 del 20 de julio del Consejo de Seguridad de la ONU, las partes pusieron fin al conflicto en julio de 1988.

<sup>34</sup> **Posición corta:** acuerdo de venta de un título ó valor.

de Enron, otras compañías hubieran elevado el precio, haciendo que Enron se forzara a hacer una llamada de margen con cientos de millones en efectivo que la empresa no tenía y no podía pedir prestado debido al problema. Para evitar lo anterior, inmediatamente compraron 8 millones de barriles en el mercado spot, como táctica para hacer saber al mercado que podrían cubrir su posición corta. Esta acción, ayudó a que no se incrementará la pérdida de 85 millones en el tercer trimestre de ese año. Los empleados fueron condenados a prisión y a pagar 6 millones de dólares como daño.<sup>35</sup>

Este primer escenario en la historia de Enron se repetiría en los años venideros, especialmente con consecuencias devastadoras, catorce años después.

### 3.3.1.2. Contabilidad marcar el mercado.

Para contabilizar el valor de los contratos a largo plazo para proveer gas, la empresa utilizó la contabilidad marcar el mercado<sup>36</sup>. El nuevo método de contabilidad fue adoptado por la empresa el 1 de enero de 1991, pero la Comisión de la Bolsa de Valores de Estados Unidos lo aprobó el 30 de enero de 1992. Enron fue la primera empresa no financiera, en registrar su contabilidad bajo este sistema.<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup> BRYCE ROBERT. *Pipe Dreams, greed, ego, & the death of Enron*. New York: Public Affairs, 1a. ed., 2002, pp37-43.

<sup>36</sup> **Contabilidad marcar el mercado:** La valuación de los activos y contratos se registran a valor de mercado en la contabilidad de la empresa. Por ejemplo, Enron tenía un contrato a largo plazo para surtir gas natural a 10 años por un valor de \$100 por año (precios estimados), mediante la contabilidad normal el ingreso de cada año equivale a registrar \$100 por cada año, y así sucesivamente en los siguientes años. Mediante la contabilidad marcar el mercado, Enron registra el valor total del contrato, es decir en el primer año registra la totalidad de los ingresos por los 10 años de la duración del contrato, en ventas se reflejan los \$1,000 dólares, este registro de ingresos futuros se calculaba a valor presente neto.

<sup>37</sup> BRYCE ROBERT. *Pipe Dreams, greed, ego, & the death of Enron*. New York: Public Affairs, 1a. ed., 2002, pp 58-59.



La contabilidad marcar el mercado, consiste en que el valor del activo es revaluado periódicamente y su valor es reflejado en el balance general y en el estado de resultados.<sup>38</sup>

### **3.3.1.3. Otros sucesos previos.**

En 1994, creó la empresa Enron Global Power & Pipelines. En noviembre se lanzó la oferta pública inicial a 24 dólares por acción, la misión de esta empresa fue comprar activos fijos de Enron fuera de Estados Unidos. Debido a que los proyectos todavía no generaban los ingresos esperados por falta de demanda, el precio de la acción iba cayendo. En agosto de 1997, Enron compró la empresa a un valor de 35 dólares por acción, con la finalidad de demostrar a los inversionistas que los negocios donde invertía Enron eran rentables, el precio por acción se incrementó en 46%.<sup>39</sup>

### **3.4. Entidades para propósitos especiales (EPS).**

Empezaron a utilizarse a principio de los años 70, para administrar el riesgo y utilizarse como seguridad en las inversiones realizadas de las compañías.

Se calificaba como una empresa independiente para propósitos especiales si cumplía lo siguiente:

1. Al menos 3% del valor de la entidad, debía venir de un inversionista que no fuera parte de Enron.

---

<sup>38</sup> FUSARO PETER & MILLER ROSS. *What Went Wrong at Enron*. New Jersey: John Wiley & Sons, 1a. ed., 2002, pp 13-14.

<sup>39</sup> McLEAN BETHANY & ELKIND PETER. *The Smartest Guys in the Room, The amazing rise and scandalous fall of Enron*. New York: Portfolio, 1a. ed., 2003, pp 93-95.

2. La empresa no fuera controlada por Enron.
3. Enron no fuera responsable de cualquier deuda o pasivo de la entidad especial.

La situación financiera de la entidad no se consolidaba con Enron si se reunían los requisitos anteriores. Estas fueron creadas para encontrar un camino de crecimiento sin incurrir en un endeudamiento excesivo permitiendo expandir los negocios. La deuda de las entidades para propósitos especiales no se mostraba en los estados financieros. Mediante esta forma la empresa podía adquirir activos, pedir prestado y las únicas transacciones que registraban en la contabilidad eran las ventas que generaban. También se utilizaron como instrumentos de cobertura de riesgos en el precio del gas natural.<sup>40</sup>

Las entidades para propósitos especiales, se utilizaron para ocultar y retrasar el impacto de las pérdidas por decisiones equivocadas en los negocios.<sup>41</sup>

Díaz señala "...pérdidas en empresas filiales que, por alguna razón técnica, estaban fuera del balance, ya que no había que consolidarlas. La técnica, pues, sirvió para ocultar un fraude, lo cual demuestra que no basta con cumplir con la ley escrita para ser ético y que, por el contrario, esa ley escrita puede contribuir al engaño."<sup>42</sup>

---

<sup>40</sup> SWARTZ MIMI & WATKINS SHERRON. *Power Failure, The inside story of the collapse of Enron*. New York: Doubleday, 1a. ed., 2003, pp 62-64

<sup>41</sup> CULP CHRISTOPHER & NISKANEN WILLIAM. *Corporate Aftershock, the public policy lessons from the collapse of Enron & other major corporations*. New Jersey: John Wiley & Sons, 1a. ed., 2003, p 153.

<sup>42</sup> DÍAZ ALONSO ARTURO. *La formación ética de los contadores públicos ante el caso Enron-Andersen*. Contaduría y Administración, FCA, UNAM, Número 207, octubre-diciembre 2002, p 7.



Mora por su parte dice “Los propósitos de las entidades para propósitos especiales de Enron fueron, principalmente, obtener financiamiento y/o cubrir riesgos, pero su consecuencia más importante, desde luego, fue que tales financiamientos y riesgos se excluyeron de los estados financieros consolidados de Enron.”<sup>43</sup>

Adam refiere “Enron crea Entidades para propósitos especiales, cuyos propósitos fueron, principalmente, obtener financiamientos y/o cubrir riesgos; sin embargo, el problema principal no fue su creación, sino que tales financiamientos y riesgos se excluyeron de los estados financieros consolidados de Enron.”<sup>44</sup>

Enron utilizó las entidades para propósitos especiales principalmente para:

- 1 Ocultar deuda.
- 2 Ocultar inversiones sospechosas no redituables.
- 3 Manipular ingresos con los contratos celebrados.<sup>45</sup>

Estas afirmaciones se detallan al analizar las entidades JEDI, JLM, JLM2 y Raptor.

Enron creó cerca de tres mil quinientos entidades para propósitos especiales.<sup>46</sup>

---

<sup>43</sup> MORA MONTES RICARDO. *Las preguntas que plantea el caso Enron*. Contaduría y Administración, FCA, UNAM, Número 207, octubre-diciembre 2002, p 21.

<sup>44</sup> ADAM ADAM ALFREDO. *Enron-Andersen Un caso para análisis y reflexión*. Contaduría y Administración, FCA, UNAM, Número 207, octubre-diciembre 2002, p 32.

<sup>45</sup> CULP CHRISTOPHER & NISKANEN WILLIAM. *Corporate Aftershock, the public policy lessons from the collapse of Enron & other major corporations*. New Jersey: John Wiley & Sons, 1a. ed., 2003, p 162.

<sup>46</sup> SQUIRES SUSAN, SMITH CYNTHIA, McDOUGALL LORNA & YEACK WILLIAM. *Inside Arthur Andersen, Shifthing Values, Unexpected Consequences*. New Jersey: Prentice Hall, 1a. ed., 2003, p 9.

Enron contaba con 2832 entidades para propósitos especiales en el año 2001. Otras empresas en el mismo año, como la petrolera Exxon-Mobil tenía 140, la de autoservicios Wal Mart 12, la automotriz General Motors 316, Ford 73, General Electric 73, la de computadoras IBM 89, la de telefonía AT&T 36.<sup>47</sup>

La primera entidad de Enron para propósitos especiales creada en 1991 fue el Fondo Cactus, que prestaba dinero a las compañías productoras de gas a cambio del suministro futuro. El objetivo de esta entidad fue transferir el riesgo de la deuda asociada con las operaciones de Enron. Negoció operaciones por 900 millones de dólares, desde su creación al año de 1993. La empresa no ocultó esta entidad, como lo haría con las otras entidades posteriormente creadas.<sup>48</sup>

En 1990, en la bolsa de valores de Nueva York, se empezaron a negociar futuros<sup>49</sup> del gas natural.

En diciembre de 1995, Enron comerciaba futuros sobre el valor del gas con vencimiento en diferentes periodos, si surgía la necesidad de obtener efectivo ó manejar productos derivados que servían como cobertura en contra de la

---

<sup>47</sup> ELLIOTT LARRY & SCHROTH RICHARD. *How Companies Lie, Why Enron is just the tip of the iceberg*. New York: Crown Business, 1a. ed., 2002, p 76.

<sup>48</sup> FOX LOREN. *Enron, The Rise and Fall*. New Jersey: John Wiley & Sons, 1a. ed., 2003, pp 63-64.

<sup>49</sup> **Futuros:** Son contratos sobre un activo subyacente que obligan a ambas partes a intercambiar un bien o valor en una cantidad, calidad y precio preestablecido en una fecha futura; operan con términos estandarizados, tienen mercado secundario y requieren del establecimiento obligatorio de colaterales.

volatilidad del precio de las mercancías, ejerciendo operaciones con swaps<sup>50</sup>, futuros, opciones<sup>51</sup> y otros productos derivados.<sup>52</sup>

Enron tenía contratos de largo plazo con clientes para suministrar gas, cubiertos con posiciones cortas en el mercado de derivados para protegerse de la baja en los precios, sin embargo estos subieron y la contraparte asumió que Enron no cubriría las llamadas de margen<sup>53</sup> y tenía que pagar. El precio de la acción cotizada cayó de 34 a 3 dólares. En ese momento la firma de auditoría Arthur Andersen validó que la empresa contaba con sofisticados sistemas de control, precisión en los reportes de las posiciones y examinaba diariamente los estados de los intermediarios, con la finalidad de dar certeza y confianza a los inversionistas, el precio de la acción rebotó a 37.50 dólares. Sin embargo en el verano de 1996, debido a estas operaciones Enron perdió 190 millones de dólares en los contratos de futuros.

Para subsanar esta operación, Enron utilizó el método marcar el mercado de contabilización, para reconocer el valor total de los contratos a largo plazo del petróleo y gas natural. Utilizó las ganancias del valor en inversiones de JEDI y

---

<sup>50</sup> **Swap:** Son contratos mediante los cuales se establece la obligación bilateral de intercambiar flujos de efectivo en fechas futuras preestablecidas, sobre el valor de referencia.

<sup>51</sup> **Opciones:** Contratos que otorgan el derecho, mas no la obligación, de comprar o vender un activo subyacente a un precio determinado en una fecha o periodo establecido a cambio del pago de una prima. El otorgante de la opción sí está obligado a vender o comprar en caso de que la opción sea ejercida. Cuando el derecho que se adquiere es de vender, la opción se conoce como "put" y cuando el derecho que se adquiere es de comprar, la opción se conoce como "call".

<sup>52</sup> SWARTZ MIMI & WATKINS SHERRON. *Power Failure, The inside story of the collapse of Enron*. New York: Doubleday, 1a. ed., 2003, pp 78-79.

<sup>53</sup> **Llamadas de margen:** En las operaciones del mercado de futuros se exige una garantía a la que se conoce como margen existen 2 tipos: el **margen inicial** que tienen que depositar tanto el comprador como el vendedor del contrato, y que puede constituirse mediante el depósito de efectivo y el **margen de mantenimiento** que representa el nivel mínimo de garantías, con el cual



revalúo esos activos, para su reventa como parte de las inversiones de la compañía, ya que existía un mercado para ellos, Enron podía incluir ganancias no realizadas en el valor de esos activos inmediatamente. JEDI compró 2 empresas en 95 y 30 millones y meses después fueron valuadas en 140 y 45 millones de dólares respectivamente, la operación contó con la aprobación de la junta de consejo y los auditores. Andersen tomó el control del departamento de auditoría interna a solicitud de Enron, la facturación por servicios de auditoría, impuestos y contabilidad alcanzó el millón de dólares semanales.<sup>54</sup>

Y los honorarios por consultoría legal del despacho de abogados Vinson y Elkins alcanzaron 30 millones de dólares en el 2001, cerca del 7% de los ingresos totales de la firma.<sup>55</sup>

#### **3.4.1. JEDI (Joint Energy Development Interests).**

Entidad para propósitos especiales, su misión era invertir en un portafolio de empresas de gas natural relacionadas estratégicamente con Enron. El fondo prestaba dinero a empresas energéticas, formando asociaciones con otras compañías de energía ó comprando activos, el objetivo era que las inversiones incrementaran las transacciones del negocio principal; cuando el valor de la acción de Enron subía en el mercado el valor de la acción JEDI también se incrementaba. El modelo de este negocio incluía tres partes: la entrega física

---

se permite mantener una posición; cuando el saldo de la cuenta de margen cae por debajo del mínimo establecido, se solicitan garantías adicionales (en efectivo) para alcanzar el nivel inicial.

<sup>54</sup> SWARTZ MIMI & WATKINS SHERRON. *Power Failure, The inside story of the collapse of Enron*. New York: Doubleday, 1a. ed., 2003, pp 86-96.

<sup>55</sup> SMITH REBECCA & EMSHWILLER JOHN. *24 Days, How two Wall Street Journal Reporters Uncovered the lies that Destroyed Faith in Corporate America*. New York: Harper Business, 1a. ed., 2003, p 141.

del gas, su financiamiento y la administración del riesgo. Esta entidad fue formada en 1993 por Enron que aportó doce millones de sus acciones equivalentes a 250 millones de dólares y el Fondo de Retiro de los Pensionados del Estado de California invirtió la misma cantidad pero en efectivo, la entidad es formada con un capital inicial de 500 millones de dólares. Al ser dueño del 50% de JEDI, Enron registraba los ingresos en el estado de resultados, pero no mostraba los pasivos en el balance general, que alcanzaba en esa fecha 600 millones de dólares.

A mediados de 1997, Enron decidió vender una parte de los servicios de Energía del gas natural, la negociación sería llevada a cabo por el Fondo de Pensionados de California y puso como condición a Enron que comprará su posición actual en JEDI, valuada en 383.5 millones de dólares. Para hacer esta operación Enron contó con 2 opciones. Primera, comprar directamente la participación del fondo de pensionados, lo que obligaría a la entidad JEDI a consolidarse. Segunda, finalmente Enron creó una entidad especial, que pediría el dinero prestado para comprar el fondo de los pensionados, registraría así la deuda de los 383.5 millones del precio de compra fuera de los estados financieros. Se creó la entidad Chewco (ver anexo 8) que fue la tercera parte con el 3% de la operación aportando 11.5 millones de dólares.<sup>56</sup>

El costo de compra para Chewco fue de 383.5 millones que incluía la inversión inicial de 250 millones de dólares más las ganancias generadas del fondo de retiro, Chewco podía calificar como una tercera parte independiente si reunía:

---

<sup>56</sup> SWARTZ MIMI & WATKINS SHERRON. *Power Failure, The inside story of the collapse of Enron*. New York: Doubleday, 1a. ed., 2003, pp 160-164.

- Al menos 3% del valor de la aportación inicial, debía venir de un inversionista que no fuera parte relacionada de Enron, equivalente a 11.5 millones disponibles en efectivo.
- La empresa no fuera controlada por Enron.
- Enron no fuera responsable de cualquier deuda o pasivo.

El banco Barclays Bank prestó 240 millones de dólares a Chewco. JEDI prestó a Chewco 132 millones, dos entidades llamadas Río grande y Río pequeño aportaron 11.4 millones de un préstamo del mismo banco y los restantes cien mil dólares los aportó la entidad SONR1, completando así los 383.5 millones de dólares que se pagaron al Fondo de Retiro de Pensionados.

Sin embargo, esta entidad Chewco creada por las entidades Río Grande, Río Pequeño y SONR1 fueron formadas por ejecutivos de Enron. Por lo tanto Chewco no fue una tercera parte y tenía un conflicto de intereses; además de que todos los préstamos del banco Barclays Bank fueron garantizados y avalados por Enron.

JEDI II fue creada con la misma forma de aportación de JEDI, Enron dió acciones y el Fondo de Pensionados de California aportó efectivo, cada una invirtió 500 millones de dólares. Por otra parte, el Fondo de Pensionados de California poseía 3 millones de acciones de Enron en su portafolio de inversión general.<sup>57</sup>

---

<sup>57</sup> SMITH REBECCA & EMSHWILLER JOHN (2003). *24 Days, How two Wall Street Journal Reporters Uncovered the lies that Destroyed Faith in Corporate America*. New York: Harper Business, 1a. ed, 2003, p 62.



A finales de 1998, Enron compró 3 plantas de generación de electricidad en New Jersey, por 1,100 millones de dólares, con la desregulación en la generación de electricidad y estimando el valor del mercado en 91,000 millones de dólares, tres veces más que el mercado potencial del gas natural. Enron creó con 65 millones de inversión una entidad especial llamada "East Coast Power", para poder realizar la operación de compra, esta empresa solicitó un préstamo por 1,035 millones de dólares, a través de JEDI II. Enron sólo registró pasivos por los 65 millones de dólares dejando fuera de los estados financieros la totalidad del empréstito solicitado.<sup>58</sup>

En junio de 1999, Enron era propietaria del 30% de las acciones por 300 millones de dólares de RhythmsNet Connections Inc, con sede en Englewood Colorado, su giro era el desarrollo de la tecnología de Internet, en marzo de 1998 Enron compró 5.4 millones de acciones a 1.85 dólar por acción, una inversión original de 10 millones dólares un año después estaba valuada en más de 300 millones de dólares y registraron el diferencial como un ingreso. Enron se cubrió en contra del riesgo de una baja en el precio de la acción, ya que tenía una gran volatilidad y no era líquida en el mercado. Ejercería una opción de venta por un período de 6 meses, para protegerse en contra de la caída de la acción, por otra parte UBS (entidad para propósitos especiales) tenía una opción de compra de acciones con Enron a precio de mercado. El precio de la acción de Enron era tan elevado, que ejerció los contratos de compra de UBS y volteó

---

<sup>58</sup> FOX LOREN. *Enron, The Rise and Fall*. New Jersey: John Wiley & Sons, 1a. ed., 2003, pp 143-144.

sus propias acciones para generar con esta operación 250 millones de dólares en ingresos. El problema era en que de acuerdo a las reglas contables, no permitía a las empresas beneficiarse de las operaciones celebradas con sus propias acciones.<sup>59</sup>

#### **3.4.2. LJM** (Iniciales de la esposa e hijos de un ejecutivo de Enron).

En gas natural de Colombia en 1999, Whitening que era una entidad relacionada de Enron, registró ganancias por la venta de activos en Colombia que se valoraron a valor superior de mercado con relación al valor histórico. Esta operación generó 136 millones de dólares para Enron.<sup>60</sup>

Enron previamente había creado una entidad limitada llamada LJM (ver anexo 10) que no se consolidaría. LJM era dueña de Whitewing que a su vez era propietaria de otra entidad llamada Osprey. Whitewing compró miles de millones de dólares de activos de Enron a un precio arriba de mercado y los revendió en el mercado abierto. Enron garantizaba que si los activos eran vendidos por abajo del precio, se quedaría corto con acciones de su propiedad. Esta operación de prenda comenzaría ser muy importante a finales del 2001 cuando se declarararía la bancarrota.

Sin embargo, LJM creada con una inversión de un millón por un ejecutivo de Enron, 15 millones de otros 2 socios y con capital adicional proveniente de

---

<sup>59</sup> SWARTZ MIMI & WATKINS SHERRON. *Power Failure, The inside story of the collapse of Enron*. New York: Doubleday, 1a. ed., 2003., pp 168-171.

<sup>60</sup> Ibidem, pp.180-182.

Enron que invirtió 3.4 millones de sus acciones restringidas en LJM, con el objetivo de mover deudas e inversiones riesgosas fuera de los estados financieros de Enron. En septiembre de 1999, LJM compró el 13% de Osprey que era una planta de Enron que todavía no estaba en funcionamiento en Brasil, ubicada en una región forestal restringida que ocasionaba serios problemas ambientales. A pesar de los problemas, LJM pagó a Enron 11.3 millones por invertir en la planta, este movimiento permitió a Enron cambiar el tratamiento de un contrato de abastecimiento por 20 años del proyecto, registrando 34 millones de ingresos en el tercer trimestre de 1999 y 31 millones en el cuarto trimestre. 14 millones en el año 2000 y 5 millones en el 2001 por la misma operación en Brasil. Dos años después en agosto del 2001, JLM vendió a Enron la planta de Brasil en 14.4 millones, argumentado problemas en la administración de la planta, la realidad es que LJM se benefició de la transacción.

En junio de 1999, dos nuevas entidades creadas Swapco y Waspsub, Enron acordó darles 1.6 millones de sus acciones, para que estas entidades usaran las acciones en pagar negociaciones posteriores.

La siguiente operación marcaría una pauta adicional en el debacle contable, realizando operaciones de derivados con empresas que formaban parte de Enron y otras en las que los propietarios eran ejecutivos de la compañía.

Con Swabsub, Enron comenzó a comprar y vender derivados sobre sus propias acciones, es decir el capital con que se negociaba eran las acciones de Enron.<sup>61</sup>

---

<sup>61</sup> BRYCE ROBERT. *Pipe Dreams, greed, ego, & the death of Enron*. New York: Public Affairs. 1a. ed., 2002, pp 155-160.



J.P. Morgan celebró una operación con otra entidad especial llamada Sequoia para comprar cuentas por cobrar de electricidad y gas natural por un millón de dólares. En 1999 otra entidad de Enron pidió prestado 485 millones de dólares al mismo banco y utilizó el dinero para financiar a otra entidad especial, que a su vez compró las cuentas por cobrar que tenía Sequoia. Los préstamos recibidos alcanzaron más de mil millones de dólares por diversas entidades especiales, el objetivo fue que no se registraran como pasivo de Enron.<sup>62</sup>

Otra operación de 1999 con el objetivo de incrementar el flujo de efectivo; Enron celebró una operación con una entidad especial llamada Nahanni quién pidió prestado 485 millones de dólares al banco Citigroup y 15 millones de dólares aportados por Enron. Se utilizó el dinero para comprar bonos del Tesoro estadounidense, inmediatamente se vendieron los bonos del tesoro y por la operación se registró 500 millones de dólares provenientes de la compra-venta de los bonos del tesoro que era parte de la actividad diaria del negocio. Este importe representó el 41% del total de las operaciones del flujo de efectivo de actividades operativas que en 1999 alcanzó los 1,228 millones de dólares.<sup>63</sup>

#### **3.4.3. JLM2** (Iniciales de la esposa e hijos de un ejecutivo de Enron).

Formada como una entidad de propósitos especiales para ayudar a registrar ingresos y evitando añadir pérdidas a los estados financieros, más compleja que las otras entidades creadas.

