



## PROGRAMA DE ASIGNATURA

### Auditoría Operativa

<b>1. Carrera</b>	Contador Público
<b>2. Año Lectivo</b>	2021
<b>3. Año de cursada</b>	3°
<b>4. Cuatrimestre</b>	1º
<b>5. Horas semanales de cursada</b>	4
<b>6. Profesor</b>	

#### 7. Ítems del perfil que se desarrollarán

Complementando los saberes adquiridos en las asignaturas contables, esta asignatura resulta fundamental para toda persona que estudia carreras vinculadas con el mundo de las empresas y las organizaciones dado que su finalidad es ofrecer un servicio al resto de la compañía. Brinda información independiente respecto de las diversas operaciones y sistemas de control de la organización a fin de determinar si las políticas y procedimientos establecidos son aplicados, si los estándares fijados son alcanzados, si los recursos son utilizados eficientemente, si los planes trazados son realizados de manera eficiente y si los objetivos de la organización se están realizando. También, con respecto a su armonización con el *compliance* y las normas de la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (FACPCE) para prevenir el lavado de activos y el financiamiento del terrorismo.

En este sentido, se espera que esta asignatura promueva el desarrollo de las siguientes competencias:

COMPETENCIAS	1. Domina los fundamentos teóricos para la ejecución de las competencias	2. Puede realizar actividades vinculadas con las competencias	3. Puede resolver problemas que supongan la efectiva aplicación de la competencia
Capacidad para dirigir y administrar procedimientos de auditoría interna y externa y dictaminar en materia contable e impositiva.		X	
Capacidad de análisis, planeamiento, organización y supervisión de actividades de la gestión empresarial integral, que les permita diseñar e implementar sistemas, métodos y procedimientos que faciliten el proceso de registración y análisis de información para usuarios externos como internos o gerenciales.			X



## 8. Correlativas

Correlativa anterior	Correlativa Posterior
Contabilidad patrimonial	Seminario de integración / Auditoría externa / Práctica profesional supervisada / Taller de Trabajo Final

## 9. Objetivos

- Integrar los conocimientos de esta asignatura con los adquiridos en asignaturas de las áreas Contable y Administración.
- Utilizar las normas legales y profesionales básicas de Argentina abordadas en la asignatura, como así también conocer las tendencias internacionales al respecto.
- Identificar las áreas clave de control y los componentes básicos a controlar, se trate de una gran empresa, de una PyME o de sus propios emprendimientos.
- Aplicar conceptos de Auditoría incorporados en sistemas computadorizados.
- Comprender el proceso de la auditoría operativa de análisis, planificación, ejecución e informe del auditor.
- Ejercer su capacidad crítica para la evaluación de las distintas corrientes doctrinarias de la disciplina y su aplicación responsable.
- Dominar el lenguaje técnico apropiado.

## 10. Unidades de desarrollo de contenidos

### UNIDAD 1. AUDITORIA OPERATIVA

Sistemas, organizaciones y administración. Control. Evolución. Normas de auditoría. Clases de auditoría: Interna, externa y operativa. Comparación, relación y elementos en común entre las distintas clases de auditoría. Auditoría operativa: Origen. Objetivos. Aplicación en grandes empresas, PyMEs y en emprendimientos. Organización. Reclutamiento y capacitación del personal. Empleo de pericia externa: auditores internos y/o externos. Normas de medidas de rendimiento interno. Supervisión.

### Unidad 2. NORMAS DE AUDITORÍA

Organismos profesionales y emisión de normas. La Federación Internacional de Contadores. Las normas de contabilidad y las normas de auditoría. Normas legales y de entes de control.

Normas de auditoría interna en vigencia. Responsabilidad. Situación local e internacional. Armonización con el *complace* y las normas de la FACPCE para prevenir el lavado de activos y el financiamiento del terrorismo. Antecedentes y jurisprudencia local y extranjera. Informe COSO. Ley Sarbanes- Oxley.

### UNIDAD 3. PROCESO DE AUDITORÍA OPERATIVA

Etapas. Planificación: Estrategia de auditoría, identificación de componentes, afirmaciones y riesgos de auditoría, planeamiento detallado y desarrollo de programas de auditoría



Ejecución: Procedimientos. Conclusión: examen de los papeles de trabajo. Revisión final de los hallazgos. Comunicación: Emisión de informes. El Informe del Auditor Interno: Objetivo, características y contenido, conclusiones.