---

<sup>62</sup> FOX LOREN. *Enron, The Rise and Fall*. New Jersey: John Wiley & Sons, 1a. ed., 2003, p 257.

<sup>63</sup> McLEAN BETHANY & ELKIND PETER. *The Smartest Guys in the Room, The amazing rise and scandalous fall of Enron*. New York: Portfolio, 1a. ed., 2003, pp 156-157.

El 21 de diciembre de 1999, compró parte una planta de energía en Polonia, ya que Enron no encontraba un comprador a finales del año, JLM2 pagó 30 millones y Enron registró una utilidad de 16 millones de dólares. En marzo del 2000, Enron junto con otra entidad especial llamada Whitening recompró la planta en 31.9 millones, LJM2 registró 1.9 millones adicionales de utilidad, por realizar una inversión de 3 meses.

Otra operación similar se celebró a finales del mismo año. LJM2 compró en 26 millones de dólares una subsidiaria local de gas natural de Enron. Enron registró una utilidad del 27% (7 millones de dólares).

Adicionalmente, LJM2 pidió 38.5 millones a Whitening para comprar otras propiedades de Enron. Esto con el propósito de hacer los negocios rápidamente para vender los activos y generar más ingresos a finales del año correspondiente, ya que el proceso normal de venta de esos activos a una empresa independiente hubiera tomado al menos seis meses.<sup>64</sup>

#### **3.4.4. Entidades Raptor.**

En abril del 2000, Enron creó la entidad Raptor I, con una inversión de 30 millones de dólares provenientes de JLM2, con el objetivo de administrar el riesgo para cubrirse de pérdidas por la posible volatilidad de las inversiones de la compañía. Raptor I administró 537 millones de dólares de acciones de Enron, con una restricción de venta por un período de tres años, esta prohibición disminuyó en 35% el valor de las acciones. Sin embargo, una vez cumplido el

---

<sup>64</sup> Ibidem, pp 203-204.



período de restricción se registraba la utilidad del 35% anteriormente descontado.

JLM2 recibió 36% de retorno de inversión, 41 millones de dólares de Raptor I, por los 30 millones invertidos originalmente. Raptor I generó el efectivo al vender una opción de venta de las acciones de Enron por 7.2 millones de acciones a un precio de 57.50 dólares por acción, por una prima de 41 millones de dólares.

En junio y agosto del 2002, JLM2 creó Raptor II y IV, con el mismo esquema de operación e inversión de 30 millones de dólares en cada una.

Enron uso a Raptor I como cobertura, mediante swap de total regreso. Raptor I pagaría a Enron por cualquier pérdida en la inversión, en cambio, Raptor I registraría cualquier ganancia en las inversiones. A finales de septiembre del 2000, Raptor I manejaba 743 millones de dólares por operaciones de cobertura.

En octubre 2000, se creó Raptor III con 30 millones de dólares de JLM2, se uso como cobertura de una subsidiaria de Enron que surtía electricidad llamada New Power. New Power hizo una oferta pública inicial de \$473 millones de dólares por sus acciones, cada acción se ofreció en 21 dólares. Antes de la oferta pública inicial Enron transfirió 24 millones de acciones a un precio de 10.75 dólar por acción, con este el diferencial de 10.25 dólares por acción, Raptor III generó una ganancia de 246 millones de dólares inmediatamente.

Raptor III celebró un swap con otra entidad especial llamada Hawai por 18 millones de acciones al mismo precio de lanzamiento. Al cierre del primer día de la oferta inicial, la acción subió a 27 dólares por acción, generando una

utilidad adicional de 124 millones de dólares. En total por la operación de New Power, Enron contabilizó ganancias por 370 millones de dólares.<sup>65</sup>

El 23 de agosto del 2000, la acción de Enron llegó a valer 90 dólares. Pero en marzo del 2001, la acción de Enron cayó a 68.69 dólares y la acción de New Power a 6.20 dólares; Raptors I y III, debían afectar por la caída de las acciones 504 millones de dólares en contra de los ingresos del primer trimestre del 2001. Enron reestructuró a las entidades Raptor el 26 de marzo del 2001, para evitar registrar la pérdida transfirió los derechos de Raptors II y IV, que estaban en condiciones financieras saludables a Raptor I y III que tenían serias dificultades, entregó 18 millones de acciones a estas entidades a cambio de un pagaré por 260 millones de dólares. Enron vendió 12 millones de acciones de las entidades Raptors a 47 dólares a precio de descuento, a pesar de la restricción de no poder venderlas por un plazo de 3 años, entregando un pagaré adicional de 568 millones de dólares. Enron realizó la cobertura de las acciones a través de costless collars. El proceso de capitalización de las entidades Raptor, cubrió las pérdidas. Con esta operación Enron registró 36.6 millones de disminución de sus ingresos, con relación a los 504 millones de dólares originalmente a disminuir.<sup>66</sup>

---

<sup>65</sup> FOX LOREN. *Enron, The Rise and Fall*. New Jersey: John Wiley & Sons, 1a. ed., 2003, pp 200-214.

<sup>66</sup> *Ibidem*, pp 230-232.

Desde su creación y hasta julio del 2001, las entidades Raptor I, II, III y IV, celebraron más de veinte contratos distintos con Enron, registrando una utilidad en cada transacción generada.

Las entidades Raptors ayudaron a cerrar decenas de millones de dólares en ganancias, las nuevas entidades formadas para vender electricidad a los hogares. En el intercambio por el préstamo de la acción de Enron, las entidades Raptor dieron en garantía pagarés por mil millones de dólares.

Las entidades Raptor usaron el stock de Enron como capital para cubrirse en contra de la baja en el precio de la acción. Pero el pagaré fue erróneamente contabilizado por Enron como un activo, por lo tanto hizo una adición al valor de los accionistas. El valor de los accionistas es el valor neto de la compañía, representa todos los activos que quedarían después de liquidar todos sus créditos y deudas. El pagaré era un pasivo, como resultado debe incluirse como una deuda y reducir el valor de los accionistas de Enron.

Adicionalmente se restaron 200 millones por pérdidas en acciones que las entidades Raptor hicieron. A través de las entidades Raptors Enron manipuló el balance general. Además el riesgo siempre permaneció en Enron porque fueron sus acciones las que soportaron las operaciones.

Enron seguía empleando la contabilidad marcar el mercado. En febrero del 2001, firmó un contrato con Avena Quaker para surtir gas natural y electricidad en 15 de sus plantas por 10 años. Enron proyecto ingresos de 36.8 millones



para la próxima década e inmediatamente registro ese importe en su contabilidad.<sup>67</sup>

En el segundo trimestre del 2001, Enron contabilizó 368 millones de dólares su inversión en Energía Marina que se dedicaba a la exploración submarina para encontrar petróleo y gas natural, el valor de este activo era altamente especulativo por el riesgo de la exploración. Enron compró a Energía Marina en el año de 1996, por 185 millones de dólares. El valor real de esta empresa es de 120 millones de dólares, lo que obligaba a Enron a registrar una pérdida por 248 millones de dólares. Enron invirtió en estos negocios para diversificar su portafolio de inversiones.<sup>68</sup>

En septiembre del 2001, con la caída de la acción de Enron a 35 dólares y el precio de New Power a 4.15 dólares, la situación en las entidades Raptors con los collars costless, obligó a Enron a pagar en efectivo porque la acción cayó debajo del límite inferior fijado. Enron decidió terminar con estas entidades con un valor de dos mil quinientos millones en acciones de Enron, más mil millones de dólares de deuda y con una pérdida a registrar por 544 millones de dólares después de impuestos.<sup>69</sup>

---

<sup>67</sup> BRYCE ROBERT. *Pipe Dreams, greed, ego, & the death of Enron*. New York: Public Affairs, 1a. ed., 2002, pp 210-211.

<sup>68</sup> McLEAN BETHANY & ELKIND PETER. *The Smartest Guys in the Room, The amazing rise and scandalous fall of Enron*. New York: Portfolio, 1a. ed., 2003, pp 128-131.

<sup>69</sup> FOX LOREN. *Enron, The Rise and Fall*. New Jersey: John Wiley & Sons, 1a. ed., 2003, pp 259-261.

Las entidades Raptor, comenzaron a ser insolventes, Enron debía reportar cientos de millones de dólares en pérdidas. Por otra parte Osprey controlada por Whitewing pidieron prestado 3,300 millones de dólares en Estados Unidos y en el extranjero para comprar una variedad de activos. Los prestamistas recibieron pagarés que tenían que ser liquidados en el 2003. En julio del 2001, cuando la acción cayó a 48.55 el mercado asumió que Enron compartiría las pérdidas con Whitewing debido a las operaciones de derivados celebrados que requerían que Enron diera más acciones a Osprey conforme el valor iba cayendo.<sup>70</sup>

### **3.5. Enron en el sector eléctrico.**

La electricidad puede ser generada de una variedad de recursos, incluyendo el agua, carbón, gas natural y energía nuclear, la elección de generación depende de la disponibilidad de la materia prima a utilizar y su precio.<sup>71</sup>

Inició en el negocio de la electricidad en 1994 porque Enron la consideró potencialmente más lucrativa porque era más volátil que el gas natural. La venta al mayoreo no era tan grande como lo representaba el gas natural y una vez que la electricidad era generada tenía que enviarse a un lugar, el gas natural por su parte podía ser almacenado.<sup>72</sup>

---

<sup>70</sup> BRYCE ROBERT. *Pipe Dreams, greed, ego, & the death of Enron*. New York: Public Affairs, 1a. ed., 2002, pp 284-292.

<sup>71</sup> CULP CHRISTOPHER & NISKANEN WILLIAM. *Corporate Aftershock, the public policy lessons from the collapse of Enron & other major corporations*. New Jersey: John Wiley & Sons, 1a. ed., 2003, p 93.

<sup>72</sup> FOX LOREN. *Enron, The Rise and Fall*. New Jersey: John Wiley & Sons, 1a. ed., 2003, pp 67-68.



En 1996, la comisión Federal de Energía de Estado Unidos (FERC), comenzó a desregular el mercado para que los competidores en el mercado brindaran electricidad más eficiente y con innovación tecnológica a bajo costo.<sup>73</sup>

En el mercado de electricidad de California con la desregulación, Enron junto con otras compañías competidoras movieron el precio hacia arriba para hacer rentable el negocio. A finales del año 2000 y principios del 2001 en Estados Unidos, el precio por cada mil pies cúbicos de gas natural era de aproximadamente 3 dólares, sin embargo en el estado de California se vendía a 60 dólares; y la electricidad que se vendía en 30 dólares en 1999 se estaba comercializando en 1,500 dólares un año después.

Su exposición al no pago de la facturación por parte de empresas públicas y privadas en California; ocasionaron que Enron incrementará su deuda considerablemente. Sus pasivos se incrementaron de 800 millones en 1999 a 6,100 millones a finales del 2000 en el mercado californiano.<sup>74</sup>

Enron manipuló el mercado al saturar artificialmente las redes de distribución para elevar el precio de la electricidad.<sup>75</sup>

---

<sup>73</sup> Ibidem, pp 95-96.

<sup>74</sup> BRYCE ROBERT (2002). *Pipe Dreams, greed, ego, & the death of Enron*. New York: Public Affairs, 1a. ed., 2002, pp 240-244.

<sup>75</sup> CULP CHRISTOPHER & NISKANEN WILLIAM. *Corporate Aftershock, the public policy lessons from the collapse of Enron & other major corporations*. New Jersey: John Wiley & Sons, 1a. ed., 2003, pp 103.

### **3.6. El negocio en Internet.**

Lanzado en noviembre del 1999, comenzó a ser el comercio electrónico en la red de Internet. Se comerciaba electricidad, gas natural, carbón, petróleo, productos refinados, red de banda ancha, papel, plásticos, petroquímicos, entre otros, se comerciaban alrededor de mil ochocientos productos diferentes (ver anexo 13). A diferencia de otros sitios electrónicos de comercio donde reunían compradores y vendedores cobrando un honorario por el servicio brindado. Enron sería la contraparte principal y central en cada operación generada. Esto significaba que todas las empresas que comerciaban en Enron Online negociaban con Enron Corporation.

En febrero del 2000, la empresa celebraba mil transacciones con un valor de 450 millones de dólares, y en julio 2001 crecieron a cinco mil operaciones por un monto de 3,000 millones de dólares, al operar miles de millones de dólares en operaciones día a día y debido a que estaba en medio de toda operación, podía mantener esos commodities<sup>76</sup> por días o semanas hasta llegar al precio requerido para sus negociaciones. Debido a lo anterior, tenía que mantener miles de millones de dólares en efectivo los cuales pidió prestado. En los primeros 6 meses del 2000, pagó alrededor de 2 millones por día a los bancos, 376 millones de dólares en el semestre. Enron con la contabilidad marcar el mercado registró en ese período ingresos por treinta mil millones, cerca del

---

<sup>76</sup> **Commodities:** Productos básicos o materias primas.

doble del año anterior. Y el 35% de los activos de Enron usaban este método de contabilización.<sup>77</sup>

En el 2000, 7% del total de los ingresos de Enron que representaban 7,200 millones provenían de sus operaciones en derivados y del total de 65,000 millones en activos de Enron, 21,000 millones provenían de derivados financieros. No existían reglas gubernamentales para reportar derivados. Enron podía modificar los cálculos en el valor de esos derivados.

Uno de los productos más innovadores fueron los derivados del clima. Empezó a negociar con ellos en 1997, las empresas de servicio público de electricidad y gas fueron las partes interesadas porque les permitía cubrirse del riesgo de los cambios extremos del clima (frío o calor). Estos derivados se centraron en fijar un determinado grado de temperatura, conforme subía o bajaba las contrapartes cubrirían las llamadas de margen, también se operaron derivados sobre las condiciones ambientales de que se pudieran generar tornados o huracanes. También fue el pionero en negociar swaps de bancarrota. Enron en línea, estaba en medio de cada operación y tenía que cubrir el costo de capital de ambas partes en cada transacción.

A finales del primer trimestre del 2001 pidió prestado 1,200 millones incrementando la deuda a 9,700 millones, el flujo de efectivo de las operaciones era negativo en 464 millones de dólares.

---

<sup>77</sup> BRYCE ROBERT (2002). *Pipe Dreams, greed, ego, & the death of Enron*. New York: Public Affairs, 1a. ed., 2002, pp 215-222.

En julio del 2000 se anunció una asociación por 20 años con la empresa de renta de videos Blockbuster para vender películas en Internet. Enron comenzó a invertir decenas de millones de dólares en su red de fibra óptica. El monto de la fibra óptica se cuadruplicó en dieciocho mil millas comparadas con las cuatro mil millas existentes en 1996. Así como crecía el mercado, la nueva tecnología se desarrollaba rápidamente permitiendo a cada nueva fibra lanzada, incrementar el monto de información que puede ser transportada a un precio menor y más fácil de manejar. El negocio de fibra óptica no se comparaba con la red de distribución de gas, el gas era una mercancía y se negociaba en un punto específico de entrega. La fibra óptica tiene múltiples puntos de interconexión y las compañías de comunicación contaban con fibra óptica que vendían a precios bajos con relación al precio que tenía que vender Enron para que el negocio fuese rentable. Además en el negocio de la fibra había una sobreoferta, cayeron los precios en más del 50%, las empresas de telecomunicaciones no estaban dispuestas a negociar con Enron y no era un artículo de primera necesidad como la electricidad o el gas y el mercado de las telecomunicaciones era claramente dominado por otras empresas.

En la asociación con Blockbuster comenzaron los problemas de derecho de autor y el requerimiento adicional de inversión en equipo de cómputo y servidores complicaban la operación. Solo se pudo trabajar con mil clientes en un periodo de prueba, lejos de la meta de llegar a 50 millones de suscriptores en el próximo año. Enron nuevamente empleo la contabilidad marcar el mercado para registrar 110.9 millones de ingresos de un contrato a largo plazo con una empresa creada para tales efectos llamada Braveheart, a pesar de que no había

generado un solo dólar, porque los clientes del periodo de prueba nunca pagaron sus facturas argumentando dificultades técnicas.

En junio del 2000, vendió a la entidad JLM2 su fibra que no era utilizada y no había sido conectada a algún equipo, la operación se negoció en 100 millones, 30 millones en efectivo y los 70 millones restantes con un pagaré. Enron registró 67 millones de ingresos, a pesar de que el precio de la fibra oscura se hundía en el mercado a menos de la mitad del precio de los meses anteriores.

En julio del 2001, Enron servicios de banda ancha reportó una pérdida por 102 millones, evidenciando un serio problema en la industria de telecomunicación. Y en agosto del 2001, esta unidad de negocios estaba quebrada.<sup>78</sup>

Enron Online, fue vendida en cero dólares en Enero 18 del 2002 a UBS Warburg, esta empresa pagaría a futuro un 33% por las utilidades del primer año, 22% por el siguiente y 11% por los remanentes hasta llegar a diez años.<sup>79</sup>

Qwest una empresa de comunicaciones y servicios de banda ancha, celebró una operación de swaps para intercambiar la red de banda ancha con Enron a finales de septiembre del 2001 por 500 millones de dólares. Los activos fueron valuados en 2,500 millones, lo que permitió a Enron registrar 2,000 millones de dólares por la operación, la utilidad solo existió en términos contables y no se generó flujo de efectivo por la transacción.

---

<sup>78</sup> Ibidem, pp 275-283.

<sup>79</sup> CULP CHRISTOPHER & NISKANEN WILLIAM. *Corporate Aftershock, the public policy lessons from the collapse of Enron & other major corporations*. New Jersey: John Wiley & Sons, 1a. ed., 2003, pp 135-136.



El índice en la bolsa de valores del Nasdaq en marzo del 2000 superaba los cinco mil puntos, el siguiente marzo del 2001 cayó a dos mil puntos cuando las empresas de Internet comenzaron a quebrar. Mientras que el Nasdaq cayó más del 60%, la acción de Enron se incrementó de 70 dólares a 90 dólares por acción.<sup>80</sup>

### **3.7. Debacles Mundiales.**

La empresa visualizó su expansión internacional, para mantener sus altas tasas de crecimientos en ventas.

En 1993, Enron construiría una planta en la India para producir gas natural licuado con un costo de 2,900 millones con un financiamiento del banco mundial al gobierno hindú. Sin embargo, el banco mundial rechazó el proyecto argumentando que el carbón era una opción más barata que el gas natural. Enron financió la obra, con un contrato firmado por 26,000 millones; a pagar 1,300 millones anualmente por un período de 20 años, además obligaba a la India a pagar incrementos en los costos y mantenimiento de la planta. Esta operación fracasaría porque el gobierno hindú no pagaría puntualmente sus deudas a Enron y el último pago que hizo el gobierno de la India fue en diciembre del 2000, la planta cerró sus operaciones el 29 de Mayo del 2001. Enron invirtió 900 millones en Dabhol, India y el retorno de la inversión fue nulo.<sup>81</sup>

---

<sup>80</sup> FUSARO PETER & MILLER ROSS. *What Went Wrong at Enron*. New Jersey: John Wiley & Sons, 1a. ed., 2002, pp 84-90.

<sup>81</sup> BRYCE ROBERT (2002). *Pipe Dreams, greed, ego, & the death of Enron*. New York: Public Affairs, 1a. ed., 2002, pp 93-103, 170-172.

En 1995 en República Dominicana, invirtió 95 millones de dólares para construir una planta generadora de electricidad alimentada por gas natural. El gobierno no pudo pagar por el suministro de energía. En resumen el retorno de inversión de Enron fue de 3.5 millones de dólares, 91.5 millones de pérdida en la inversión realizada.<sup>82</sup>

En 1997 Enron registró una pérdida por 100 millones de dólares por una mala inversión realizada en una empresa que producía aditivo químico para hacer que la gasolina fuera más limpia. Y 440 millones de dólares en pérdida por la inversión realizada en una planta de generación de electricidad con abastecimiento de gas natural en el Reino Unido, con un valor de 1,300 millones de dólares. En este año Enron reportó 105 millones de utilidad, lo que representaba una caída del 82% con relación al año anterior. En un esfuerzo para evitar reportar pérdidas, Enron anunció un programa de recompra de acciones.<sup>83</sup>

En 1998 en el Reino Unido compró la empresa británica de agua Wessex en 2,900 millones con un sobreprecio del 30% del valor de la acción, pagando 10.30 en relación con los 8 dólares del valor de mercado. Enron complementaría su negocio de energía con el abastecimiento del agua, ya que estimaba el valor mundial del negocio de agua en más de 300,000 millones de dólares. Esta unidad de negocios subsidiaria de Agua se llamó "Azurix". Para realizar esta operación Enron creó otra entidad especial llamada Marlin Water

---

<sup>82</sup> McLEAN BETHANY & ELKIND PETER. *The Smartest Guys in the Room, The amazing rise and scandalous fall of Enron*. New York: Portfolio, 1a. ed., 2003, pp 77-78.

<sup>83</sup> Ibidem, pp 103-105.

Trust, que emitió papel comercial<sup>84</sup> por 1,150 millones de dólares, para obtener efectivo para comprar a la empresa británica, la deuda no se registró en los estados financieros de Enron.

La gente no estaba dispuesta a pagar precios elevados, como en el gas o el petróleo, ya que el agua se consideraba como un derecho natural y no como un bien de lujo o necesario.

En noviembre de 1999, seis meses después de la oferta pública inicial de 695 millones de la compañía Azurix, se encontraba prácticamente quebrada con 40% en la caída de la acción y el nulo logro de los objetivos de ventas. La empresa necesitaba 116 millones para operar y no podía continuar ya que el gobierno inglés anunció una disminución del 12% en las tarifas del suministro de agua.<sup>85</sup>

Enron a través de Azurix en 1999, adquirió el 49.9% de una concesión mexicana para tratar aguas residuales en Cancún, México por 38.5 millones de dólares.<sup>86</sup>

En Argentina, Azurix invirtió cerca de 500 millones en el negocio del agua, en una concesión de 30 años en Buenos Aires. Sin embargo, meses después debido a los problemas económicos que tuvo Argentina, ocasionó otro debacle

---

<sup>84</sup> **Papel comercial:** "...Es un pagaré negociable sin garantía emitido por las empresas que participan en el mercado de valores..."

MORALES CASTRO ARTURO Y MORALES CASTRO J. ANTONIO. *Respuestas Rápidas para los financieros*. México: Prentice Hall, 1a. ed., 2002.

<sup>85</sup> BRYCE ROBERT. *Pipe Dreams, greed, ego, & the death of Enron*. New York: Public Affairs, 1a. ed., 2002, pp 177.

<sup>86</sup> FOX LOREN. *Enron, The Rise and Fall*. New Jersey: John Wiley & Sons, 1a. ed., 2003, p 138.

financiero. Además invirtió 561 millones de dólares por 6,080 kilómetros en gasoductos para transportar gas natural.

La empresa de agua Azurix, fue vendida en el 2002 a una compañía de Malasia por 777 millones, en comparación con los 2,900 millones en que fue comprada. Las pérdidas de Azurix en Argentina y el Reino Unido alcanzaron los 2,123 millones de dólares.<sup>87</sup>

En julio de 1998 en Brasil, Enron compró una empresa pública eléctrica en 1,300 millones de dólares, el gobierno brasileño pedía 670 millones de dólares pero Enron pagó un sobreprecio por la empresa argumentando que era estratégico para desarrollar una red de distribución eléctrica e iniciar con la red de gasoductos. Sin embargo en 1999, con la caída del tipo de cambio de la moneda brasileña, la reducción del valor de los activos fue por 600 millones de dólares.<sup>88</sup>

En 1999, Alemania abrió el mercado de la electricidad a la competencia, en ambos sectores: venta al mayoreo y al menudeo. La segunda empresa alemana de energía Veba, buscaba un socio para entrar a competir. Se fusionaría con Enron en partes iguales para atacar el nuevo mercado. Sin embargo, la operación no se lleva a cabo porque al revisar los estados financieros de Enron, el despacho de consultoría Pricewaterhouse, indicó que Enron utilizaba prácticas agresivas de contabilidad para registrar ingresos como

---

<sup>87</sup> BRYCE ROBERT. *Pipe Dreams, greed, ego, & the death of Enron*. New York: Public Affairs, 1a. ed., 2002, pp 175-189.

<sup>88</sup> FOX LOREN. *Enron, The Rise and Fall*. New Jersey: John Wiley & Sons, 1a. ed., 2003, p 145.



la contabilidad marcar el mercado y el uso de partes relacionadas (entidades para propósitos especiales) para mantener la deuda fuera del balance general.<sup>89</sup>

En el negocio de los metales Enron estimó el valor del negocio en 120,000 millones. En junio del 2000, Enron pagó 446 millones por MG (empresa comercializadora de Metales establecida en Londres) y absorbió deuda por un valor de 1,600 millones de MG. Las pérdidas en este negocio excedieron los 500 millones de dólares.

La bolsa de metales de Londres, multó con 264 mil dólares al concluir una larga investigación en las operaciones de Enron por inadecuadas prácticas comerciales de acuerdo a la ley. Esta multa fue la segunda en monto, detrás del escándalo de operaciones con cobre de la corporación Sumitomo con una multa de 2,600 millones. La multa a Enron inició un serio problema, la reputación del centro de negocios de la compañía estaba en duda.<sup>90</sup>

La empresa poseía 9,000 mil millones de dólares de activos en el exterior, pocos de ellos eran rentables que no producían la suficiente rentabilidad para cubrir el costo de capital invertido.

Enron inició una campaña para vender a la brevedad, siete mil millones en activos internacionales en Turquía, India, Japón, Brasil, Argentina, Katar y el Caribe; sin el éxito esperado por lo complicado de las negociaciones.

---

<sup>89</sup> Ibidem, pp 170-171.

<sup>90</sup> BRYCE ROBERT. *Pipe Dreams, greed, ego, & the death of Enron*. New York: Public Affairs, 1a. ed., 2002, pp 218-219, 286.



### **3.8. Estrategias con impuestos.**

En 1995, creó una entidad especial que administró compensaciones diferidas y beneficios de retiro, emitiendo acciones preferentes y transfirió las acciones a Enron quien vendió las acciones a la unidad creada con pérdida, con esto se generó una reducción de impuestos de 66 millones de dólares. Enron trabajó con firmas externas de servicios de consultoría en leyes y bancos para crear estrategias en la reducción de impuestos, principalmente con Ardensen.

A finales del 2000, Enron tenía miles de compañías subsidiarias alrededor del mundo, cientos de algunas de ellas en paraísos fiscales como las Islas Caimán (ver anexo 12), Aruba y Bermuda como un medio para reducir y no pagar impuestos. Otras operaciones se celebraron en la isla de Jersey del Reino Unido con la subsidiaria Mahonia del banco JP Morgan, para reducir el pago de impuestos, Enron no pagó impuestos por esta operación durante cinco años.

En el año 2000 en el reporte anual de Enron en el estado de resultados (ver anexo 1), 296 millones de dólares de impuestos cerca del 35% de las utilidades de ese año, provinieron del uso de estrategias agresivas en la reducción del pago de impuestos. Y de los 434 millones de dólares de impuestos por ingresos que debía cubrir solo pagó 62 millones de dólares.<sup>91</sup>

---

<sup>91</sup> FOX LOREN. *Enron, The Rise and Fall*. New Jersey: John Wiley & Sons, 1a. ed., 2003, pp 254 y 286.

### 3.9. Prepagos.

Son una forma de financiamiento, para recibir efectivo por adelantado por el intercambio para surtir en el futuro producción de gas natural, petróleo, electricidad u otros commodities. El primer uso, fue a través de contratos futuros de producción<sup>92</sup> volumétrica (ver anexo 11) de gas natural en 1991, en donde se recibía efectivo en forma anticipada por la producción a futuro del gas natural.<sup>93</sup>

Mediante esta forma, Enron recibía el efectivo en forma inmediata, en lugar de esperar a que una venta normal generara la liquidez por la operación celebrada. La valuación de las operaciones, se registraba con base a un modelo financiero operado por Enron en lugar del precio vigente en el mercado, se utilizó el modelo de mercado y no el método marcar el mercado.<sup>94</sup>

No obstante que recibieron contratos y registraron ingresos, también convirtieron en efectivo los prepagos que fue una forma de adquirir deuda. Enron vendió a los bancos contratos a largo plazo que había firmado con sus clientes, recibiendo efectivo por los contratos futuros.

---

<sup>92</sup> **Contratos futuros de producción:** Operaciones donde se comprometía la entrega de gas natural o de algún otro bien que Enron comercializaba a largo plazo con empresas consumidoras del bien a negociar para su uso en su proceso productivo, con el objetivo de asegurar la entrega y el precio del contrato.

<sup>93</sup> CULP CHRISTOPHER & NISKANEN WILLIAM. *Corporate Aftershock, the public policy lessons from the collapse of Enron & other major corporations*. New Jersey: John Wiley & Sons, 1a. ed., 2003, pp 184.

<sup>94</sup> *Ibidem*, pp 201-202.

Mahonia fue establecida como un vehículo para recibir financiamiento y camuflajear la deuda por los prepagos recibidos. En una transacción el 28 de diciembre del 2000, Enron vendió a la empresa Mahonia que era propiedad de J.P.Morgan un contrato para suministrar gas natural valuado en 394 millones a un cliente por 5 años. Mahonia aceptó comprar el contrato en 330 millones. Por otra parte, Enron acordó comprar gas natural de otra empresa de J.P.Morgan llamada Stoneville, por el valor del contrato original 394 millones, negociando pagar en plazos de 60 mensualidades hasta la duración del contrato original que era de 5 años. El propósito de estas operaciones era obtener flujo de efectivo sin añadir deuda a los estados financieros. Encubriendo lo que realmente era un pasivo, el adelanto en efectivo recibido de Mahonia por el valor del contrato Enron lo contabilizó como un ingreso, Enron pagaría mensualmente la deuda y por otra parte registró el efectivo obtenido de la operación como flujo generado de sus propias operaciones.

A finales del 2000, Enron celebró un contrato con Credit Suisse First Boston. El banco dió 150 millones de dólares pagaderos en 2 años, los pagos fluctuarían de acuerdo al precio del petróleo. Enron registró la operación en su contabilidad como una operación de cobertura y no la contabilizó como deuda, además que le brindaría beneficios fiscales.<sup>95</sup>

Con el Banco Citibank, realizó cuatro mil ochocientos millones de dólares en prepagos en operaciones con swaps.<sup>96</sup>

---

<sup>95</sup> FOX LOREN. *Enron, The Rise and Fall*. New Jersey: John Wiley & Sons, 1a. ed, 2003, p 255.

<sup>96</sup> CULP CHRISTOPHER & NISKANEN WILLIAM. *Corporate Aftershock, the public policy lessons from the collapse of Enron & other major corporations*. New Jersey: John Wiley & Sons, 1a. ed., 2003, p 226.

### 3.10. Quiebra.

El 23 de agosto del 2000, el precio de la acción de Enron fue de 90 dólares, el valor más alto registrado en su historia, con un valor de mercado de 70,000 millones de dólares.

Enron poseía 18,700 millones de dólares en pasivos provenientes de productos derivados. La empresa tenía que cubrir las llamadas de margen, para que las contrapartes no reportaran que Enron no era sujeto de crédito.<sup>97</sup>

Además tenía una deuda de 1,900 millones de dólares por papel comercial (pagaré negociable) emitido.<sup>98</sup>

Enron al termino del tercer trimestre del 2001, tenía 773,000 mil millones en contratos de productos derivados, 152,000 mil millones en contratos de gas natural, 267,000 mil millones en petróleo, 338,000 mil millones en electricidad, 9,000 mil millones en tasas de interés, 7,000 millones en otros derivados y 550 millones en tipo de cambio.<sup>99</sup>

Enron tenía que pedir prestado para administrar su inventario de contratos. Las contrapartes comenzaron a darse cuenta que Enron no podía cumplir lo celebrado, lo que obligaba a Enron a ofrecer descuentos en sus negocios que poco a poco fueron minando las utilidades.<sup>100</sup>

---

<sup>97</sup> Ibidem, pp 328-333.

<sup>98</sup> SMITH REBECCA & EMSHWILLER JOHN. *24 Days, How two Wall Street Journal Reporters Uncovered the lies that Destroyed Faith in Corporate America*. New York: Harper Business, 1a. ed., 2003, p 164.

<sup>99</sup> CULP CHRISTOPHER & NISKANEN WILLIAM. *Corporate Aftershock, the public policy lessons from the collapse of Enron & other major corporations*. New Jersey: John Wiley & Sons, 1a. ed., 2003, pp 224.

<sup>100</sup> ELLIOTT LARRY & SCHROTH RICHARD. *How Companies Lie, Why Enron is just the tip of the iceberg*. New York: Crown Business, 1a. ed., 2002, p 13.



La SEC, inició una investigación informal el 16 de octubre del 2001 basado en el reporte financiero emitido por Enron de su tercer trimestre y la investigación formal la comenzó el 31 de octubre del 2001.<sup>101</sup>

El 08 de noviembre del 2001, la compañía anunció que restaría a sus utilidades operaciones no registradas de Entidades para Propósitos Especiales (las empresas involucrados fueron: JEDI, Chewco, LJM, LJM1 y las entidades Raptor) que debieron consolidarse en lo Estados Financieros de Enron por 608 millones de dólares en pérdidas desde el año 1997 al 2001 (ver anexo 1). El 27 de noviembre corrige esta cifra y aumenta a 690 millones de pérdida por transacciones realizadas entre junio de 1999 y septiembre del 2001, por contratos celebrados con las entidades LJM1 y LJM2 que debieron haberse consolidado en los estados financieros de Enron.

El 09 de noviembre del 2001, debido a la situación financiera de Enron, como ejemplo tenemos el caso de la empresa competidora Chevron Texaco Corporation a través de su subsidiaria Dinegy formada el mismo año que la creación de Enron, anunció que compraría a Enron por sus 857,142,000 millones de acciones ofreciendo nueve mil millones de dólares, es decir 10.50 dólares por acción la cual pensaba fusionar con Dinegy. En ese momento Enron tenía serios problemas de liquidez, por lo que Dinegy ofreció aportar inmediatamente como parte del acuerdo de fusión 1,500 millones de dólares en

---

<sup>101</sup> SQUIRES SUSAN, SMITH CYNTHIA, McDOUGALL LORNA & YEACK WILLIAM. *Inside Arthur Andersen, Shifting Values, Unexpected Consequences*. New Jersey: Prentice Hall, 1a. ed.,

efectivo para estabilizar los problemas financieros de Enron. Aprovechando esta situación, Enron obtuvo préstamos por 4,000 millones de dólares; 550 millones provinieron del banco J.P. Morgan, 450 millones del banco Wall Street y otros 3,000 millones de dólares de otros bancos; no obstante que obtuvo estos créditos la situación financiera de Enron era precaria tanto que Dinegy cambió su oferta a 5,000 millones de dólares por las 857,142,000 de acciones, es decir 6 dólares por acción y terminó retirando su oferta al conocer que Enron debía pagar inmediatamente 3,000 millones de dólares de deuda y no contaba con el efectivo para cubrirla.<sup>102</sup>

El 02 de diciembre del 2001, la empresa Enron Corporation se declaró en bancarrota.

Al momento de la quiebra la pérdida en el plan de pensiones de los trabajadores de Enron fue de tres mil millones de dólares.

Aunque es difícil de comprobar, diversos autores exponen lo siguiente:

Toffler menciona "...el dinero recibido por los bonos e incentivos pagados a los ejecutivos fueron como un afrodisíaco, destruyeron el sentido común. Era como alimentar una insaciable adicción de obtener más y más..."<sup>103</sup>

---

2003, p 15.

<sup>102</sup> BRYCE ROBERT. *Pipe Dreams, greed, ego, & the death of Enron*. New York: Public Affairs, 1a. ed. 2002, pp 334-338.

<sup>103</sup> TOFFLER BARBARA LEY. *Final Accounting*. New York: Broadway Books, 1a. ed., 2003, p 255.

Squires, Smith, McDougall y Yeack dicen "...El deseo de ser más rico es un poderoso motivador que oscureció y es una de las lecciones más importantes que evitarán catástrofes similares en el futuro..."<sup>104</sup>

Fusaro y Miller señalan, "...los mercados funcionaran efectivamente solo si las personas son honestas y las escuelas de negocios enseñan valores éticos. Enron se desempeño en un ambiente sin ética, moral y honestidad..."<sup>105</sup>

Bryce dice "...una respuesta corta del porque de la bancarrota, fue porque la empresa no contaba con liquidez, tenía deudas impresionantes y carecía de efectivo. Los ejecutivos tenían sueldos y compensaciones muy arriba de sus competidores. Los bonos que les pagaban se basaban en el precio de la acción y esta se basaba en los ingresos que reportaba la empresa..."<sup>106</sup>

El mismo autor comenta "... Enron fracaso porque el liderazgo fue moralmente, éticamente y financieramente corrupto..."<sup>107</sup>

Bryce resume en cuatro características las ganancias de los ejecutivos:

- 1 Sueldos.
- 2 Las ganancias generadas por las entidades especiales LJM1 y LJM2, donde ejecutivos financieros de Enron eran los accionistas.
- 3 La venta de las acciones de Enron a precios inflados.

---

<sup>104</sup> SQUIRES SUSAN, SMITH CYNTHIA, McDOUGALL LORNA & YEACK WILLIAM. *Inside Arthur Andersen, Shifthing Values, Unexpected Consequences*. New Jersey: Prentice Hall, 1a. ed., 2003, p 21.

<sup>105</sup> FUSARO PETER & MILLER ROSS. *What Went Wrong at Enron*. New Jersey: John Wiley & Sons, 1a. ed., 2002, p 149.

<sup>106</sup> BRYCE ROBERT. *Pipe Dreams, greed, ego, & the death of Enron*. New York: Public Affairs, 1a. ed., 2002, pp 9-11.

<sup>107</sup> Ibidem, p 12.

4 Los bonos de desempeño recibidos en efectivo por el valor del precio de la acción en el mercado de valores.<sup>108</sup>

Díaz refiere "...El caso Enron es delicado por los conflictos de intereses, porque se mintió y porque se dañan las finanzas y el prestigio de muchos. A pesar de esos males, su presidente y otros directores amasaron fortunas. El despacho Andersen nunca informó de las alteraciones hechas a la contabilidad, seguramente porque mucho de lo ocurrido había sido propuesto o auspiciado por el mismo en su doble carácter de independiente y asesor..."<sup>109</sup>

Mora nombra "...Lo más valioso que tenía Enron no eran sus activos, ni siquiera sus instrumentos derivados, sino sus propias acciones. Esto es muy importante porque, como si fuera una varita mágica, la emisión de acciones de Enron le permitía comprar lo que quisiera, y así era como compraba compañías, compensaba a sus funcionarios y –en los últimos tiempos–reponía sus pérdidas, todo ello con sus propias acciones..."<sup>110</sup>

Adam señala "La falta de responsabilidad y la actitud poco ética en el manejo de las finanzas también implican el alto riesgo de enfrentar sus consecuencias." Y el mismo autor concluye "...el aspecto ético en la gestión de los directivos que trabajan a destajo por la expectativa de bonos y utilidades; no se trabaja por "el

---

<sup>108</sup> Ibidem, p 319.

<sup>109</sup> DÍAZ ALONSO ARTURO. *La formación ética de los contadores públicos ante el caso Enron-Andersen*. CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN, Número 207, octubre-diciembre 2002, p 7.

<sup>110</sup> MORA MONTES RICARDO. *Las preguntas que plantea el caso Enron*. CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN, Número 207, octubre-diciembre 2002, p 17.



amor a la camiseta" y, con ello, el riesgo de enfrentar el antiguo conflicto de intereses...".<sup>111</sup>

Cruver menciona "...las consecuencias de las transacciones de partes relacionadas y los errores contables fue el resultado de las fallas del nivel directivo. Inadecuados diseños de control, su pobre implementación, su inadecuada y descuidada supervisión, fallas contables y la cultura organizacional de ser infalibles...".<sup>112</sup>

Enron pagó 55 millones de dólares por bonos de desempeño a varios ejecutivos antes de declararse en bancarrota. De octubre de 1998 a Noviembre 27 del 2001, los ejecutivos de Enron vendieron 20,788,957 de acciones haciendo un total de \$1,190,479,472 dólares en ese periodo (ver anexo 15). En el 2001 otros hechos similares ocurrieron en otras empresas, por ejemplo:

- Polaroid pagó 19 millones en bonos de desempeño a sus ejecutivos anticipadamente, después de haberse declarado en bancarrota.
- Global Crossing, el propietario vendió 734 millones de sus acciones mientras la compañía iba quebrando.
- Pacific Gas & Electric, una vez declarada en quiebra por la crisis de energía en California, pago 17.5 millones a sus ejecutivos.<sup>113</sup>

---

<sup>111</sup> ADAM ADAM ALFREDO. *Enron-Andersen Un caso para análisis y reflexión*. CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN, Número 207, octubre-diciembre 2002, pp 34, 36.

<sup>112</sup> CRUVER BRIAN. *Anatomy of Greed The Unshredded Truth from an Enron Insider*. New York: Carroll & Graf Publishers. 1a. ed., p 317.

<sup>113</sup> *Ibidem*, pp 232-234, 331-332.

Existieron dos conflictos con la estrategia inicial de Enron: **primero** para invertir en energía (gas natural y petróleo), telecomunicaciones y otros negocios, Enron tenía que asumir más deuda para financiar esas inversiones; **segundo**, Enron operaba en los mercados financieros con contrapartes, y los métodos contables fueron usados para ocultar en lugar de revelar las operaciones celebradas.

Realizaron inversiones en negocios que no formaban parte de la estrategia del negocio y esto contradijo la misión original de la compañía que era centrarse en el negocio de energía del gas natural.

Enron se declaró en quiebra con sesenta y dos mil millones de dólares en activos. Posteriormente en julio del 2002, fue superada esta quiebra cuando WorldCom se declaró en bancarrota por más de cien mil millones de dólares, cuando admitió no contabilizar 3,800 millones de dólares de gastos y alteró el incremento de su flujo de efectivo por quince meses.

La empresa de telecomunicaciones Global Crossing en el 2002, se declaró en quiebra por alterar sus ingresos de 1999 al 2001 en operaciones celebradas con swaps por 700 millones de dólares.

La compañía Tyco en el 2002, ocultó deuda por las inversiones realizadas, además de evadir impuestos y utilizar los fondos corporativos para beneficio personal del presidente y del consejo de administración.

La compañía de Cablevisión Adelphia el 25 de junio del 2002, se declaró en bancarrota por no registrar operaciones por 2,300 millones de dólares de entidades para propósitos especiales, donde los dueños eran la familia del

presidente de la empresa. La empresa de biotecnología ImClones Systems, dio mil millones de dólares de honorarios a familiares y empleados domésticos de los directivos de la empresa. Merrill Lynch pagó 100 millones de dólares en multa, porque sus analistas financieros utilizaron información privilegiada en acciones de empresas de Internet. Xerox, reconoció seis mil millones de dólares por registros contables que alteraban ingresos por el periodo de 1997 al 2001.<sup>114</sup>

Ketz Edward en su investigación realizada sobre varios casos incluyendo el de Enron, señala cuatro razones por las que se han incrementado los fraudes y colapsos contables:

La primera causa es que los contadores públicos no cumplieron con su código de conducta.

La segunda causa señalada es que las firmas de auditoría para generar ingresos, tuvieron que generar e incrementar los servicios de consultoría y esta última actividad era más rentable.

La tercera es la dificultad de las leyes para ejercer acción legal en contra de empresas, administradores corporativos, auditores, etc. El costo del dinero al perder en un juicio es insignificante en relación a la utilidad que generó el colapso.

Y la última razón que expone, es la increíble presión para cumplir con los presupuestos de ventas y el consentimiento de los directivos y administradores

---

<sup>114</sup> FOX LOREN. *Enron, The Rise and Fall*. New Jersey: John Wiley & Sons, 1a. ed., 2003, pp 304-305.

para llegar a la meta mensual, trimestral y anual del pronóstico prometido. También menciona que el verdadero cliente de las firmas de auditoría son los accionistas de la empresa.

En el análisis de Enron señala cinco aspectos del colapso:

1 El riesgo de los contratos celebrados con los precios de los energéticos, ocasionaron pérdidas considerables por la carencia de un método apropiado de contabilización.

2 El uso de entidades para propósitos especiales creadas por Enron que pidieron empréstitos para transferir el efectivo a Enron, no registrando los pasivos.

3 Al usar las entidades para propósitos especiales, encriptaron y oscurecieron para confundir y no mostrar la verdadera naturaleza del porque fueron creadas en los estados financieros.

4 Métodos no adecuados de consolidación de estados financieros.

5 El engaño de los ejecutivos de Enron, para obtener ganancias personales.<sup>115</sup>

En el 2003, la SEC multó al banco J.P. Morgan a pagar 286 millones de dólares, por su ayuda en cometer fraude a Enron y a Merrill Lynch pagó 80 millones de dólares en multa por la misma causa.<sup>116</sup>

---

<sup>115</sup> KETZ EDWARD J, *Can We Prevent Future Enrons?*, THE JOURNAL OF CORPORATE ACCOUNTING & FINANCE. New York: Wiley, Volume 13, number 4, may-june 2002, pp 3-11.

<sup>116</sup> McLEAN BETHANY & ELKIND PETER. *The Smartest Guys in the Room, The amazing rise and scandalous fall of Enron*. New York: Portfolio, 1a. ed., 2003, p 408.



## CAPÍTULO 4

### PROPUESTA PARA PREVENIR SE PRESENTE UN CASO SIMILAR

#### **4 PROPUESTA PARA PREVENIR SE PRESENTE UN CASO SIMILAR**

Se señalan 5 hechos principales por lo que se ocasiono el colapso financiero de Enron Corporation.

##### **4.1. Ética.**

La falta de ética y el objetivo principal de anteponer las metas personales antes de los del cliente para maximizar el ingreso personal en forma deshonesta.

Tal como Fusaro en la página 28 de su libro, señala que el presidente de Enron al estudiar en Harvard, analizó un caso donde una empresa fabricaba un producto que causaba una enfermedad e incluso la muerte a los clientes que lo consumían, el contestó que el era un hombre de negocios y su objetivo es maximizar el retorno de la inversión de los accionistas y veía el producto como un centro de negocios, por lo tanto concluyó que no detendría la producción, finalizó señalando que es función del gobierno determinar si el producto es o no peligroso.