#### **UNIDAD 4. PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA OPERATIVA**

Objetivos. Elementos, oportunidad y desarrollo de planificación. Determinación de las áreas a ser auditadas: lugares y hechos significativos. Objetivos y riesgos de auditoría para cada área de la compañía. Aspectos de significación en la relación con el informe del auditor. Enfoque de auditoría: organizacional y funcional. Pruebas a desarrollar: sustantivas, de cumplimiento de controles clave y de procedimientos de examen analítico. Aplicación de muestreo estadístico y de criterio profesional. Alcance y administración de la auditoría. Medición del rendimiento y eficiencia, obtención de evidencia e informe de resultados. Documentación: memorando del planeamiento y programas detallados de trabajo. Revisiones periódicas para cumplimiento.

#### **UNIDAD 5. EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

Necesidad de evaluación de elementos y ambiente control por el auditor. Costo-beneficio de la evaluación del control interno. Limitaciones. Funcionamiento: secuencia, oportunidad de las pruebas, comportamiento y evaluación. Métodos de evaluación: relevamiento por cursogramas, cuestionamientos, diagramas. Determinación de controles claves, fallas y errores de control interno. Efectos operativos y contables. Control interno y fraude. Relación con las pruebas y los programas detallados de auditoría.

#### **UNIDAD 6. PAPELES DE TRABAJO**

Disposiciones profesionales para su utilización. Objetivos. Aspectos en su preparación. Características. Requisitos. Clasificación. Propiedad. Conservación y exhibición. Revisión de papeles de trabajo.

#### **UNIDAD 7. PROCEDIMIENTOS**

Herramientas de Auditoría: Manuales de procedimientos. Obtención de evidencias. Elementos de juicio. Tipos de no conformidades. Evaluación de riesgos. Evaluaciones físicas. Afirmaciones. Hechos futuros. Información complementaria. Pruebas: Diferencias entre exámenes, observaciones, confirmaciones, inspecciones, comparaciones, cálculo y averiguaciones. Limitación de Datos en los Sistemas de Información. Errores: Naturaleza y objeto. Tipos de errores. Posibilidad de error. El auditor frente al error.

#### **UNIDAD 8. PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA EN UN CONTEXTO COMPUTADORIZADO**

El procedimiento de información en contexto PED. Seguridad de los activos informáticos. Seguridad de las aplicaciones. Análisis de riesgos CIS (Aplicaciones - Centro de cómputos). Auditoría de sistemas en desarrollo y de sistemas en funcionamiento. Delito informático. Aplicación en sistemas complejos. La tarea del auditor. Conclusiones.

#### **UNIDAD 9. AUDITORÍA EN LOS SECTORES OPERATIVOS**

El auditor operativo y sus actividades dentro del campo de las operaciones. Análisis de sectores operativos: tesorería, créditos y cobranzas, cuentas a pagar, compras, recepción de bienes, inventarios, administración y finanzas, contabilidad, costos, impuestos.



Procesamiento de dato: seguridad y delitos informáticos, investigación y desarrollo de tecnología, expedición de mercaderías, sucursales, recursos humanos, gestión de riesgos, legales, planificación, planta y equipos, marketing y ventas, servicio al cliente, logística, producción, área industrial y gerencia.

## 11. Metodología de trabajo

Se asume una metodología expositivo-dialogada. Tendiente a satisfacer este objetivo, una vez que el tema se desarrolle de manera teórica se propiciará que los alumnos sean activos en la búsqueda de ejemplos prácticos de aplicación.

En todo momento se procurará articular los contenidos teóricos con la ejercitación de apoyo, buscando además integrar los conocimientos aportados por las asignaturas correlativas del área contable y administrativa.

Instancias de actividades prácticas: en esta asignatura se espera que estas instancias promuevan la transferencia e integración de los conocimientos, la reflexión sobre la realidad profesional y la argumentación sobre las decisiones tomadas (e anexan guías de actividades). Se prevé como técnica el estudio de casos.