##### **Sugerencia al primer hecho:**

Se recomienda que toda escuela pública o privada, imparta principios morales y éticos desde la formación inicial (niñez) en la educación elemental del alumnado, reforzándose la norma profesional en la educación superior y posgrado basado en historia, literatura, contabilidad y finanzas. Implantar un sistema de honor escolar, para fortalecer los soportes éticos.

## 4.2. Ingresos.

Registrar ingresos artificiales y ocultar deuda de las empresas para propósitos especiales, se crearon falsos resultados contables incrementando ventas y utilidades. Enron otorgó vía outsourcing<sup>117</sup> su departamento de auditoría interna al despacho de auditores externos.

### **Sugerencia al segundo hecho:**

Establecer sistemas de control internos que aseguren el correcto registro y supervisión de las operaciones realizadas. El departamento de auditoría interna debe ser un órgano staff<sup>118</sup> dentro de la organización que tenga el poder para reportar cualquier anomalía y tomar cartas en el asunto en cualquier nivel de la organización. Por ningún motivo la auditoría interna de las empresas debe otorgarse al despacho que esta realizando la auditoría de los estados financieros, ya que existe un conflicto de intereses por esta última porque se convierte en juez y parte dentro de la organización. Prohibir la contratación de servicios de consultoría al mismo despacho que realiza la auditoría externa.

---

<sup>117</sup> **Outsourcing:** término cuyo significado es tercería- externalización ha sido aplicado para diferentes relaciones en una variedad de negocios. Es un proceso en el que la compañía contrata a otra para realizar una tarea que se maneja en la actualidad internamente. Se da el caso que cualquier mecanismo comercial que no es considerado parte del negocio puede ser Outsourcing.

<sup>118</sup> **Staff:** departamento especializado, que asesora, aconseja, apoya y asiste; y no se constituye como parte de la estructura organizacional; no tienen mando.

### **4.3. Bonos de desempeño.**

Los principales ejecutivos y directivos de Enron, recibieron beneficios personales mediante el desarrollo del precio de la acción y el porcentaje de incremento de los ingresos respecto al año anterior. A mayor generación de ventas los bonos de desempeño anuales aumentaban.

#### **Sugerencia al tercer hecho:**

El precio de la acción y el crecimiento en ingresos no debe ser el único factor a considerar para otorgar bonos de actuación a los principales directivos. Deben evaluarse múltiples aspectos tales como la utilidad neta generada, el capital de trabajo, el incremento del flujo de efectivo, ahorro en costos, etc. No dar acciones ordinarias a los ejecutivos como una forma de recompensa por los ingresos obtenidos.

### **4.4. Misión.**

Las inversiones en proyectos a largo plazo que realizó la corporación que no correspondían a la misión principal de la empresa. La misión de Enron era centrarse en el negocio de gas natural.

#### **Sugerencia al cuarto hecho:**

Las empresas no deben perder de vista el negocio principal. Si se decide cambiar el giro comercial ó explorar nuevos mercados, estos deben ser avalados por el consejo de administración y además debe modificarse la misión, estrategias y los objetivos de la empresa.

#### **4.5. Malos manejos.**

Como pudimos observar el colapso financiero de Enron se dio por malos manejos. Por otra parte son múltiples colapsos financieros que se han dado por esta misma causa y abundan los ejemplos de conductas inmorales y fraudulentas, por ejemplo: la corporación de fotografía Polaroid, la entidad de gas y electricidad Pacific Gas & Electric, la compañía de televisión por cable Adelphia, la fabrica de biotecnología ImClones Systems, la financiera Merrill Lynch, el banco J.P. Morgan, la empresa recolectora de basura Waste Managment y diversas empresas como Xerox, Tyco, Colonial Realty, Pollos Boston, Sumbean Co. Además de las corporaciones de telecomunicaciones Global Cross, Qwest y Worldcom, las mexicanas Altos Hornos de México, Riho de Occidente y múltiples menos conocidas.

#### **Sugerencia al quinto hecho:**

**Se propone modificar las leyes penales para que estos abusos sean castigados con las penas más severas que sirvan como ejemplo. En la actualidad probar un fraude es complicado y ambiguo, las leyes deben ser muy claras para que los responsables no aprovechen lagunas jurídicas.**

**Finalmente al señalar que el factor más importante fue no cumplir con los principios éticos de la moral. Se propone que toda empresa pública o privada tenga un código de ética de negocios, que la misión de la empresa indique las normas de comportamiento a nivel personal, en la conducta**



comercial y de negocios; explique claramente la política a seguir sobre el uso de información privilegiada, regalos y atenciones, comisiones, bonos de desempeño, conflicto de intereses, responsabilidad individual y social. Sana reciprocidad entre la cultura, operación y autonomía de la corporación con la de los individuos.

Formar un comité de ética con la autoridad total para verificar la institucionalidad de la implementación de los principios de la organización, desde el nivel más alto hasta el más bajo de una organización y que pueda investigar cualquier aspecto de la vida de la entidad. Para garantizar independencia informar directamente al consejo de administración, que se sugiere sea formado en su mayoría por miembros externos de la entidad.

## **RESPUESTAS A LA PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

## RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

### 1 ¿Qué irregularidades se presentaron en la organización?

Hay un dicho popular que dice "... lo que mal empieza mal acaba...". En los inicios de Enron en 1986 utilizó los excedentes del fondo de retiro de los empleados para ocultar la deuda de la corporación por la nacionalización en Perú. En 1987 en la ciudad de Valhalla, New York se llevó una doble contabilidad<sup>119</sup> con el objetivo de reportar mayores ingresos se simulaban operaciones jamás celebradas para obtener beneficios personales por los bonos recibidos, la presidencia de Enron no hizo nada por aclarar este hecho y probablemente no supervisó las medidas de control para tal efecto.

Las entidades para propósitos especiales se utilizaron para ocultar deuda y no disminuir la calificación crediticia de la empresa, evitar mostrar que no contaba con solvencia y liquidez, para no reflejar inversiones riesgosas y sospechas que no generaron utilidades y manipular ingresos por los contratos celebrados.

La aplicación de la contabilidad marcar el mercado sin adecuados métodos de registro, lo que implicó se inflaran los ingresos de la corporación. Además esos ingresos no generaban flujo de efectivo, solo se quería cumplir con la meta de ventas.

Los ejecutivos de Enron, manipularon los ingresos para obtener beneficios económicos personales a través de bonos de desempeño y acciones recibidas que posteriormente vendieron cuando la acción de Enron alcanzó máximos históricos en su precio.

---

<sup>119</sup> **Doble contabilidad:** se simulan operaciones no celebradas o se crean estados financieros artificiales con el objetivo de ocultar lo que realmente sucede en la empresa.

La desviación en la visión y misión<sup>120</sup> original de la empresa inicialmente centrada en el negocio del gas natural a enfocarse en otros segmentos de mercado como el petróleo, metales, electricidad, Internet, agua, carbón, papel etc., que representaban inversiones de alto riesgo.

Enron pago sobrepagos por arriba del mercado por empresas en diversas zonas geográficas del mundo en negocios donde no tenía el conocimiento para entrar a esos mercados, argumentando que era estratégico para generar mayores ingresos. Estas inversiones celebradas por ejemplo en Argentina, India, Inglaterra no generaron flujos de efectivos positivos, la rentabilidad fue nula y ocasionaron pérdidas irreparables.

## **2 ¿El fraude se cometió por la ausencia del control Interno?**

Probablemente existió la nula aplicación de políticas y procedimientos de control interno.

Además, existe el riesgo de los errores humanos, un control interno no va a limitar y garantizar el conocimiento humano para cometer abusos ó fraudes y utilizar en su provecho para obtener beneficios personales.

El despacho de auditoría Arthur Andersen posiblemente no implantó políticas y procedimientos que permitieran la identificación de relaciones y conflicto de intereses, no existió la independencia de criterio profesional, ya que Andersen manejaba la auditoría interna de Enron y por otra parte era el auditor externo de la compañía.

---

<sup>120</sup> La misión original de Enron en sus inicios fue "...dedicarse al negocio del gas natural su extracción, transporte y distribución final...". En su último informe anual señaló que su misión era

Los auditores validaron que Enron contaba con sofisticados sistemas de control interno, lo que posiblemente era una falacia, ya que no aseguró la correcta supervisión de las operaciones realizadas.

### 3 ¿La falta de ética pudo ser un factor constante en la organización?

La ausencia de ética por parte del despacho de auditoría externo de Enron y los contadores de la empresa si fue un factor constante en la corporación.

De acuerdo a lo establecido en el código de ética profesional de México que señala su aplicación universal, en el postulado I y II<sup>121</sup>, el contador público debe rechazar tareas que no cumplan con la moral y se presenten conflictos de intereses, de acuerdo al análisis de este estudio las entidades para propósitos especiales de Enron los accionistas fueron los contadores y ejecutivos de la propia corporación.

El artículo 1.06.<sup>122</sup>, señala que no deben ocultar o desvirtuar los hechos que puedan inducir a error, tal como se hizo para ocultar los pasivos y no registrar las pérdidas generadas.

El artículo 1.13.<sup>123</sup>, dice que no podrá obtener ventajas económicas tal como lo hicieron los contadores por la creación de entidades para ayudar a Enron a inflar

---

"...ser la primera empresa a nivel mundial en generación de ingresos..."

<sup>121</sup> **Postulado I:** "Aplicación universal del código. Éste Código de Ética Profesional es aplicable a todo contador público nacional o extranjero por el hecho de serlo, sin importar la índole de su actividad o especialidad que cultive tanto en el ejercicio independiente o cuando actúe como funcionario o empleado de instituciones públicas o privadas".

**Postulado II:** "Independencia de criterio. Al expresar cualquier juicio profesional el contador público acepta la obligación de sostener un criterio libre de conflicto de intereses e imparcial".

<sup>122</sup> **Artículo 1.06.** "Las opiniones, informes y documentos que presente el contador público deberán contener la expresión de su juicio fundado en elementos objetivos, sin ocultar o desvirtuar los hechos de manera que puedan inducir a error".

<sup>123</sup> **Artículo 1.13.** "Ningún contador público podrá obtener ventajas económicas directas o indirectas por la venta al patrocinador de su trabajo, de productos o servicios que él haya



sus ingresos. No cimentaron su reputación en la honradez y en la ética, artículo 1.18.<sup>124</sup>; utilizar sus conocimientos en tareas que no cumplen con la moral, artículo 1.11.<sup>125</sup>.

Los auditores de acuerdo al artículo 2.02.<sup>126</sup>, no deben permitir se utilice su nombre en relación con proyectos de informaciones financieras, cuya realización dependa de hechos futuros, tal como lo hicieron al avalar la practica de contabilidad de marcar el mercado mediante modelos matemáticos. Y tal como lo señala el artículo 2.20.<sup>127</sup>, omitieron informar a los clientes y socios de Enron, los conflictos de intereses generados por las entidades especiales que eran poseídas por altos ejecutivos de la corporación. Auditores de Arthur Andersen llegaron a ser directivos de Enron en puestos de control y contabilidad, no cumpliendo lo que dice el artículo 2.21.<sup>128</sup> Además no debieron recibir

---

sugerido en el ejercicio de su profesión, excepto de aquéllas que le sean propias a su actividad como contador público”.

<sup>124</sup> **Artículo 1.18.** “El contador público deberá cimentar su reputación en la honradez, laboriosidad y capacidad profesional, observando las reglas de ética más elevadas en sus actos”.

<sup>125</sup> **Artículo 1.11.** “El contador público no deberá utilizar sus conocimientos profesionales en tareas que no cumplan con la moral”.

<sup>126</sup> **Artículo 2.02.** “Ningún contador público que actúe independientemente permitirá que se utilice su nombre en relación con proyectos de informaciones financieras o estimaciones de cualquier índole, cuya realización dependa de hechos futuros, en tal forma que induzcan a creer que el contador público asume la responsabilidad de que se realicen dichas estimaciones o proyectos”.

<sup>127</sup> **Artículo 2.20.** “El contador público debe informar a sus clientes o socios cualquier relación significativa que tenga con personas, entidades, productos o servicios, que pudiera implicar un conflicto de intereses y, por ende, el deterioro de su independencia, sobre la cual el cliente o el socio esperará ser informado”.

<sup>128</sup> **Artículo 2.21.** “Se considera que no hay independencia ni imparcialidad para expresar una opinión que sirva de base a terceros para tomar decisiones, cuando el contador público” (únicamente se citan los incisos que afectan la independencia):

b) “Sea, haya sido en el ejercicio social que dictamina o en relación al cual se le pide su opinión, o tenga tratos verbales o escritos encaminados a ser director, miembro del consejo de administración, administrador o empleado del cliente o de una empresa afiliada, subsidiaria o que esté vinculada económica o administrativamente, cualquiera que sea la forma como se le designe y se le retribuyan sus servicios”.

c) “Tenga, haya tenido en el ejercicio social que dictamine o en relación en el cual se le pide su opinión, o pretenda tener alguna injerencia o vinculación económica directa o indirecta, en la empresa, en un grado tal que pueda afectar su independencia de criterio”.

honorarios y comisiones por la recomendación de sus servicios, por ejemplo las estrategias utilizadas para no pagar impuestos y prestar servicios de auditoría interna generando el conflicto de intereses ya que eran juez y parte de la auditoría interna y externa de la empresa. Y de acuerdo al artículo 3.01.<sup>129</sup>, no debieron participar en la planeación de actos deshonestos que originaron y fomentaron la corrupción en la administración de los negocios, por ejemplo en Londres, la empresa fue multada por inadecuadas prácticas comerciales.

La presión al rendimiento, la falta de resistencia al estrés para generar mayores ingresos y la ambición personal posiblemente fueron factores para violar los principios éticos.

---

d) "Reciba en cualquier circunstancia o motivo, participación directa sobre los resultados del asunto que se le encomendó de la empresa que contrató sus servicios profesionales y exprese su opinión sobre estados financieros en circunstancias en las cuales su emolumento dependa del éxito de cualquier transacción".

g) "Perciba de un solo cliente, durante más de dos años consecutivos, más del 40% de sus ingresos u otra proporción que aun siendo menor, sea de tal manera importante frente al total de sus ingresos, que le impida mantener su independencia".

h) "Tenga relaciones o intereses que puedan ejercer influencia negativa, impidan o amenacen su independencia de criterio".

<sup>129</sup> **Artículo 3.01.** "El contador público que desempeña un cargo en los sectores privado o público no debe participar en la planeación o ejecución de actos que puedan calificarse de deshonestos o indignos, o que originen o fomenten la corrupción en la administración de los negocios o de la cosa pública".

## **CONCLUSIONES**

## CONCLUSIONES

Al inicio de esta investigación se plantearon cuatro objetivos:

El **primero**, se cumplió al identificar, describir e interpretar en el capítulo número tres de esta investigación el estado mundial del conocimiento teórico aplicable al estudio multidisciplinario del fraude corporativo, el caso Enron.

El **segundo**, fue describir e interpretar las principales causas que ocasionaron el fraude. Los principales abusos en la caída de Enron fueron:

- 1 Creó entidades para propósitos especiales con el fin de ocultar deuda indiscriminadamente y no reflejar las pérdidas reales sufridas.
- 2 Registro de contabilidad marcar el mercado para crear ingresos artificiales.
- 3 La deshonestidad de ejecutivos de Enron, para obtener beneficios personales.
- 4 La complicidad y la falta de ética del despacho de auditoría externa, que aprobaron y dictaminaron los Estados Financieros alterados.
- 5 Elección de opciones de inversión de alto riesgo que ocasionaron pérdidas multimillonarias.
- 6 Mala planeación e integración de la diversificación de nuevos productos de la empresa dentro de los mercados.
- 7 Ventas anticipadas.

El precio de la acción fue un indicador de salud corporativa, la administración estaba enfocada en incrementar su valor y cumplir con los presupuestos de

ventas prometidos. A mayores ventas, mayor beneficio personal a través del pago de los bonos de desempeño por resultados obtenidos. Generando un conflicto de intereses que jugó un papel importante, los ejecutivos ganaban más dinero por el desarrollo del precio de la acción, los directivos de Enron se enfocaron en el valor de la acción, en segundo lugar los negocios y en último lugar a crear valor con la estrategia de ser la primera empresa de energía en gas natural y electricidad.

Una serie de inversiones en proyectos de largo plazo que no pertenecían al giro principal de la empresa, ocasionaron serias pérdidas. Inversiones riesgosas y cuantiosas en compañías no redituables y fuera del “core business”<sup>130</sup>, negocio principal de la empresa.

Una de las razones fundamentales del quebranto en Enron, fue que mostraba altos ingresos sin que esto se reflejara en Caja y Bancos de la empresa (ver anexos 1 al 7 de los estados financieros y cronología). Enron utilizó las empresas llamadas “entidades para propósitos especiales”, para ocultar deuda y reportar falsos ingresos. Creó complejas estructuras (ver anexo 9), factiblemente con el fin de confundir y no mostrar los errores estratégicos de las decisiones tomadas y posiblemente contribuyeron a los auditores y el consejo de administración para tal propósito.

---

<sup>130</sup> **Core business:** Negocios principales de la empresa donde se centra la misión



La empresa no mostraba el retorno de capital de las inversiones realizadas, los niveles de deudas, los cambios en los márgenes operativos, las necesidades de gastos de capital y el crecimiento en efectivo por los ingresos y utilidades generadas. La relación entre el valor de la empresa y su estructura de capital, no fue mostrada. El valor de los negocios es el valor presente de los flujos de efectivos esperados descontados a una tasa de retorno de la inversión esperada. El mercado y los accionistas exclusivamente se orientaron en seguir el desarrollo e incremento de las ventas de la empresa.

El **tercer objetivo**, fue determinar que se puede hacer para prevenir se presenten casos similares en el futuro.

La ausencia de ética y principios morales por parte de los auditores, directores y consejo de administración fue un factor determinante en el quebranto de Enron. La honestidad y los principios éticos deben estar presentes en toda organización pública o privada. Los valores deben ser la acción de los ejecutivos, empleados, miembros del consejo. Toda escuela debe impartir un curso de ética y honestidad en los negocios.

Las leyes blandas y la ausencia de penas severas en este tipo de abusos en corporaciones, es un factor importante para se haya dado el colapso de Enron. Debe considerarse modificar las leyes para que faciliten y que no den lugar a ambigüedades y lagunas jurídicas que puedan ser aprovechadas por

contadores, ejecutivos, directivos, miembros del consejo de administración y accionistas deshonestos. Las penas y castigos por estos abusos deben ser realmente ejemplares. Deben eliminarse los pagos de simples multas para evitar la acción de la justicia.

Se sugiere que las empresas instauren mecanismos para detectar, prevenir y reportar actividades criminales y deshonestas que influyan en la dirección de la empresa. Líneas directas de comunicación ó buzones que permitan comunicar posibles fallas o fraudes.

**El cuarto objetivo**, al concluir la presente investigación se propone sirva como material de sugerencia a la alta dirección de empresas en los aspectos de prácticas corporativas.

## **GLOSARIO DE TERMINOS**

## GLOSARIO DE TERMINOS

**Bancarrota:** Quiebra comercial. Ruina económica.

Las leyes federales de Estados Unidos de América sobre bancarrota regulan de qué manera las empresas cierran sus negocios o se recuperan de una pésima situación en sus pasivos. Una empresa en bancarrota, el deudor puede hacer uso de 2 formas, de acuerdo al código de bancarrota:

a) capítulo 7: la empresa detiene todas sus operaciones y cierra el negocio definitivamente. Se designa a un administrador financiero para que venda los activos de la empresa y el dinero recaudado se utiliza para pagar la deuda, la que puede incluir préstamos de los acreedores e inversionistas.

b) capítulo 11: para reorganizar su negocio y tratar de volverse rentable nuevamente. La administración de la empresa continúa realizando operaciones día a día, pero es un tribunal de bancarrota el que debe tomar todas las decisiones de negocios importantes.

**Broker:** Es el que compra y vende contratos para él mismo o para terceros, operando desde su oficina ó el piso de remates de una bolsa.

**Commodities:** Productos básicos, materias primas.

**Contabilidad marcar el mercado:** La valuación de los activos y contratos se registran a valor de mercado en la contabilidad de la empresa. Por ejemplo, en

el caso que se presentó Enron tenía un contrato a largo plazo para surtir gas natural a 10 años por un valor de \$100 por año (precios estimados), mediante la contabilidad normal el ingreso de cada año equivale a registrar \$100 por cada año, y así sucesivamente en los siguientes años. Mediante la contabilidad marcar el mercado, Enron registra el valor total del contrato, es decir en el primer año registra la totalidad de los ingresos por los 10 años de la duración del contrato, en ventas se reflejan los \$1,000 dólares, este registro de ingresos futuros se calculaba a valor presente neto.

**Contratos futuros de producción:** Operaciones donde se comprometía la entrega de gas natural o de algún otro bien que Enron comercializaba a largo plazo con empresas consumidoras del bien a negociar para su uso en su proceso productivo, con el objetivo de asegurar la entrega y el precio del contrato.

**Core Business:** Negocios principales de la empresa donde se centra la misión.

**Corporación:** Entidad legal separada poseída por personas ó entidades de negocios conocidos como propietarios o accionistas con la capacidad de gestionar negocios.

**Efecto invernadero:** Es un fenómeno atmosférico natural que permite mantener la temperatura del planeta, al retener parte de la energía proveniente del Sol. El



aumento de la concentración de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>) proveniente del uso de combustibles fósiles ha provocado la intensificación del fenómeno y el consecuente aumento de la temperatura global, el derretimiento de los hielos polares y el aumento del nivel de los océanos.

**Enron:** La sílaba **En** indica energía y **ron** ligado al futuro y a otras empresas de energía como Exxon o Chevron, además de que la empresa traslado sus oficinas corporativas a la ciudad de Houston, Texas.

**Forma 10-K:** Es un reporte en donde las empresas que cotizan en cualquier bolsa de valores de Estados Unidos de América deben llenar anualmente. Debe tener un resumen y visión general del estado que guarda la situación financiera y de negocios de la empresa. Debe presentarse dentro de los 90 días siguientes al cierre fiscal de la compañía.

**Forwards:** Contratos hechos a la medida sobre un activo subyacente, se operan en forma privada.

**Fraude:** Proviene del latín *fraus*, *udis*, *fraudis* que es genitivo de *fraus* y que significa engañar, usurpar, despojar, burlar con fraude; *fraudulentus*, equivalente a *fraudulento*, engañoso, fingido, falaz, malicioso. Gramaticalmente es engaño o acción contraria a la verdad o rectitud.

En el ámbito del derecho penal, que es donde tiene mayor cabida este vocablo, se estima que la esencia del delito de fraude, es el engaño de que se vale el agente, para hacerse en perjuicio de otro de un objeto de ajena procedencia. Al observar que es el patrimonio el principal interés que se protege dentro de la sociedad, advertimos que las relaciones de sus integrantes deben desarrollarse libres de engaños o maquinaciones que induzcan a error; pero de igual forma se reconoce, que la astucia del hombre lo ha llevado a través del tiempo a obtener mucho de lo que se propone, lo que también ha proyectado en el renglón de lo ilícito, cuando ansioso de riqueza refina su mente y empuja la voluntad del semejante a un camino equivocado para causarle un perjuicio patrimonial, con el que se beneficia el creador del engaño o artificio.

**Futuros:** Son contratos sobre un activo subyacente que obligan a ambas partes a intercambiar un bien o valor en una cantidad, calidad y precio preestablecido en una fecha futura; operan con términos estandarizados, tienen mercado secundario y requieren del establecimiento obligatorio de colaterales.

**Gas Natural:** Es un combustible de origen fósil que se encuentra en el subsuelo, y procede de la descomposición de materia orgánica. Se consume tal y como se encuentra en la naturaleza, de ahí su nombre.

**Llamadas de margen:** En las operaciones del mercado de futuros se exige una garantía a la que se conoce como margen existen 2 tipos: el **margen inicial** que

tienen que depositar tanto el comprador como el vendedor del contrato, y que puede constituirse mediante el depósito de efectivo y el **margen de mantenimiento** que representa el nivel mínimo de garantías, con el cual se permite mantener una posición; cuando el saldo de la cuenta de margen cae por debajo del mínimo establecido, se solicitan garantías adicionales (en efectivo) para alcanzar el nivel inicial.

**Misión:** Definir la clase de negocio en que está una organización, el objetivo central. Es señalar el propósito del porque existe una empresa, su razón comercial definiendo valores de la compañía y normas de comportamiento en el funcionamiento de la entidad.

**Opciones:** Contratos que otorgan el derecho, mas no la obligación, de comprar o vender un activo subyacente a un precio determinado en una fecha o periodo establecido a cambio del pago de una prima. El otorgante de la opción si está obligado a vender o comprar en caso de que la opción sea ejercida. Cuando el derecho que se adquiere es de vender, la opción se conoce como "put" y cuando el derecho que se adquiere es de comprar, la opción se conoce como "call".

**Outsourcing:** Término cuyo significado es tercera- externalización ha sido aplicado para diferentes relaciones en una variedad de negocios. Es un proceso en el que la compañía contrata a otra para realizar una tarea que se

maneja en la actualidad internamente. Se da el caso que cualquier mecanismo comercial que no es considerado parte del negocio puede ser Outsourcing.

**Papel comercial:** Es un pagaré con rendimiento liquidable a su vencimiento emitidos por las empresas a corto plazo pueden ser de 1 a 360 días, en Estados Unidos de 2 a 270 días, con la finalidad de financiar su capital de trabajo.

**Posición corta:** Acuerdo de venta de un título ó valor.

**Productos derivados:** Un producto derivado es aquel cuyo valor depende del valor o precio de algún otro instrumento. Los productos derivados más comunes son los futuros, opciones, warrants, swaps, híbridos y un número ilimitado de variantes.

**SEC (Securities Exchange Comission):** Organismo Federal de los Estados Unidos, creado en 1934, encargado del control, supervisión y funcionamiento de los mercados de valores norteamericanos, con la misión de proteger a los inversionistas y mantener la seguridad e integridad de los mercados financieros de Estados Unidos.

**Spot:** Se refiere a las operaciones al contado para entrega inmediata en cualquier tipo de transacción.

**Staff:** Departamento especializado, que asesora, aconseja, apoya y asiste; y no se constituye como parte de la estructura organizacional; no tienen mando.

**Swap:** Son contratos mediante los cuales se establece la obligación bilateral de intercambiar flujos de efectivo en fechas futuras preestablecidas, sobre el valor de referencia.



## **BIBLIOGRAFÍA**

## BIBLIOGRAFÍA

BARREVELD DIRK. *The Enron Collapse, creative accounting, wrong economics or criminal acts?*. New York: Writers Club Press, 1a. ed., 2002.

BERENSON ALEX. *How the Drive for Quarterly Earnings Corrupted Wall Street and Corporate America*. New York: Random House, 1a. ed., 2003.

BRYCE ROBERT. *Pipe Dreams: greed, ego, & the death of Enron*. New York: Public Affairs, 1a. ed., 2002.

CAMPBELL ANDREW, TAWADEY KIRAN. *La misión de los negocios*. Madrid: Díaz de Santos, 1ª. ed., 1992.

CRUVER BRIAN. *Anatomy of Greed The Unshredded Truth from an Enron Insider*. New York: Carroll & Graf Publishers, 1a. ed., 2002.

CULP CHRISTOPHER & NISKANEN WILLIAM. *Corporate Aftershock, the public policy lessons from the collapse of Enron & other major corporations*. New Jersey: John Wiley & Sons, 1a. ed., 2003.

ELLIOTT LARRY & SCHROTH RICHARD. *How Companies Lie, Why Enron is just the tip of the iceberg*. New York: Crown Business, 1a. ed., 2002.

FOX LOREN. *Enron, The Rise and Fall*. New Jersey: John Wiley & Sons, 1a. ed., 2003.

FUSARO PETER & MILLER ROSS. *What Went Wrong at Enron*. New Jersey: John Wiley & Sons, 1a. ed., 2002.

HERNÁNDEZ SAMPIERI ROBERTO, FERNÁNDEZ COLLADO CARLOS Y BAPTISTA LUCIO PILAR. *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill, 2da. ed., 1999.

HULL C. JOHN. *Options, Futures and other Derivatives*. New Jersey: Prentice-Hall, 3ra. ed., 1997.

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS. *Código de Ética Profesional*. México: IMCP, 5ta. ed., 2003.

MACIAS PINEDA ROBERTO, *El análisis de los Estados Financieros, las deficiencias en las empresas*. México: ECASA, 15ta. ed., 1993.

McLEAN BETHANY & ELKIND PETER. *The Smartest Guys in the Room, The amazing rise and scandalous fall of Enron*. New York: Portfolio, 1a. ed., 2003.

MORALES CASTRO ARTURO Y MORALES CASTRO J. ANTONIO.  
*Respuestas Rápidas para los financieros.* México: Prentice Hall, 1a. ed., 2002.

PARTNOY FRANK. *Infectious Greed, How deceit and risk corrupted the financial markets.* New York: Times Books, 1a. ed., 2003.

SCHILIT HOWARD. *Financial Shenanigans.* New York: McGraw-Hill, 2da. ed., 2002.

SMITH REBECCA & EMSWILLER JOHN. *24 Days, How two Wall Street Journal Reporters Uncovered the lies that Destroyed Faith in Corporate America.* New York: Harper Business, 1a. ed., 2003.

SQUIRES SUSAN, SMITH CYNTHIA, McDOUGALL LORNA & YEACK WILLIAM. *Inside Arthur Andersen, Shifting Values, Unexpected Consequences.* New Jersey: Prentice Hall, 1a. ed., 2003.

SWARTZ MIMI & WATKINS SHERRON. *Power Failure, The inside story of the collapse of Enron.* New York: Doubleday, 1a. ed., 2003.

TAMAYO Y TAMAYO MARIO. *El proceso de la investigación científica.* México: Limusa, 4ta. ed., 2001.

TOFFLER BARBARA LEY. *Final Accounting*. New York: Broadway Books, 1a. ed., 2003.

WESTON J. FRED, COPELAND THOMAS E. *Finanzas en Administración*. México: 9na. ed., 1995.

### HEMEROGRAFÍA

ADAM ADAM ALFREDO. *Enron-Andersen Un caso para análisis y reflexión*. CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN, FCA, UNAM, Número 207, octubre-diciembre 2002, 31-37.

DÍAZ ALONSO ARTURO. *La formación ética de los contadores públicos ante el caso Enron-Andersen*. CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN, FCA, UNAM, Número 207, octubre-diciembre 2002, 7-12.

DUFFY MICHAEL & DICKERSON JOHN. *Enron Spoils the Party*. TIME, Volume 159, Number 5. February 4, 2002.

KETZ EDWARD J. *Can We Prevent Future Enrons?* THE JOURNAL OF CORPORATE ACCOUNTING & FINANCE, New York: Wiley. Volume 13, number 4, may-june 2002, 3-11.



MORA MONTES RICARDO. *Las preguntas que plantea el caso Enron*.  
CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN, FCA, UNAM, Número 207, octubre-  
diciembre 2002, 17-25.

SMITH GORDON. *Enron's Lesson: Rebuild Internal Auditing Now?* THE  
JOURNAL OF CORPORATE ACCOUNTING & FINANCE, New York: Wiley.  
Volume 13, number 4, may-june 2002, 13-15.

### **Bibliografía de Internet**

Las referencias bibliográficas de los recursos electrónicos que se señalan se basan en la norma ISO-690-2.

Incorporate your Business, *Business Entity Comparison* [en línea],  
[citado 15 de abril, 2004]. Disponible de World Wide Web:  
[http://incorporateyourbusiness.info/business\\_entity\\_types\\_comparison.html](http://incorporateyourbusiness.info/business_entity_types_comparison.html)

Preguntas frecuentes, *Gas Natural México* [en línea], [citado 22 de abril, 2004].  
Disponible de World Wide Web:  
<http://portalgn.gasnatural.com/mx/servlet/contentserver?pagename=openmarket/xceler>

Organización Internacional de Normalización, *Norma Internacional ISO-690-2* en línea], [citado 17 de marzo, 2004]. Disponible de World Wide Web:  
<http://biblioteca.ucv.cl/herramientas/citaselectronicas/iso690-2/iso690-2.html>

Real Academia Española, Diccionario de la Lengua Española [en línea], [citado julio, 2004]. Disponible de World Wide Web:  
<http://www.rae.es/>

Securities and Exchange Commission Filings:

Enron 1992 form 10-K, annual report

Enron 1993 form 10-K, annual report

Enron 1994 form 10-K, annual report

Enron 1995 form 10-K, annual report

Enron 1996 form 10-K, annual report

Enron 1997 form 10-K, annual report

Enron 1998 form 10-K, annual report

Enron 1999 form 10-K, annual report

Enron 2000 form 10-K, annual report

[en línea], [citado julio, 2004]. Disponible de World Wide Web:

<http://www.sec.gov>

Enron Corporation [en línea]. Disponible de World Wide Web:

<http://enron.com>

**ANEXOS**

Anexo 1 : Estado de Resultados de Enron Co. 1991-2001.

(cifras en millones de dólares)	3er trim		2000		1999		1998		1997		1996	
	2001	%		%		%		%		%		%
<b>INGRESOS:</b>												
Gas natural y otros productos:	138,718	100%	50,500	50%	19,536	49%	13,276	42%	13,211	65%	11,157	84%
Electricidad			33,823	34%	15,238	38%	13,939	45%	5,101	25%	980	7%
Metales			9,234	9%				0%		0%		0%
Transportación					588	1%	627	2%	652	3%	707	5%
Otros	-		7,232	7%	4,750	12%	3,418	11%	1,309	6%	445	3%
<b>Total de Ingresos:</b>	<b>138,718</b>	<b>100%</b>	<b>100,789</b>	<b>100%</b>	<b>40,112</b>	<b>100%</b>	<b>31,260</b>	<b>100%</b>	<b>20,273</b>	<b>100%</b>	<b>13,289</b>	<b>100%</b>
<b>Costos y Gastos:</b>												
Costos de gas, electricidad y otros	134,631	97%	94,517	94%	34,761	87%	26,381	84%	17,311	85%	10,478	79%
Gastos de operación	2,942	2%	3,184	3%	2,996	7%	2,352	8%	1,406	7%	1,421	11%
Gastos de exploración de gas y petróleo					49	0%	121	0%	102	1%	89	1%
Depreciación y amortización	746	1%	855	1%	870	2%	827	3%	600	3%	474	4%
Impuestos y otros sobre ingresos	228	0%	280	0%	193	0%	201	1%	164	1%	137	1%
Cargo por reestructuración de contratos	768	1%	-		441	1%	-		675	3%	-	
<b>Total de Costos y Gastos:</b>	<b>139,315</b>	<b>100%</b>	<b>98,836</b>	<b>98%</b>	<b>39,310</b>	<b>98%</b>	<b>29,882</b>	<b>96%</b>	<b>20,258</b>	<b>100%</b>	<b>12,599</b>	<b>95%</b>
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>(597)</b>	<b>0%</b>	<b>1,953</b>	<b>2%</b>	<b>802</b>	<b>2%</b>	<b>1,378</b>	<b>4%</b>	<b>15</b>	<b>0%</b>	<b>690</b>	<b>5%</b>
Otros ingresos y deducciones:												
Ganancia participación de afiliadas no consolidadas	440		87		309		97		216		215	
Ganancia en venta de activos	49		146		541		56		186		274	
Beneficios fiscales	220		296		343		51		148		59	
<b>Ingresos antes de impuestos</b>	<b>112</b>	<b>0%</b>	<b>2,482</b>	<b>2%</b>	<b>1,995</b>	<b>5%</b>	<b>1,582</b>	<b>5%</b>	<b>565</b>	<b>3%</b>	<b>1,238</b>	<b>9%</b>
Cargos relacionados e intereses	630		838		656		550		401		274	
Ganancia participación de afiliadas no consolidadas	56		77		76		77		69		34	
Interés minoritario	90		154		135		77		80		75	
Impuesto sobre ingreso	(1)		434		104		175		(90)		271	
<b>Ingreso antes de efectos contables</b>	<b>(663)</b>	<b>0%</b>	<b>979</b>	<b>1%</b>	<b>1,024</b>	<b>3%</b>	<b>703</b>	<b>2%</b>	<b>105</b>	<b>1%</b>	<b>584</b>	<b>4%</b>
Cambios por efectos contables	19		-		(131)							
<b>Ingreso Neto antes del ajuste</b>	<b>(644)</b>	<b>0%</b>	<b>979</b>	<b>1%</b>	<b>893</b>	<b>2%</b>	<b>703</b>	<b>2%</b>	<b>105</b>	<b>1%</b>	<b>584</b>	<b>4%</b>
<i>Ajustes del 08 de noviembre 2001:</i>												
Consolidación de JEDI y Chewco			(91)		(153)		(107)		(45)			
Consolidación de LJM y LJM1			(8)		(95)		-		-			
Ajuste de Raptor			-		-		-		-			
Ajustes de auditoría	(17)		(33)		(2)		(6)		(51)			
<b>Total de ajustes</b>	<b>(17)</b>		<b>(132)</b>		<b>(250)</b>		<b>(113)</b>		<b>(96)</b>			
<b>Utilidad Neta</b>	<b>(661)</b>	<b>0%</b>	<b>847</b>	<b>1%</b>	<b>643</b>	<b>2%</b>	<b>590</b>	<b>2%</b>	<b>9</b>	<b>0%</b>	<b>584</b>	<b>4%</b>

**Anexo 1 : Estado de Resultados de Enron Co. 1991-2001.**

(cifras en millones de dólares)	1995	%	1994	%	1993	%	1992	%	1991	%
<b>INGRESOS:</b>										
Gas natural y otros productos:	7,529	82%	7,491	83%	6,125	77%	4,712	74%	4,271	75%
Electricidad	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Metales	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Transportación	692	8%	754	8%	768	10%	688	11%	637	11%
Otros	968	11%	739	8%	1,079	14%	1,009	16%	775	14%
<b>Total de Ingresos:</b>	<b>9,189</b>	<b>100%</b>	<b>8,984</b>	<b>100%</b>	<b>7,972</b>	<b>100%</b>	<b>6,409</b>	<b>100%</b>	<b>5,683</b>	<b>100%</b>
<b>Costos y Gastos:</b>										
Costos de gas, electricidad y otros	6,733	73%	6,517	73%	5,566	70%	4,222	66%	3,646	64%
Gastos de operación	1,218	13%	1,124	13%	1,057	13%	936	15%	915	16%
Gastos de exploración de gas y petróleo	79	1%	84	1%	76	1%	59	1%	59	1%
Depreciación y amortización	432	5%	441	5%	458	6%	376	6%	366	6%
Impuestos y otros sobre ingresos	109	1%	102	1%	108	1%	101	2%	75	1%
Cargo por reestructuración de contratos	-		-		89		101		125	
<b>Total de Costos y Gastos:</b>	<b>8,571</b>	<b>93%</b>	<b>8,268</b>	<b>92%</b>	<b>7,354</b>	<b>91%</b>	<b>5,795</b>	<b>89%</b>	<b>5,186</b>	<b>89%</b>
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>618</b>	<b>7%</b>	<b>716</b>	<b>8%</b>	<b>618</b>	<b>8%</b>	<b>614</b>	<b>10%</b>	<b>497</b>	<b>9%</b>
Otros ingresos y deducciones:										
Ganancia participación de afiliadas no consolidadas	86		112		73		57		55	
Ganancia en venta de activos										
Beneficios fiscales	461		116		106		97		162	
<b>Ingresos antes de impuestos</b>	<b>1,165</b>	<b>13%</b>	<b>944</b>	<b>11%</b>	<b>797</b>	<b>10%</b>	<b>768</b>	<b>12%</b>	<b>714</b>	<b>13%</b>
Cargos relacionados e intereses	284		273		300		330		373	
Ganancia participación de afiliadas no consolidadas	32		20		2		-		-	
Interés minoritario	44		31		28		18		7	
Impuesto sobre ingreso	285		167		135		91		102	
<b>Ingreso antes de efectos contables</b>	<b>520</b>	<b>6%</b>	<b>453</b>	<b>5%</b>	<b>332</b>	<b>4%</b>	<b>329</b>	<b>5%</b>	<b>232</b>	<b>4%</b>
Cambios por efectos contables							23			
<b>Ingreso Neto antes del ajuste</b>	<b>520</b>	<b>6%</b>	<b>453</b>	<b>5%</b>	<b>332</b>	<b>4%</b>	<b>306</b>	<b>5%</b>	<b>232</b>	<b>4%</b>
<i>Ajustes del 08 de noviembre 2001:</i>										
<i>Consolidación de JEDI y Chewco</i>										
<i>Consolidación de LJM y LJM1</i>										
<i>Ajuste de Raptor</i>										
<i>Ajustes de auditoría</i>										
<b>Total de ajustes</b>										
<b>Utilidad Neta</b>	<b>520</b>	<b>6%</b>	<b>453</b>	<b>5%</b>	<b>332</b>	<b>4%</b>	<b>306</b>	<b>5%</b>	<b>232</b>	<b>4%</b>



**Anexo 2: Balance General de Enron Co. 1992-2001**

(cifras en millones de dólares)	2001	%	2000	%	1999	%	1998	%	1997	%
<b>ACTIVO</b>										
<b>Activo Circulante</b>	<b>3er trim</b>									
Efectivo y Valores	1,001	2%	1,374	2%	288	1%	111	0%	170	1%
Cuentas por Cobrar	9,208	15%	10,396	16%	3,030	9%	2,060	7%	1,372	5%
Otros cuentas por cobrar	1,231	2%	1,874	3%	518	2%	833	3%	454	2%
Activos por actividades de administración de riesgo	9,041	15%	12,018	18%	2,205	7%	1,904	6%	1,346	5%
Inventarios	836	1%	953	1%	598	2%	514	2%	136	0%
Depósitos	2,543	4%	2,433	4%	81	0%		0%		0%
Otros	987	2%	1,333	2%	535	2%	511	2%	635	2%
<b>Total Activo Circulante</b>	<b>24,847</b>	<b>40%</b>	<b>30,381</b>	<b>46%</b>	<b>7,255</b>	<b>22%</b>	<b>5,933</b>	<b>20%</b>	<b>4,113</b>	<b>14%</b>
<b>Inversiones y otros activos</b>										
Inversiones en afiliadas no consolidadas	7,131	12%	5,294	8%	5,036	15%	4,433	15%	2,656	9%
Activos por actividades de administración de riesgo	9,687	16%	8,988	14%	2,929	9%	1,941	7%	1,038	4%
Crédito Mercantil	3,548	6%	3,638	6%	2,799	8%	1,949	7%	1,910	7%
Otros	5,655	9%	5,459	8%	4,681	14%	4,437	15%	3,665	12%
<b>Total en Inversiones y otros activos</b>	<b>26,021</b>	<b>42%</b>	<b>23,379</b>	<b>36%</b>	<b>15,445</b>	<b>46%</b>	<b>12,760</b>	<b>43%</b>	<b>9,269</b>	<b>32%</b>
<b>Activo Fijo</b>										
Exploración y producción,	6,311	10%	6,916	11%	6,948	21%	4,814	16%	4,291	15%
Transportación y distribución	3,589	6%	4,766	7%	3,552	11%	5,481	19%	5,279	18%
Servicios de energía para venta al mayoreo			839	1%	1,491	4%	4,858	17%	3,879	13%
Servicios de energía para venta al menudeo			682	1%	690	2%	141	0%	44	0%
Corporativo y otros	4,723	8%	2,256	3%	1,231	4%	498	2%	249	1%
	<b>14,623</b>	<b>24%</b>	<b>15,459</b>	<b>24%</b>	<b>13,912</b>	<b>42%</b>	<b>15,792</b>	<b>54%</b>	<b>13,742</b>	<b>47%</b>
depreciación acumulada, amortización y disminución	(3,708)	-6%	(3,716)	-6%	(3,231)	-10%	(5,135)	-17%	(4,572)	-16%
<b>Activo Fijo Neto</b>	<b>10,915</b>	<b>18%</b>	<b>11,743</b>	<b>18%</b>	<b>10,681</b>	<b>32%</b>	<b>10,657</b>	<b>36%</b>	<b>9,170</b>	<b>31%</b>
<b>Total Activos</b>	<b>61,783</b>	<b>100%</b>	<b>65,503</b>	<b>100%</b>	<b>33,381</b>	<b>100%</b>	<b>29,350</b>	<b>100%</b>	<b>22,552</b>	<b>77%</b>
<b>Ajustes efectuados el 08 de noviembre 2001:</b>										
Consolidación de JEDI y Chewco			(192)		187		160		447	
Consolidación de LJM y LJM1	(2,000)		-		(222)		-		-	
Ajuste de Raptor	(1,200)		(172)		-		-		-	
Ajustes de auditoría	-		(364)		(147)		(87)		(79)	
<b>Total de ajustes</b>	<b>(3,200)</b>		<b>(728)</b>		<b>(182)</b>		<b>73</b>		<b>368</b>	
<b>Total de Activos después de Ajustes</b>	<b>58,583</b>		<b>64,775</b>		<b>33,199</b>		<b>29,423</b>		<b>22,920</b>	

## Anexo 2: Balance General de Enron Co. 1992-2001

(cifras en millones de dólares)	1996	%	1995	%	1994	%	1993	%	1992	%
<b>ACTIVO</b>										
<b>Activo Circulante</b>										
Efectivo y Valores	256	1%	115	0%	132	0%	140	0%	142	0%
Cuentas por Cobrar	1,841	6%	1,116	4%	605	2%	784	3%	515	2%
Otros cuentas por cobrar	328	1%	311	1%	233	1%	206	1%	96	0%
Activos por actividades de administración de riesgo	841	3%	580	2%	450	2%	280	1%	170	1%
Inventarios	164	1%	111	0%	138	0%	198	1%	294	1%
Depósitos		0%		0%		0%		0%		0%
Otros	549	2%	494	2%	351	1%	411	1%	435	1%
<b>Total Activo Circulante</b>	<b>3,979</b>	<b>14%</b>	<b>2,727</b>	<b>9%</b>	<b>1,909</b>	<b>7%</b>	<b>2,019</b>	<b>7%</b>	<b>1,652</b>	<b>6%</b>
<b>Inversiones y otros activos</b>										
Inversiones en afiliadas no consolidadas	1,701	6%	1,216	4%	1,065	4%	697	2%	636	2%
Activos por actividades de administración de riesgo	1,632	6%	1,197	4%	1,027	3%	887	3%	361	1%
Crédito Mercantil		0%		0%		0%		0%		0%
Otros	1,713	6%	1,230	4%	1,225	4%	1,179	4%	1,117	4%
<b>Total en Inversiones y otros activos</b>	<b>5,046</b>	<b>17%</b>	<b>3,643</b>	<b>12%</b>	<b>3,317</b>	<b>11%</b>	<b>2,763</b>	<b>9%</b>	<b>2,114</b>	<b>7%</b>
<b>Activo Fijo</b>										
Exploración y producción,	3,753	13%	3,381	12%	3,016	10%	2,772	9%	2,475	8%
Transportación y distribución	3,554	12%	3,640	12%	3,907	13%	4,070	14%	3,862	13%
Servicios de energía para venta al mayoreo	3,853	13%	3,798	13%	3,811	13%	3,544	12%	3,484	12%
Servicios de energía para venta al menudeo	104	0%	182	1%	120	0%	402	1%	382	1%
Corporativo y otros	84	0%	107	0%	111	0%	99	0%	213	1%
	<b>11,348</b>	<b>39%</b>	<b>11,108</b>	<b>38%</b>	<b>10,965</b>	<b>37%</b>	<b>10,887</b>	<b>37%</b>	<b>10,416</b>	<b>35%</b>
depreciación acumulada, amortización y disminución	(4,236)	-14%	(4,239)	-14%	(4,225)	-14%	(4,164)	-14%	(3,870)	-13%
<b>Activo Fijo Neto</b>	<b>7,112</b>	<b>24%</b>	<b>6,869</b>	<b>23%</b>	<b>6,740</b>	<b>23%</b>	<b>6,723</b>	<b>23%</b>	<b>6,546</b>	<b>22%</b>
<b>Total Activos</b>	<b>16,137</b>	<b>55%</b>	<b>13,239</b>	<b>45%</b>	<b>11,966</b>	<b>41%</b>	<b>11,505</b>	<b>39%</b>	<b>10,312</b>	<b>35%</b>
<b>Ajustes efectuados el 08 de noviembre 2001:</b>										
Consolidación de JEDI y Chewco										
Consolidación de LJM y LJM1	-		-		-		-		-	
Ajuste de Raptor	-		-		-		-		-	
Ajustes de auditoría	-		-		-		-		-	
<b>Total de ajustes</b>	<b>-</b>		<b>-</b>		<b>-</b>		<b>-</b>		<b>-</b>	
<b>Total de Activos después de Ajustes</b>	<b>16,137</b>		<b>13,239</b>		<b>11,966</b>		<b>11,505</b>		<b>10,312</b>	

## Anexo 2: Balance General de Enron Co. 1992-2001

(cifras en millones de dólares)	2001	%	2000	%	1999	%	1998	%	1997	%
<b>PASIVO</b>										
<b>Pasivo Circulante</b>										
Cuentas por pagar	7,787	13%	9,777	15%	2,154	6%	2,380	8%	1,794	8%
Pasivo por actividades de administración de riesgo	8,893	14%	10,495	16%	1,836	6%	2,511	9%	1,245	6%
Deuda a corto plazo	6,434	10%	1,679	3%	1,001	3%		0%		0%
Depósitos de Clientes	1,770	3%	4,277	7%	44	0%		0%		0%
otros	2,121	3%	2,178	3%	1,724	5%	1,216	4%	817	4%
<b>Total Pasivo Circulante</b>	<b>27,005</b>	<b>44%</b>	<b>28,406</b>	<b>43%</b>	<b>6,759</b>	<b>20%</b>	<b>6,107</b>	<b>21%</b>	<b>3,856</b>	<b>17%</b>
<b>Pasivo a Largo Plazo</b>	<b>6,544</b>	<b>11%</b>	<b>8,550</b>	<b>13%</b>	<b>7,151</b>	<b>21%</b>	<b>7,357</b>	<b>25%</b>	<b>6,254</b>	<b>28%</b>
<b>Créditos diferidos y otros pasivos:</b>										
Impuestos Diferidos	1,947	3%	1,644	3%	1,894	6%	2,357	8%	2,039	9%
Pasivo por actividades de administración de riesgo	9,847	16%	9,423	14%	2,990	9%	1,421	5%	876	4%
otros	3,552	6%	2,692	4%	1,587	5%	1,916	7%	1,769	8%
<b>Total Créditos diferidos y otros pasivos</b>	<b>15,346</b>	<b>25%</b>	<b>13,759</b>	<b>21%</b>	<b>6,471</b>	<b>19%</b>	<b>5,694</b>	<b>19%</b>	<b>4,684</b>	<b>21%</b>
Interés Minoritario	2,387	4%	2,414	4%	2,430	7%	2,143	7%	1,147	5%
Cías-Obligadas subsidiarias de acciones preferentes	903	1%	904	1%	1,000	3%	1,001	3%	993	4%
<b>Total Pasivo</b>	<b>52,185</b>	<b>84%</b>	<b>54,033</b>	<b>82%</b>	<b>23,811</b>	<b>71%</b>	<b>22,302</b>	<b>76%</b>	<b>16,934</b>	<b>75%</b>
<b>Ajustes efectuados el 08 de noviembre 2001:</b>										
Consolidación de JEDI y Chewco	-		628		685		561		711	
Consolidación de LJM y LJM1	-		-		-		-		-	
Ajuste de Raptor	-		-		-		-		-	
Ajustes de auditoría	-		-		-		-		-	
<b>Total de ajustes</b>	<b>-</b>		<b>628</b>		<b>685</b>		<b>561</b>		<b>711</b>	
<b>Total de Pasivos después de Ajustes</b>	<b>52,185</b>		<b>54,661</b>		<b>24,496</b>		<b>22,863</b>		<b>17,645</b>	



## Anexo 2: Balance General de Enron Co. 1992-2001

(cifras en millones de dólares)

	1996	%	1995	%	1994	%	1993	%	1992	%
<b>PASIVO</b>										
<b>Pasivo Circulante</b>										
Cuentas por pagar	2,161	10%	1,338	6%	1,188	5%	1,477	7%	1,324	6%
Pasivo por actividades de administración de riesgo	1,029	5%	708	3%	522	2%	609	3%	284	1%
Deuda a corto plazo		0%		0%		0%		0%		0%
Depósitos de Clientes		0%		0%		0%		0%		0%
otros	518	2%	386	2%	587	3%	589	3%	610	3%
<b>Total Pasivo Circulante</b>	<b>3,708</b>	<b>16%</b>	<b>2,432</b>	<b>11%</b>	<b>2,297</b>	<b>10%</b>	<b>2,675</b>	<b>12%</b>	<b>2,218</b>	<b>10%</b>
<b>Pasivo a Largo Plazo</b>										
<b>Total Pasivo a Largo Plazo</b>	<b>3,349</b>	<b>15%</b>	<b>3,064</b>	<b>14%</b>	<b>2,805</b>	<b>12%</b>	<b>2,661</b>	<b>12%</b>	<b>2,459</b>	<b>11%</b>
<b>Créditos diferidos y otros pasivos:</b>										
Impuestos Diferidos	2,290	10%	2,186	10%	1,894	8%	1,860	8%	1,879	8%
Pasivo por actividades de administración de riesgo	980	4%	590	3%	575	3%	330	1%	135	1%
otros	740	3%	876	4%	847	4%	944	4%	923	4%
<b>Total Créditos diferidos y otros pasivos</b>	<b>4,010</b>	<b>18%</b>	<b>3,652</b>	<b>16%</b>	<b>3,316</b>	<b>15%</b>	<b>3,134</b>	<b>14%</b>	<b>2,937</b>	<b>13%</b>
Interés Minoritario	755	3%	549	2%	290	1%	196	1%	179	1%
Cías-Obligadas subsidiarias de acciones preferentes	592	3%	377	2%	377	2%	214	1%	-	0%
<b>Total Pasivo</b>	<b>12,414</b>	<b>55%</b>	<b>10,074</b>	<b>45%</b>	<b>9,085</b>	<b>40%</b>	<b>8,880</b>	<b>39%</b>	<b>7,793</b>	<b>35%</b>
<b>Ajustes efectuados el 08 de noviembre 2001:</b>										
Consolidación de JEDI y Chewco										
Consolidación de LJM y LJM1	-		-		-		-		-	
Ajuste de Raptor	-		-		-		-		-	
Ajustes de auditoría	-		-		-		-		-	
<b>Total de ajustes</b>	<b>-</b>		<b>-</b>		<b>-</b>		<b>-</b>		<b>-</b>	
<b>Total de Pasivos después de Ajustes</b>	<b>12,414</b>		<b>10,074</b>		<b>9,085</b>		<b>8,880</b>		<b>7,793</b>	

**Anexo 2: Balance General de Enron Co. 1992-2001**

(cifras en millones de dólares)	2001	%	2000	%	1999	%	1998	%	1997	%
<b><u>CAPITAL</u></b>										
Acciones preferentes	115	0%	124	0%	130	0%	132	0%	134	1%
Acciones convertibles	1,000	2%	1,000	2%	1,000	3%				
Acciones ordinarias	8,132	13%	8,348	13%	6,637	20%	5,117	17%	4,224	19%
Utilidades retenidas	2,495	4%	3,226	5%	2,698	8%	2,226	8%	1,852	8%
Utilidad integral acumulada	(1,527)	-2%	(1,048)	-2%	(741)	-2%	(162)	-1%	(148)	-1%
Acciones comunes retenidas en tesorería	(477)	-1%	(32)	0%	(49)	0%	(195)	-1%	(269)	-1%
Otros	(140)	0%	(148)	0%	(105)	0%	(70)	0%	(175)	-1%
<b><u>Total Capital</u></b>	<b>9,598</b>	<b>16%</b>	<b>11,470</b>	<b>18%</b>	<b>9,570</b>	<b>29%</b>	<b>7,048</b>	<b>24%</b>	<b>5,618</b>	<b>25%</b>
<b><i>Ajustes efectuados el 08 de noviembre 2001:</i></b>										
<i>Consolidación de JEDI y Chewco</i>			(810)		(540)		(391)		(262)	
<i>Consolidación de LJM y LJM1</i>	(2,000)		(132)		(166)					
<i>Ajuste de Raptor</i>			(172)		-		-		-	
<i>Ajustes de auditoría</i>	(1,200)		(242)		(161)		(97)		(81)	
<b><i>Total de ajustes</i></b>	<b>(3,200)</b>		<b>(1,356)</b>		<b>(867)</b>		<b>(488)</b>		<b>(343)</b>	
<b><u>Total de Capital después de Ajustes</u></b>	<b>6,398</b>		<b>10,114</b>		<b>8,703</b>		<b>6,560</b>		<b>5,275</b>	
<b><u>Total Pasivo y Capital</u></b>	<b>61,783</b>	<b>100%</b>	<b>65,503</b>	<b>100%</b>	<b>33,381</b>	<b>100%</b>	<b>29,350</b>	<b>100%</b>	<b>22,552</b>	<b>100%</b>
<b><u>Total Pasivo y Capital después de Ajustes</u></b>	<b>58,583</b>		<b>64,775</b>		<b>33,199</b>		<b>29,423</b>		<b>22,920</b>	



**Anexo 2: Balance General de Enron Co. 1992-2001**

(cifras en millones de dólares)	1996	%	1995	%	1994	%	1993	%	1992	%
<b><u>CAPITAL</u></b>										
Acciones preferentes	137	1%	138	1%	141	1%	150	1%	183	1%
Acciones convertibles										
Acciones ordinarias	1,896	8%	1,816	8%	1,813	8%	1,733	8%	1,513	7%
Utilidades retenidas	2,007	9%	1,651	7%	1,351	6%	1,105	5%	960	4%
Utilidad integral acumulada	(127)	-1%	(154)	-1%	(159)	-1%	(138)	-1%	(118)	-1%
Acciones comunes retenidas en tesorería	(30)	0%	(93)	0%	(41)	0%		0%	(8)	0%
Otros	(160)	-1%	(193)	-1%	(224)	-1%	(225)	-1%	(11)	0%
<b><u>Total Capital</u></b>	<b>3,723</b>	<b>17%</b>	<b>3,165</b>	<b>14%</b>	<b>2,881</b>	<b>13%</b>	<b>2,625</b>	<b>12%</b>	<b>2,519</b>	<b>11%</b>
<b><i>Ajustes efectuados el 08 de noviembre 2001:</i></b>										
<i>Consolidación de JEDI y Chewco</i>										
<i>Consolidación de LJM y LJM1</i>										
<i>Ajuste de Raptor</i>										
<i>Ajustes de auditoría</i>										
	-		-		-		-		-	
	-		-		-		-		-	
<b><u>Total de ajustes</u></b>	<b>-</b>		<b>-</b>		<b>-</b>		<b>-</b>		<b>-</b>	
<b><u>Total de Capital después de Ajustes</u></b>	<b>3,723</b>		<b>3,165</b>		<b>2,881</b>		<b>2,625</b>		<b>2,519</b>	
<b><u>Total Pasivo y Capital</u></b>	<b>16,137</b>	<b>72%</b>	<b>13,239</b>	<b>59%</b>	<b>11,966</b>	<b>53%</b>	<b>11,505</b>	<b>51%</b>	<b>10,312</b>	<b>46%</b>
<b><u>Total Pasivo y Capital después de Ajustes</u></b>	<b>16,137</b>		<b>13,239</b>		<b>11,966</b>		<b>11,505</b>		<b>10,312</b>	

Anexo 3: Flujo de Efectivo de Enron Co. 1992-200.

	2000	1999	1998	1997	1996
<b>(cifras en millones de dólares)</b>					
<b>Flujo de Efectivo de actividades operativas</b>					
Utilidad neta	979	893	703	105	584
Efecto por cambios contables	-	131			
Depreciación y amortización	855	870	827	600	474
Gastos de exploración de gas y petróleo	-	49	121	102	89
Pérdida en activos de larga duración	326	441			
Impuestos diferidos	207	21	87	(174)	207
Ganancia en venta de activos	(146)	(541)	(82)	(195)	(274)
Cambios en componentes del capital de trabajo	1,769	(1,000)	(233)	(65)	142
Activos netos por actividades de administración de riesgo	(763)	(395)	350	201	15
Activo mercantil e inversiones:					
Ganancia realizada en la venta	(104)	(756)	(628)	(136)	
Ganancias de ventas	1,838	2,217	1,434	339	
Adiciones	(1,295)	(827)	(721)	(308)	(192)
Otras actividades operativas	1,113	125	(218)	(258)	(161)
<b>Efectivo neto de actividades operativas</b>	<b>4,779</b>	<b>1,228</b>	<b>1,640</b>	<b>211</b>	<b>884</b>
<b>Flujo de Efectivo por actividades de inversión</b>					
Gastos de capital	(2,381)	(2,363)	(1,905)	(1,392)	(864)
Inversiones en activo fijo	(933)	(722)	(1,659)	(700)	(619)
Ganancias por ventas de inversiones y otros activos	494	294	239	473	
Adquisición de acciones de subsidiarias	(485)	-	(180)		
Adquisiciones de negocios neto	(777)	(311)	(104)	(82)	
Otras actividades de inversión	(182)	(405)	(356)	(445)	(68)
<b>Efectivo neto por actividades de inversión</b>	<b>(4,264)</b>	<b>(3,507)</b>	<b>(3,965)</b>	<b>(2,146)</b>	<b>(1,074)</b>
<b>Flujo de Efectivo por actividades de financiamiento</b>					
Emisión de deuda a largo plazo	3,994	1,776	1,903	1,817	359
Repago de deuda de largo plazo	(2,337)	(1,837)	(870)	(607)	(294)
Incremento ó reducción de préstamos a corto plazo	(1,595)	1,565	(158)	464	217
Emisión obligaciones y acciones preferentes subsidiarias	(96)	-	8	372	215
Emisión de acciones ordinarias	307	852	867	-	102
Emisión de acciones ordinarias en subsidiarias	500	568	828	555	-
Dividendos pagados	(523)	(467)	(414)	(354)	(281)
Adquisición o disposición de acciones de tesorería	327	139	13	(422)	5
Otras actividades de financiamiento	(6)	(140)	89	24	8
<b>Efectivo neto por actividades de financiamiento</b>	<b>571</b>	<b>2,456</b>	<b>2,266</b>	<b>1,849</b>	<b>331</b>
<b>Incremento o reducción en efectivo</b>					
<b>Efectivo a principios de año</b>	<b>1,086</b>	<b>177</b>	<b>(59)</b>	<b>(86)</b>	<b>141</b>
<b>Efectivo a finales de año</b>	<b>288</b>	<b>111</b>	<b>170</b>	<b>256</b>	<b>115</b>
<b>Cambios en componentes de capital de trabajo:</b>					
Cuentas por cobrar	(8,203)	(662)	(1,055)	351	(678)
Inventarios	1,336	(133)	(372)	63	(53)
Cuentas por pagar	7,167	(246)	433	(366)	870
Otros	1,469	41	761	(113)	3
<b>Total</b>	<b>1,769</b>	<b>(1,000)</b>	<b>(233)</b>	<b>(65)</b>	<b>142</b>

**Anexo 3: Flujo de Efectivo de Enron Co. 1992-200.**

(cifras en millones de dólares)	<b>1995</b>	<b>1994</b>	<b>1993</b>	<b>1992</b>
<b>Flujo de Efectivo de actividades operativas</b>				
Utilidad neta	520	453	333	329
Efecto por cambios contables				
Depreciación y amortización	432	441	458	376
Gastos de exploración de gas y petróleo	79	84	76	59
Pérdida en activos de larga duración				
Impuestos diferidos	216	93	51	(15)
Ganancia en venta de activos				
Cambios en componentes del capital de trabajo	(834)	(141)	(77)	(157)
Activos netos por actividades de administración de riesgo	(98)	(153)	(115)	(16)
Activo mercantil e inversiones:				
Ganancia realizada en la venta				
Ganancias de ventas				
Adiciones				
Otras actividades operativas	(330)	(316)	(258)	(246)
<b>Efectivo neto de actividades operativas</b>	<b>(15)</b>	<b>461</b>	<b>468</b>	<b>330</b>
<b>Flujo de Efectivo por actividades de inversión</b>				
Gastos de capital				
Inversiones en activo fijo	(731)	(661)	(688)	(597)
Ganancias por ventas de inversiones y otros activos	997	440	454	388
Adquisición de acciones de subsidiarias				
Adquisiciones de negocios neto				
Otras actividades de inversión	(253)	(339)	(405)	166
<b>Efectivo neto por actividades de inversión</b>	<b>13</b>	<b>(560)</b>	<b>(639)</b>	<b>(43)</b>
<b>Flujo de Efectivo por actividades de financiamiento</b>				
Emisión de deuda a largo plazo	967	190	614	700
Repago de deuda de largo plazo	(448)	(162)	(473)	(1,189)
Incremento ó reducción de préstamos a corto plazo	(250)	115	43	(143)
Emisión obligaciones y acciones preferentes subsidiarias				
Emisión de acciones ordinarias	20	66	23	399
Emisión de acciones ordinarias en subsidiarias				
Dividendos pagados	(254)	(231)	(190)	(175)
Adquisición o disposición de acciones de tesorería	(65)	(41)	(71)	(37)
Otras actividades de financiamiento	14	(10)	10	(6)
<b>Efectivo neto por actividades de financiamiento</b>	<b>(16)</b>	<b>90</b>	<b>170</b>	<b>(339)</b>
<b>Incremento o reducción en efectivo</b>	<b>(18)</b>	<b>(9)</b>	<b>(1)</b>	<b>(52)</b>
<b>Efectivo a principios de año</b>	<b>132</b>	<b>141</b>	<b>142</b>	<b>194</b>
<b>Efectivo a finales de año</b>	<b>114</b>	<b>132</b>	<b>141</b>	<b>142</b>
Cambios en componentes de capital de trabajo:				
Cuentas por cobrar				
Inventarios				
Cuentas por pagar				
Otros	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>



**Anexo 4: Estado de Cambios en el Capital Contable 1992-2000.**

	2,000	1,999	1,998	1,997	1,996
<b>(cifras en millones de dólares)</b>					
<b>Acciones preferentes</b>					
Saldo a comienzo del año	130	132	134	137	138
Intercambio de acciones ordinarias por preferentes convertibles	(6)	(2)	(2)	(3)	(1)
Saldo a final del año	124	130	132	134	137
<b>Obligaciones convertibles a acciones preferentes</b>					
Saldo a comienzo del año	1,000	1,000			
Intercambio de acciones ordinarias por preferentes convertibles	-	1,000			
Saldo a final del año	1,000	1,000			
<b>Acciones ordinarias</b>					
Saldo a comienzo del año	6,637	5,117	4,224	26	25
Intercambio de acciones ordinarias por preferentes convertibles	6	(1)	(7)	-	-
Emisión relacionada-beneficios y plan de reinversión de dividendos	966	258	45	(3)	-
Venta de acciones comunes	-	839	836	-	1
Emisión de acciones ordinarias en adquisiciones de negocios	409	250	-	2,281	-
Emisión de acciones por fusiones	330	-	-	1,881	-
Otros	-	174	19	39	-
Saldo a final del año	8,348	6,637	5,117	4,224	26
<b>Adicional pagado en Capital de Acciones Ordinarias</b>					
Saldo a comienzo del año				1,870	1,791
Intercambio de acciones ordinarias por preferentes convertibles				1	(1)
Emisión relacionada-beneficios y plan de reinversión de dividendos				(9)	(16)
Venta de acciones comunes				18	109
Emisión de acciones por fusiones				(1,881)	-
Otros				1	(13)
Saldo a final del año				-	1,870
<b>Utilidades retenidas</b>					
Saldo a comienzo del año	2,698	2,226	1,852	2,007	1,651
Utilidad Netas	979	893	703	105	584
Dividendos pagados acciones ordinarias	(368)	(355)	(312)	(243)	(212)
Dividendos pagados acciones preferentes	(83)	(66)	(17)	(17)	(16)
Saldo a final del año	3,226	2,698	2,226	1,852	2,007
<b>Utilidad Integral acumulada</b>					
Saldo a comienzo del año	(741)	(162)	(148)	(127)	(153)
Ajuste por conversión	(307)	(579)	(14)	(21)	26
Saldo a final del año	(1,048)	(741)	(162)	(148)	(127)
<b>Acciones de tesorería</b>					
Saldo a comienzo del año	(49)	(195)	(269)	(30)	(93)
Acciones adquiridas	(234)	(71)	(61)	(374)	(85)
Intercambio de acciones ordinarias por preferentes convertibles	4	4	9	3	2
Emisión relacionada-beneficios y plan de reinversión de dividendos	251	213	124	106	81
Venta de acciones de tesorería	-	-	2	26	65
Emisión de acciones por fusiones	-	-	-	-	-
Saldo a final del año	(32)	(49)	(195)	(269)	(30)
<b>Otros</b>					
Saldo a comienzo del año	(105)	(70)	(175)	(160)	(194)
Emisión relacionada-beneficios y plan de reinversión de dividendos	(43)	(35)	105	(15)	34
Saldo a final del año	(148)	(105)	(70)	(175)	(160)
<b>Total Capital</b>	<b>11,470</b>	<b>9,570</b>	<b>7,048</b>	<b>5,618</b>	<b>3,723</b>

Fuente: Securities and Exchange Commission Filings Enron 1992-2001 form 10-K, annual report [en línea]. Disponible de World Wide Web: <http://www.sec.gov>

**Anexo 4: Estado de Cambios en el Capital Contable 1992-2000.**

<b>(cifras en millones de dólares)</b>		<b>1,995</b>	<b>1,994</b>	<b>1,993</b>	<b>1,992</b>
<b>Acciones preferentes</b>					
Saldo a comienzo del año		141	150	183	223
Intercambio de acciones ordinarias por preferentes convertibles		<u>(3)</u>	<u>(9)</u>	<u>(33)</u>	<u>(40)</u>
Saldo a final del año		138	141	150	183
<b>Obligaciones convertibles a acciones preferentes</b>					
Saldo a comienzo del año					
Intercambio de acciones ordinarias por preferentes convertibles					
Saldo a final del año					
<b>Acciones ordinarias</b>					
Saldo a comienzo del año		25	25	1,187	1,033
Intercambio de acciones ordinarias por preferentes convertibles		-	-	4	39
Emisión relacionada-beneficios y plan de reinversión de dividendos		-	-	-	-
Venta de acciones comunes		-	-	5	115
Emisión de acciones ordinarias en adquisiciones de negocios		-	-	-	-
Emisión de acciones por fusiones		-	-	-	-
Otros		-	-	<u>(1,171)</u>	-
Saldo a final del año		25	25	25	1,187
<b>Adicional pagado en Capital de Acciones Ordinarias</b>					
Saldo a comienzo del año		1,788	1,708	325	-
Intercambio de acciones ordinarias por preferentes convertibles		<u>(3)</u>	9	<u>(33)</u>	18
Emisión relacionada-beneficios y plan de reinversión de dividendos		-	-	-	-
Venta de acciones comunes		15	52	245	320
Emisión de acciones por fusiones		-	-	-	-
Otros		<u>(9)</u>	19	-	-
Saldo a final del año		1,791	1,788	1,171	(13)
				1,708	325
<b>Utilidades retenidas</b>					
Saldo a comienzo del año		1,351	1,105	960	824
Utilidad Netas		520	453	333	306
Dividendos pagados acciones ordinarias		<u>(205)</u>	<u>(192)</u>	<u>(171)</u>	<u>(148)</u>
Dividendos pagados acciones preferentes		<u>(15)</u>	<u>(15)</u>	<u>(17)</u>	<u>(22)</u>
Saldo a final del año		1,651	1,351	1,105	960
<b>Utilidad integral acumulada</b>					
Saldo a comienzo del año		<u>(159)</u>	<u>(138)</u>	<u>(118)</u>	<u>(77)</u>
Ajuste por conversión		5	<u>(21)</u>	<u>(20)</u>	<u>(41)</u>
Saldo a final del año		<u>(154)</u>	<u>(159)</u>	<u>(138)</u>	<u>(118)</u>
<b>Acciones de tesorería</b>					
Saldo a comienzo del año		<u>(41)</u>	-	<u>(8)</u>	<u>(68)</u>
Acciones adquiridas		<u>(118)</u>	<u>(55)</u>	<u>(89)</u>	<u>(63)</u>
Intercambio de acciones ordinarias por preferentes convertibles		6	-	55	73
Emisión relacionada-beneficios y plan de reinversión de dividendos		61	-	-	-
Venta de acciones de tesorería		-	14	42	50
Emisión de acciones por fusiones		-	-	-	-
Saldo a final del año		<u>(92)</u>	<u>(41)</u>	-	<u>(8)</u>
<b>Otros</b>					
Saldo a comienzo del año		<u>(225)</u>	<u>(225)</u>	<u>(10)</u>	<u>(34)</u>
Emisión relacionada-beneficios y plan de reinversión de dividendos		31	1	<u>(215)</u>	24
Saldo a final del año		<u>(194)</u>	<u>(224)</u>	<u>(225)</u>	<u>(10)</u>
<b>Total Capital</b>		<b>3,165</b>	<b>2,881</b>	<b>2,625</b>	<b>2,519</b>

Fuente: Securities and Exchange Commission Filings Enron 1992-2001 form 10-K, annual report [en línea]. Disponible de World Wide Web: <http://www.sec.gov>

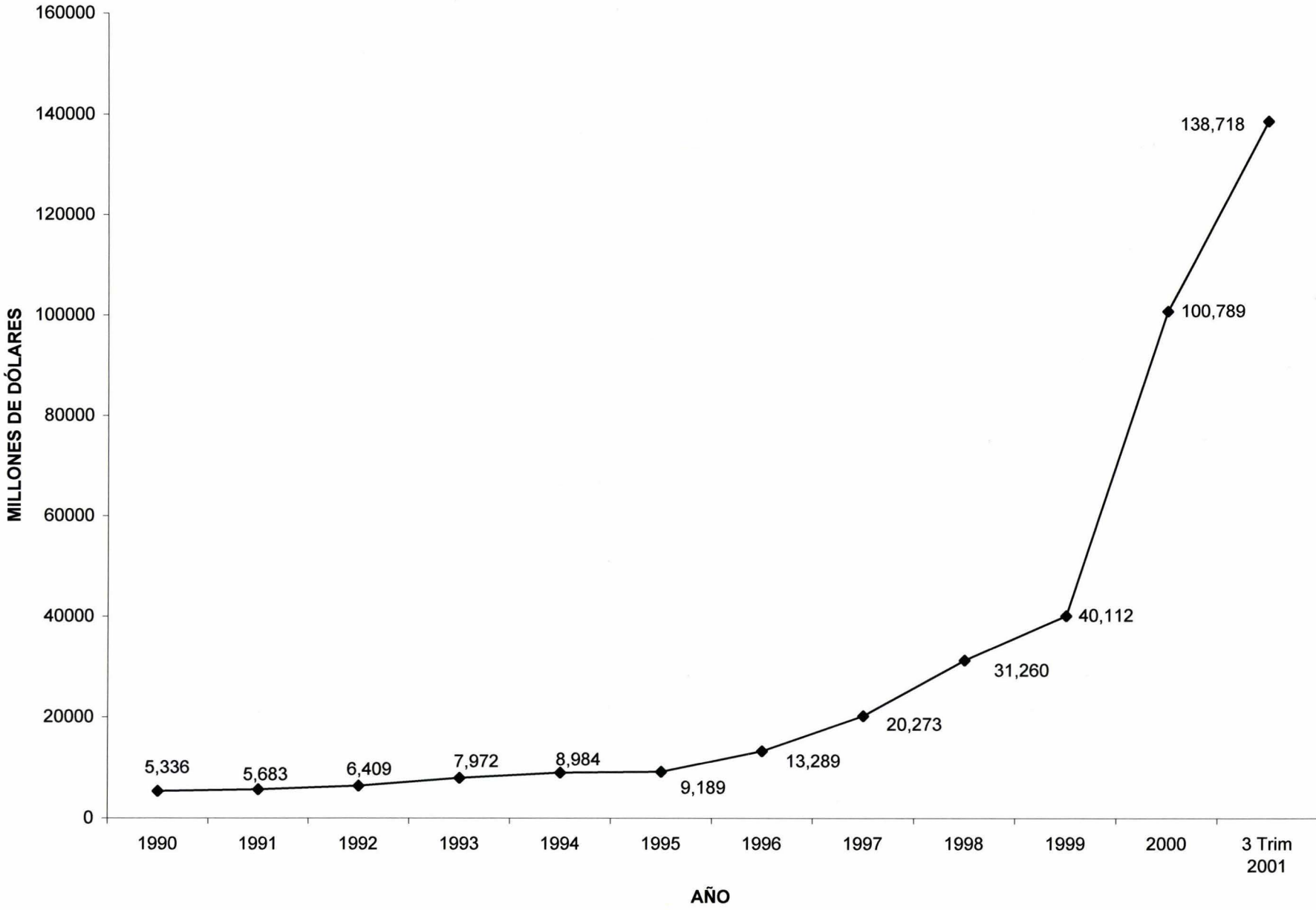


**Anexo 5: Razones Financieras de Enron Co. 1992-2001.**

	2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993	1992
<b>Razones de Rentabilidad:</b>										
Ingreso neto a Ventas	0%	1%	2%	2%	0%	4%	6%	5%	4%	5%
Ingreso neto a Capital Total	-10%	8%	7%	9%	0%	16%	16%	16%	13%	12%
Ingreso neto a Activo Total	-1%	1%	2%	2%	0%	4%	4%	4%	3%	3%
Dividendos en Efectivo a resultado del ejercicio anterior		81%	79%	4600%	61%	54%	56%	70%	62%	75%
<b>Razones de Actividad:</b>										
Ventas Netas a Activo Total	237%	156%	121%	106%	88%	82%	69%	75%	69%	62%
Ventas Netas a Activo Fijo	1271%	858%	376%	293%	221%	187%	134%	133%	119%	98%
Rotación de Inventarios	161	99	58	51	127	64	61	47	28	14
Días de ventas por cobrar	27	44	32	33	32	59	56	34	45	34
Intereses pagados a Pasivo total con costo	5%	8%	8%	7%	6%	8%	9%	10%	11%	13%
<b>Razones de Apalancamiento</b>										
Pasivo Total a Activo Total	89%	84%	74%	78%	77%	77%	76%	76%	77%	76%
Pasivo Total a Capital Contable	14868%	2736%	1359%	1271%	1400%	735%	832%	980%	1197%	947%
Pasivo a Largo plazo a Activo Fijo	60%	73%	67%	69%	68%	47%	45%	42%	40%	38%
Intereses pagados a resultado de operación	-95%	99%	102%	93%	4456%	47%	55%	60%	90%	108%
Ventas netas a pasivo total	266%	184%	164%	137%	115%	107%	91%	99%	90%	82%
<b>Razones de Liquidez:</b>										
Activo Circulante a Pasivo Circulante	0.92	1.07	1.07	0.97	1.07	1.07	1.12	0.83	0.75	0.74
Activo Circulante menos Inventarios a Pasivo Circulante	0.89	1.04	0.98	0.89	1.03	1.03	1.08	0.77	0.68	0.61
Activo Circulante a Pasivo Total	0.48	0.56	0.30	0.26	0.23	0.32	0.27	0.21	0.23	0.21
Activo Disponible a Pasivo Circulante	0.04	0.05	0.04	0.02	0.04	0.07	0.05	0.06	0.05	0.06
<b>Razones de Flujo de Efectivo:</b>										
Flujo derivado del resultado neto a venta neta		0.01	0.00 -	0.00 -	0.00	0.01 -	0.00 -	0.00 -	0.00 -	0.01
Flujo derivado-cambios en cap.de trabajo a ventas		0.02 -	0.02 -	0.01 -	0.00	0.01				
Intereses pagados a recursos generados		0.77	3.71 -	9.32 -	4.66	1.94 -	15.78 -	30.33 -	300.00 -	6.35

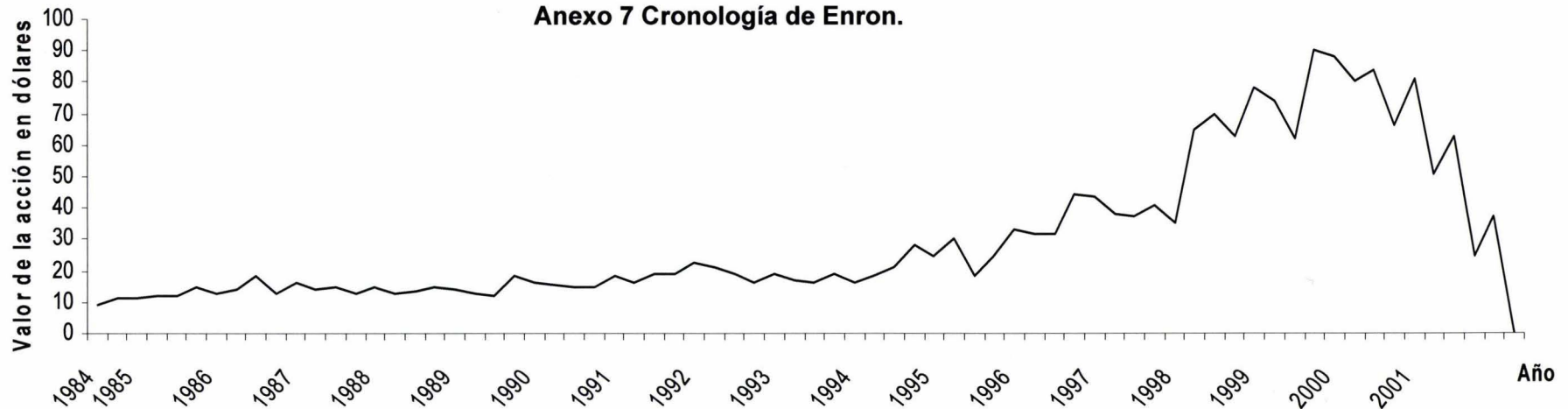
Fuente: Elaboración personal de acuerdo los Informes anuales(10-K) de Enron publicados por la SEC.

**Anexo 6**  
**Ingresos de Enron Co. 1990-2001**



Fuente: Elaboración propia con base en el anexo 1 de esta investigación.

## Anexo 7 Cronología de Enron.



**1985** Desregulación en E.U. Enron es formada para transportar y distribuir gas natural. Por la nacionalización en Perú perdió 218 millones de dólares.

**1987** Primer antecedente por falsas operaciones contables en Valhalla New York.

**1988** Abrió su primer negocio internacional debido a la desregulación energética en el Reino Unido en Teeside Inglaterra.

**1990** Integró sus operaciones para explorar, producir, entregar y comercializar gas natural. La bolsa de valores de Nueva York inició a negociar futuros de gas natural.

**1991** Creó la primera entidad para propósitos especiales el fondo Cactus. Inició la contabilización marcar el mercado.

**1992** La SEC autorizó la contabilización marcar el mercado.

**1993** Se formó la entidad "JEDI". Se inició la construcción de una mega planta en Dabhol, India.

**1994** Inició la comercialización de Electricidad.

**1997** Se realizó la primera venta de un activo, donde se involucró las entidades Chewco, JEDI y el fondo para los pensionados del estado de California. Los gastos y costos alcanzan el 100% de las ventas, la utilidad neta es del 0%. Los dividendos pagados representan el 61% del resultado anterior.

**1998** Compró la empresa inglesa de agua Wessex, la utilidad neta es del 2%. Los dividendos representan 4600% del resultado. Los intereses pagados representan el 93% de la utilidad neta.

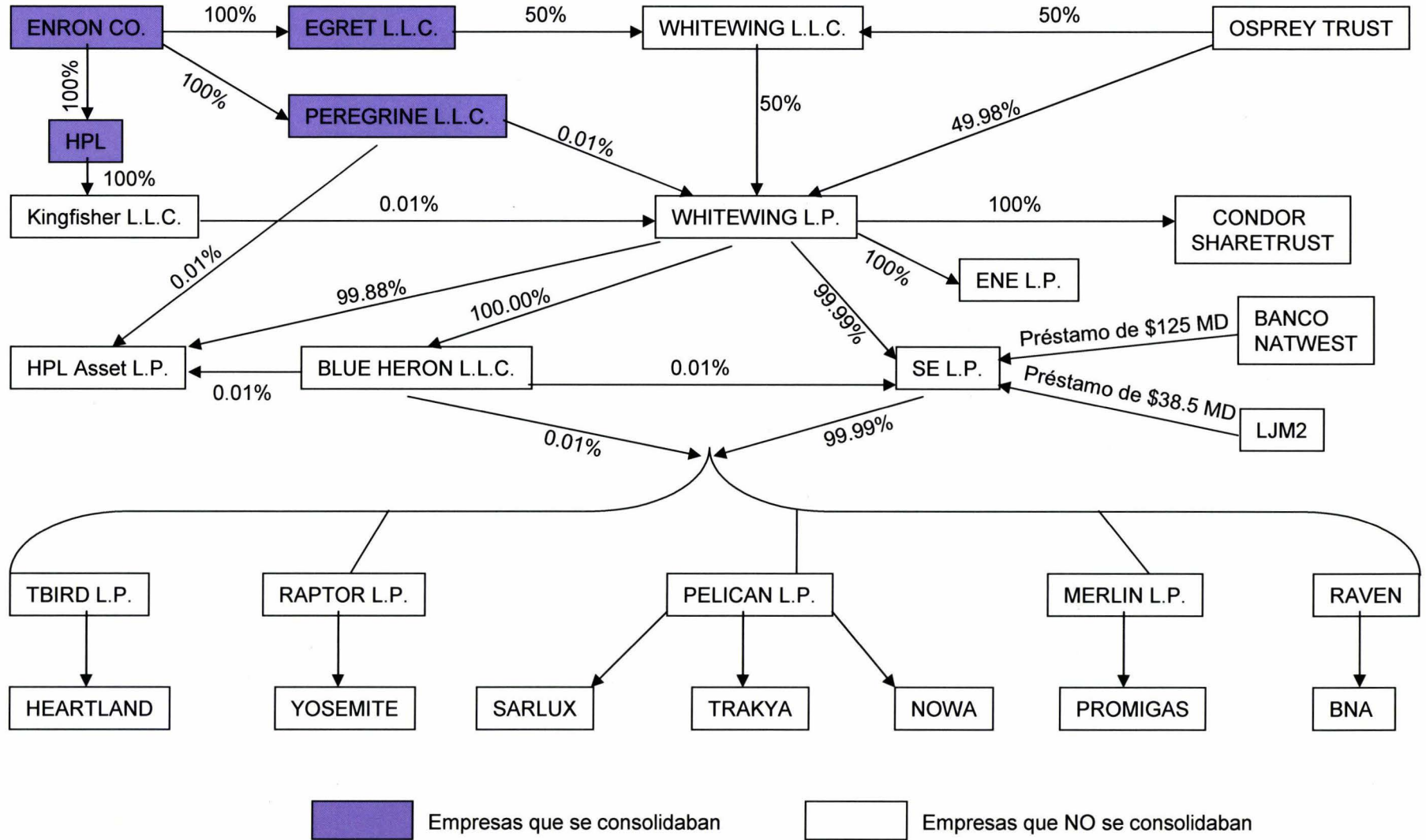
**1999** Operación celebrada entre LJM y Whitewing. Inició operaciones electrónicas en Internet. La utilidad operativa es del 2%. Los dividendos representan el 79% del resultado anterior y los intereses son del 102% de la utilidad neta.

**2000** Pagó una multa por inadecuadas prácticas comerciales en la bolsa de metales de Londres. Creó la entidad Raptor. Los activos por administración de riesgo se incrementan en 5.5 veces y los pasivos por admón. de riesgos también se incrementaron en 5.7 veces respecto a 1999. La utilidad neta es del 1%. Los dividendos son del 81% del resultado anterior. 99% de los intereses pagados respecto a la utilidad neta. Los ingresos, gastos y costos crecen en 2.5 veces respecto al años anterior. Pierde en el negocio de metales 500 millones de dólares. Inicia desincorporaciones en Turquía, India, Japón, Brasil, Argentina, Katar y el Caribe.

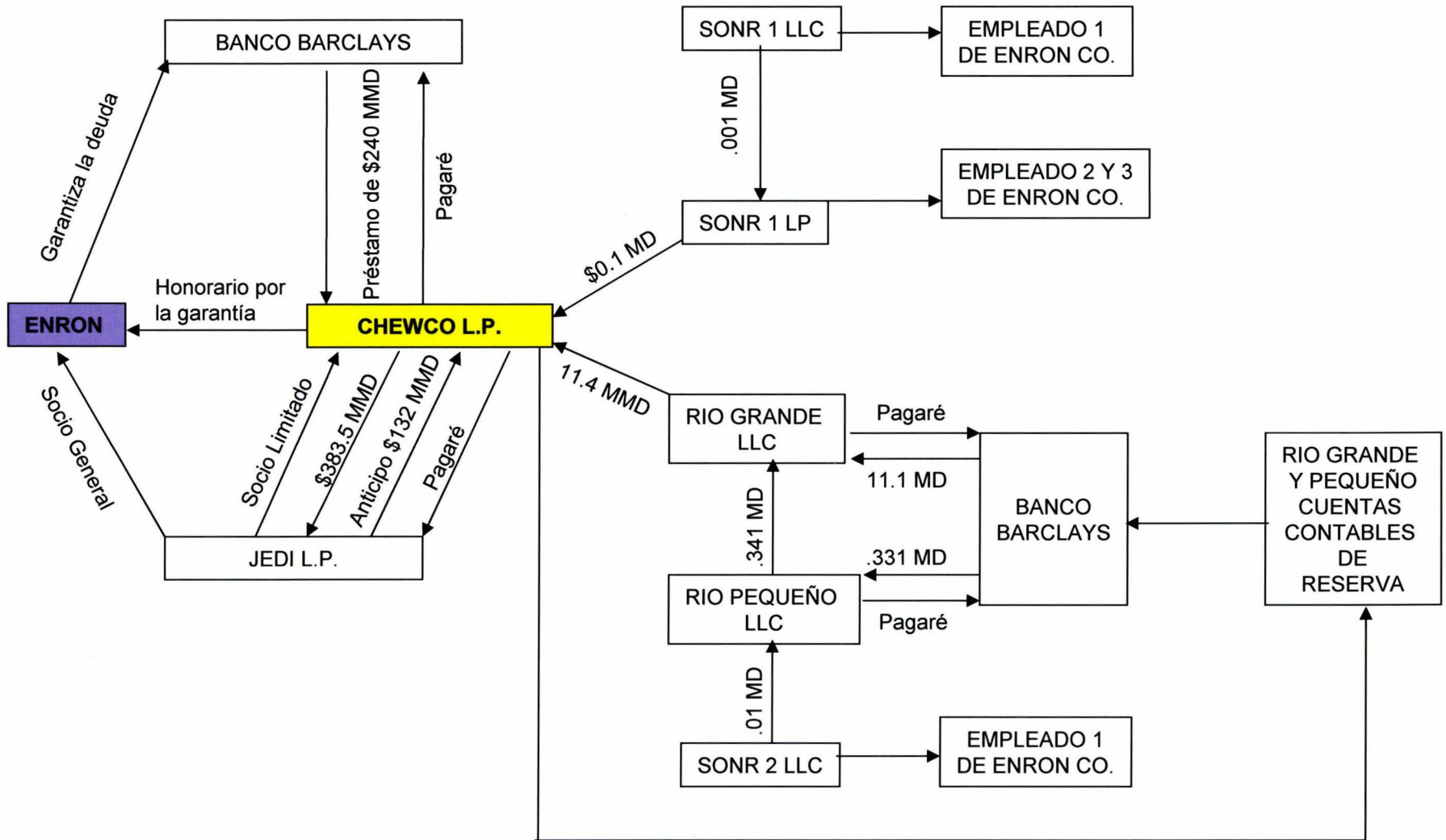
**2001** Fracasa la asociación con Blockbuster. En julio cierra Enron-Internet. Agosto quiebra la unidad de Servicios de Banda Ancha reporta pérdidas por 102 millones. 16 octubre, anunció los resultados financieros del tercer trimestre, reportando 644 millones de pérdida. 31 octubre, SEC inició la investigación formal. 09 noviembre, anunció que restaría a sus utilidades por 608 millones de dólares por operaciones de entidades de propósitos especiales, correspondientes a los años 1997-2001. El pasivo total de la empresa representó 149 veces el capital contable y representaba el 90% del activo total de la cia. El activo disponible de la empresa era 0.04 veces del pasivo circulante. 02 diciembre, bancarrota.



### Anexo 8 Ejemplo de la complejidad de Entidades para Propósitos Especiales

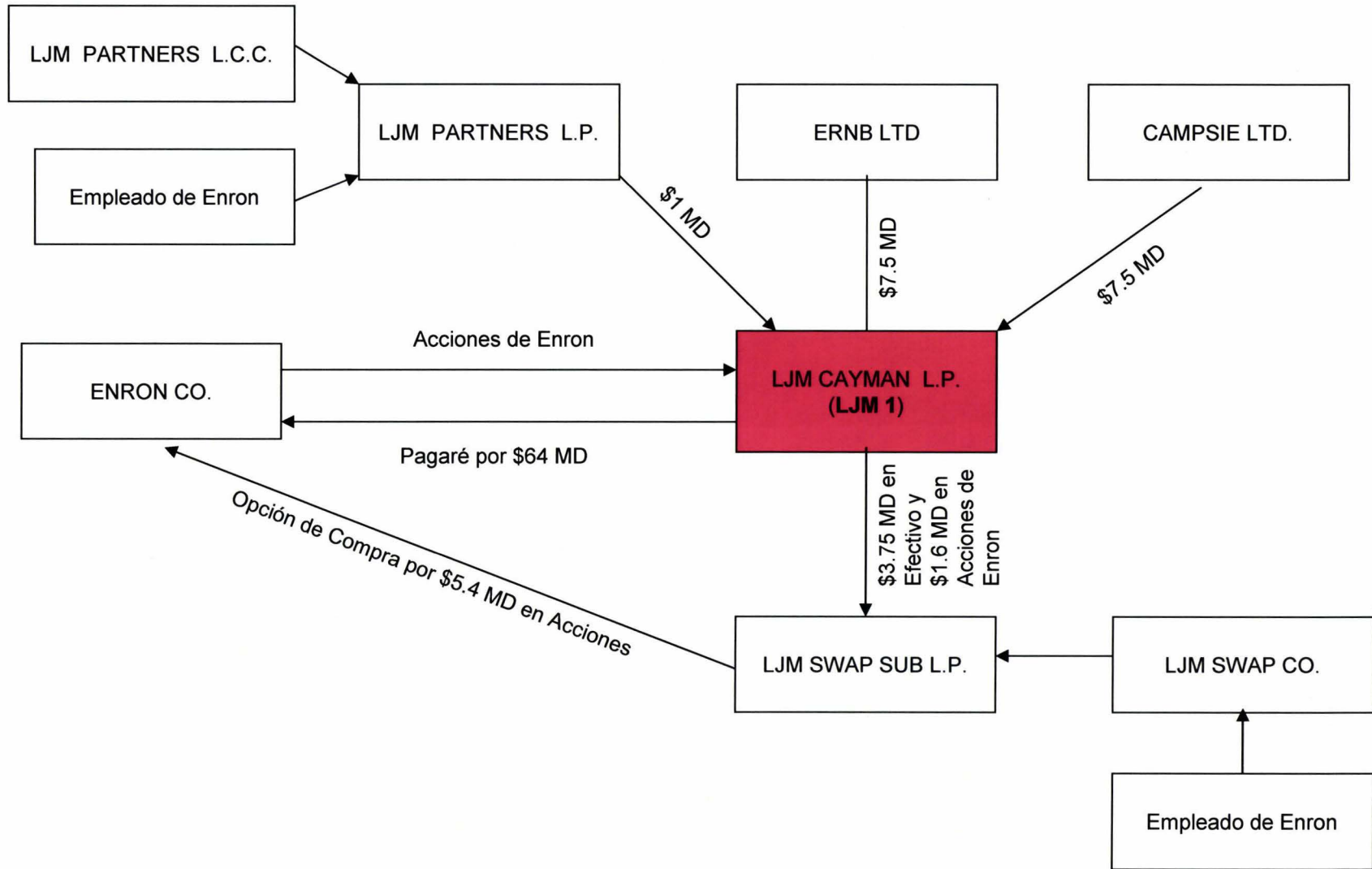


Anexo 9 Entidad para propósitos especiales "CHEWCO L.P."

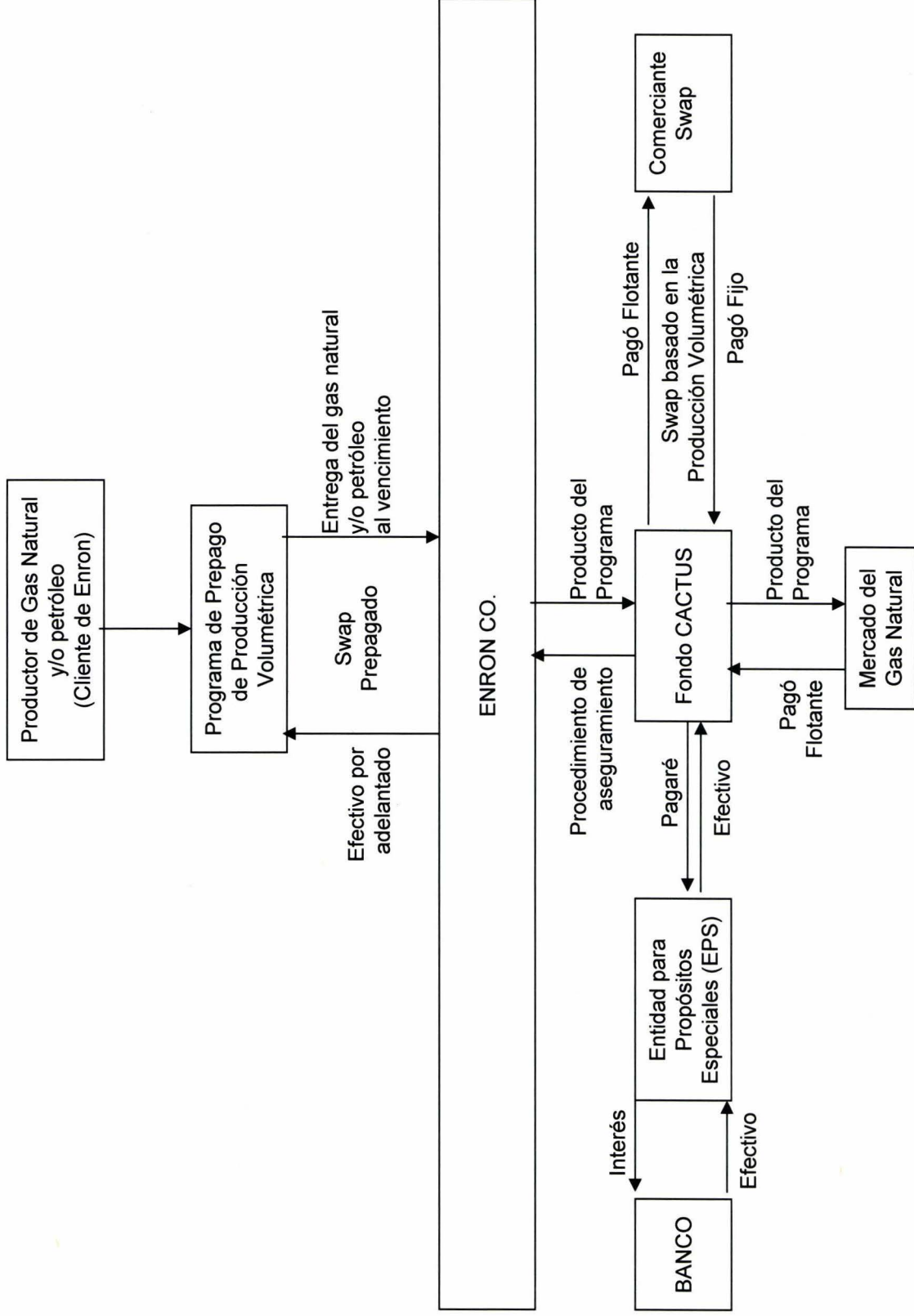




**Anexo 10 Entidad para propósitos especiales “LJM 1”.**

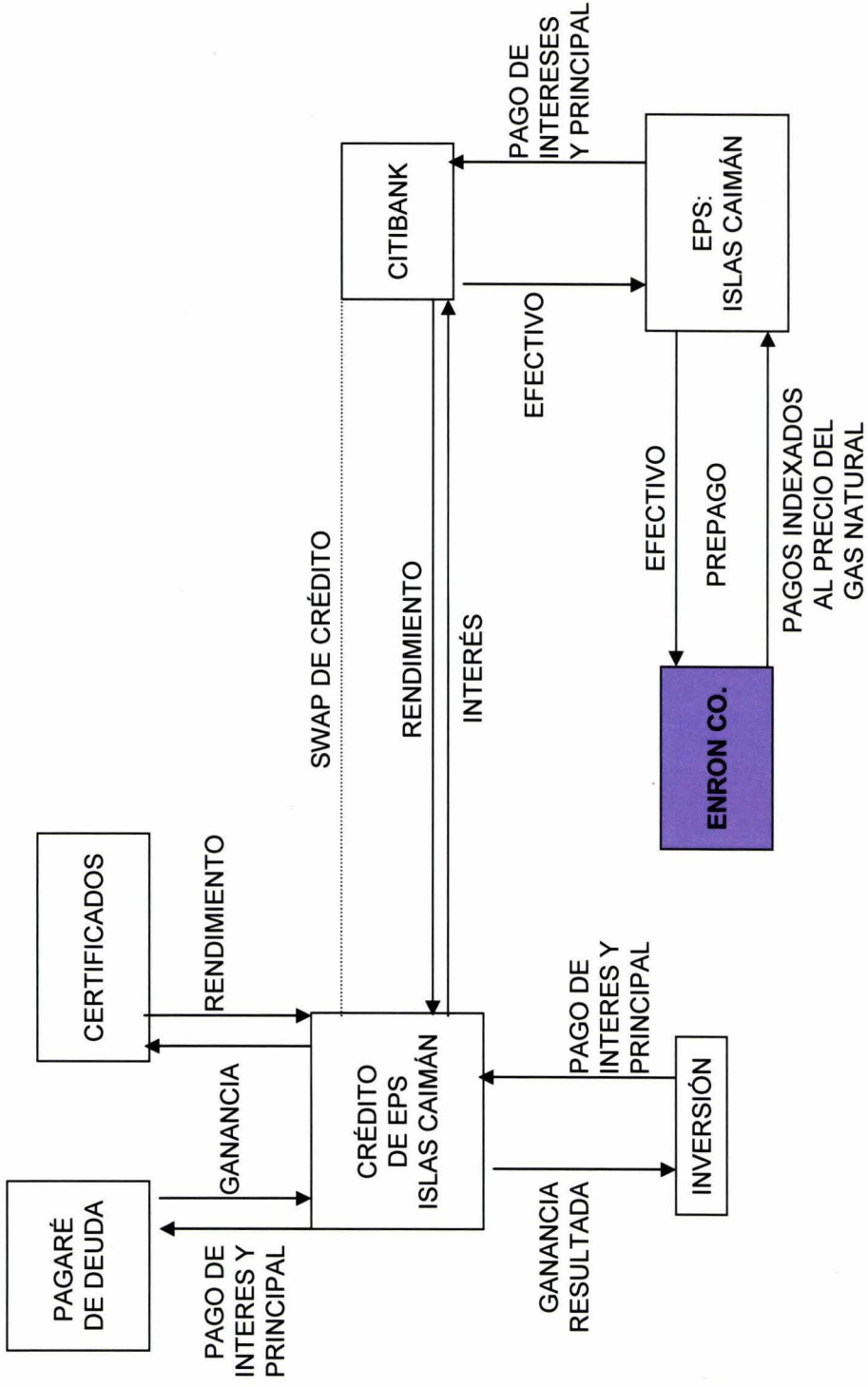


**Anexo 11 Programa de Prepagos de Enron a través de Producción Volumétrica.**



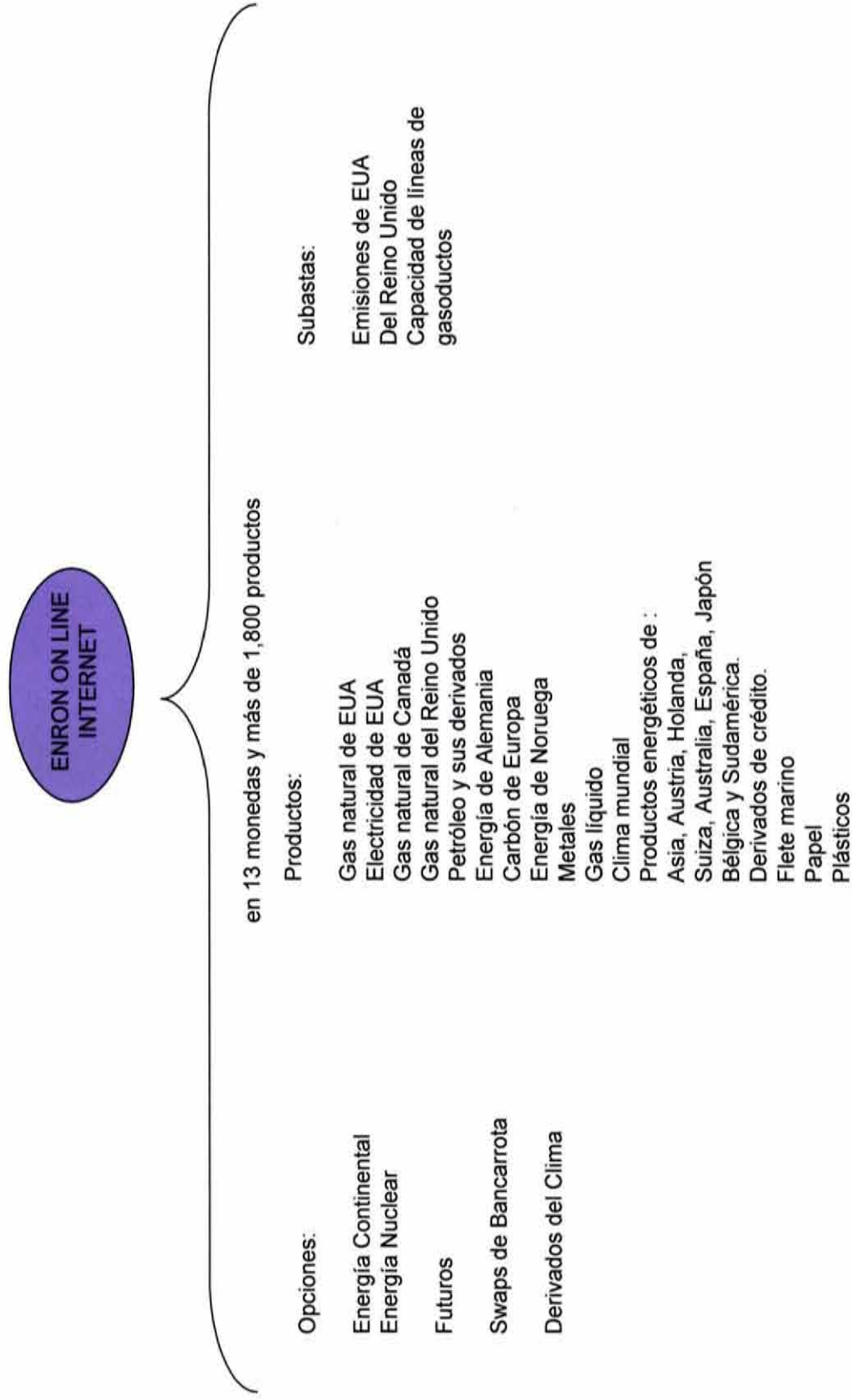
Fuente: Adaptado de CULP CHRISTOPHER & NISKANEN WILLIAM. *Corporate Aftershock, the public policy lessons from the collapse of Enron & other major corporations*. New Jersey: John Wiley & Sons. 1a. ed. 2003, p. 186.

**Anexo 12 Crédito no consolidado de una Entidad para Propósitos Especiales (EPS).**



Fuente: Adaptado de CULP CHRISTOPHER & NISKANEN WILLIAM. *Corporate Aftershock, the public policy lessons from the collapse of Enron & other major corporations*. New Jersey: John Wiley & Sons. 1a. ed. 2003, p 227.

## Anexo 13 Transacciones más operadas en Enron-Internet.



### Anexo 14 Clasificación de entidades de negocios en Estados Unidos de América

Clasificación	Sole Proprietor	Partnership	L.L.C.	S Corporation	Corporation
<b>Características:</b>	<b>Propietario Único</b>	<b>Sociedad General</b>	<b>Compañía con Pasivo Limitado</b>	<b>Corporación Estándar</b>	<b>Corporación</b>
<b>Formación</b>	No se requiere permiso	Acuerdo de las partes y no requiere permiso	Permiso del Gobierno de cada estado	Permiso del Gobierno de cada estado	Permiso del Gobierno de cada estado
<b>Duración</b>	Depende del propietario	En caso de muerte ó quiebra	Se fija un lapso de tiempo	Perpetua	Perpetua
<b>Responsabilidad Limitada</b>	NO	NO	SI	SI	SI
<b>Simplicidad de Operación</b>	Pocos requisitos legales	Pocos requisitos legales	Requerimientos formales	Consejo de directores, comisario, junta y reporte anual	Consejo de directores, comisario, junta y reporte anual
<b>Administración</b>	Control total de las operaciones	Cada socio tiene un voto igual	Los miembros acuerdan los lineamientos	Es manejada por el Consejo de Directores quienes son electos por los accionistas	Es manejada por el Consejo de Directores quienes son electos por los accionistas
<b>Impuestos</b>	El propietario los paga	Cada socio los paga	Los socios pagan	Los accionistas pagan	La entidad es sujeta al pago y a elección del año fiscal
<b>Traspasar pérdidas</b>	SI	SI	SI	SI	NO
<b>Doble tributación</b>	NO	NO	NO	NO	SI
<b>Costo de Creación</b>	Ninguno	Ninguno	Fijado por el estado	Fijado por el estado	Fijado por el estado
<b>Aumento de Capital</b>	Individualmente	De los miembros	De los socios	Venta de acciones	Venta de Acciones
<b>Transferir participación</b>	NO	NO	Posible	Sujeto a consenso	Fácilmente transferible

Fuente: Incorporate your Business, *Business Entity Comparison* [en línea], [citado abril 15, 2004].  
 Disponible de World Wide Web: [http://incorporateyourbusiness.info/business\\_entity\\_types\\_comparison.htm](http://incorporateyourbusiness.info/business_entity_types_comparison.htm)



**Anexo 15: Venta de acciones de los principales ejecutivos de Enron Co.  
Período del 19 de octubre de 1998 a 27 noviembre 2001.**

<b>Nombre</b>	<b>Posición en Enron Co.</b>	<b>Acciones vendidas</b>	<b>Importe en dólares</b>
Lou L. Pai	Director de Servicios de Energía	3,912,205	270,276,065
Kenneth L. Lay	Presidente de Enron Co.	4,002,259	184,494,426
Robert A. Belfer	Miembro del Consejo de Administración	2,065,137	111,941,200
Rebecca P. Mark	Directora de Azurix (negocio de agua)	1,895,631	82,536,737
Kenneth D. Rice	Director de Servicios de Banda Ancha	1,234,009	76,825,145
Ken L. Harrison	Miembro del Consejo de Administración	1,011,436	75,416,636
Jeffrey K. Skilling	Director y Vicepresidente de Enron Co.	1,307,678	70,687,199
Mark A. Frevert	Director de Enron Europa	986,898	54,831,220
Stanley C. Horton	Director de Transportación	830,444	47,371,361
Joseph W. Sutton	Vicepresidente	688,996	42,231,283
Joseph M. Hirko	Director de Comunicaciones	473,837	35,168,721
J. Clifford Baxter	Vicepresidente	619,898	34,734,854
Adrew S. Fastow	Director de Finanzas	687,445	33,675,004
Richard A. Causey	Director de Contabilidad	208,940	13,386,896
James V. Derrick Jr.	Asesor	230,660	12,563,928
Richard B. Buy	Director de Administración de Riesgos	140,234	10,656,595
Mark E. Koenig	Vicepresidente Ejecutivo	129,153	9,110,466
Cindy K. Olson	Vicepresidente Ejecutivo	83,183	6,505,870
Steven J. Kean	Vicepresidente Ejecutivo	64,932	5,166,414
Jeffery McMahon	Tesorero	39,630	2,739,226
Michael S. McConnell	Vicepresidente Ejecutivo	32,960	2,506,311
John H. Duncan	Miembro del Consejo de Administración	35,000	2,009,700
Norman P. Blaker Jr.	Miembro del Consejo de Administración	21,200	1,705,328
Joe Foy	Miembro del Consejo de Administración	38,160	1,639,590
Charles LeMaistre	Miembro del Consejo de Administración	17,344	841,768
Robert K. Jaedicke	Miembro del Consejo de Administración	13,360	841,438
Ronnie Chan	Miembro del Consejo de Administración	8,000	337,200
Wendy L. Gramm	Miembro del Consejo de Administración	10,328	278,892
			<b>1,190,479,473</b>

## **Anexo 16: Contribuciones realizadas al congreso y senado estadounidense.**

<b>Total de gastos de cabildeo</b>	<b>(cifras en millones de dólares)</b>	
	1997	10,809
	1998	1,600
	1999	1,940
	2000	2,030

### **Contribuciones más importantes hechas por Enron Co. A miembros del Senado:**

Kay Bailey	Republicano	Texas	99,500
Phil Gramm	Republicano	Texas	97,350
Conrad Burns	Republicano	Montana	23,200
Charles E. Schumer	Demócrata	New York	21,933
Michael D. Crapo	Republicano	Idaho	18,689
Christopher S. Bond	Republicano	Missouri	18,500
Gordon Smith	Republicano	Oregon	18,000
Jeff Bingaman	Demócrata	New Mexico	14,124
Chuck Hagel	Republicano	Nebraska	13,331
Pete V. Domenici	Republicano	New Mexico	12,000
John B. Breaux	Demócrata	Lousiana	11,100
John Mc Cain	Republicano	Arizona	9,500

### **A miembros del Congreso:**

Ken Bentsen	Republicano	Texas	42,750
Sheila Jackson	Demócrata	Texas	38,000
Joe L. Barton	Republicano	Texas	28,909
Tom DeLay	Republicano	Texas	28,900
Martin Frost	Demócrata	Texas	24,250
Charles W. Stenholm	Demócrata	Texas	14,439
Chet Edwards	Demócrata	Texas	10,000
Doug Bereuter	Republicano	Nebraska	10,000
Larry Combest	Republicano	Texas	9,820
John D. Dingell	Demócrata	Michigan	9,000
Edward J. Markey	Demócrata	Massachusetts	8,500
Earl Blumenauer	Demócrata	Oregon	8,000



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AVENIDA DE  
MEXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la  
Administración**

**Oficio: PPCA/GA/2004**

**Asunto:** Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

**Coordinación**

**Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez**  
**Director General de Administración Escolar**  
**de esta Universidad**  
**Presente.**

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde  
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que el alumno **Ricardo Wenceslao Mejía Gómez**, presentará Examen General de Conocimientos dentro del Plan de Maestría en Finanzas, toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo, por lo que el Subcomité Académico de las Maestrías, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

M.F. Juan Manuel Esteban Hernández	Presidente
M.F. José Alfredo Delgado Guzmán	Vocal
M.F. Arturo Morales Castro	Vocal
M.F. José Antonio Morales Castro	Vocal
M. en C. María Elena Betel Becerril Sánchez	Secretario
M.F. Adriana Hernández Reyes	Suplente
M.F. Esteban López Escorcía	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

**Atentamente**  
"Por mi raza hablará el espíritu"  
Ciudad. Universitaria, D.F., 27 de agosto de 2004.  
**El Coordinador del Programa.**

**Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez**

MCS  
FCS