**Trabajo práctico integrador (TPI):** Su propósito es movilizar habilidades cognitivas, procedimentales y actitudinales en pos de dinamizar las competencias previstas en el programa de asignatura. Es de carácter obligatorio y se compone de:

a) **Actividades de articulación teórico-prácticas** correspondientes a cada unidad del programa de asignatura, desarrolladas bajo la coordinación del profesor. Tienen como propósito consolidar y/o profundizar la comprensión de contenidos especialmente seleccionados y contribuir al logro de los objetivos de aprendizaje propuestos. Para lograr esto, cada asignatura respetará lo dispuesto en la Disposición Vicerrectoral N° 18/21 y podrá actualizar anualmente las actividades propuestas.

b) **Consigna final** que permite integrar el contenido de la asignatura y afianzar el desarrollo de las competencias previstas en el programa de asignatura.

El TPI consiste en investigar sobre uno de los siguientes temas: desafíos de la Auditoría interna en el sector público; Comités de Auditoría (conformación, funciones e interacción con los otros órganos de gobierno corporativo); interacción de la auditoría interna y externa (aspectos doctrinarios y normativos, ventajas y dificultades); evaluación de calidad del trabajo de auditoría (análisis de la normativa nacional e internacional, de la doctrina y sus propuestas); el fraude en la auditoría operativa (análisis normativo y doctrinario); aspectos éticos cuestionables en la actividad del auditor (análisis de situaciones actuales y potenciales; promoción del desempeño ético); el pensamiento avanzado en ERM (Enterprise Risk Management) y el desarrollo de indicadores claves de riesgos; marco de transparencia y protección ante la corrupción corporativa (tendencias locales e internacionales, cambios legislativos); lavado de activos de origen delictivo (rol del auditor en Argentina y en otros ámbitos) o apetito de riesgo (generación de valor agregado y visión de gobierno corporativo).



El trabajo deberá desarrollarse caracterizando el tema elegido, considerando el enfoque de distintos autores relevantes a nivel nacional e internacional, la regulación vigente (cuando aplique) en el ámbito local y en los países más desarrollados (en forma comparada con la nacional), herramientas y recursos que demanda, enfoques alternativos y superadores y la exposición de casos reales (caracterizados, analizando las raíces y contexto de cada situación y sus derivaciones). En todos los casos, deberán elaborarse las conclusiones o propuestas relativas al tema, con su respectivo sustento doctrinal o empírico.

Los alumnos deben entregar en el espacio “Evaluaciones, actividades y TP” del Aula Virtual la resolución de las actividades de articulación y la consigna final del trabajo práctico integrador, previsto en el Reglamento Interno de la Universidad.

## 12. Bibliografía

### Obligatoria

Alario, C.R. (2016). *La auditoría y su aplicación en Argentina*. Buenos Aires: Errepar.

Campo, R. D. (2012). *Manual práctico de auditoría interna*. Buenos Aires: Edicon.

Campo, R. D. (2015). *Manual práctico II de auditoría interna*. Buenos Aires: Edicon.

Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas. *Normas de Auditoría de la Federación Argentina de Consejos Profesionales en Ciencias Económicas*. Buenos Aires: Autor.

Rusenias, R.O. (1983). *Auditoría interna y operativa*. Buenos Aires: Cangallo.

Administración Nacional de Puertos. Manual de Procedimientos de Auditoría. Uruguay  
Recuperado el 22/11/2020 <https://www.anp.com.uy/sites/default/files/archivos/parrafo-colapsable/2020-08/ManualEtica.pdf>

Changmarín Reyes, C. (2018) Gobierno Corporativo: Efecto del Comité de Auditoría y la información en la competitividad para la Pyme. En *Contabilidad y Auditoría* N 48, año 24. Pág. 51 a 94. Recuperado el 22/11/2020 de <https://ojs.econ.uba.ar/index.php/Contyaudit/article/view/1206/2188>

The Institute of Internal Auditors (2012) Normas Internacionales para el ejercicio profesional de la Auditoría Interna.  
<https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF%20Standards%20Markup%20Changes%202013-01%20vs%202011-01%20Spanish.pdf>

CNV RG 797. Junio 2019. Código de Gobierno Societario

COSO II versión 2013 [https://archivo.consejo.org.ar/comisiones/com\\_43/files/coso\\_2.pdf](https://archivo.consejo.org.ar/comisiones/com_43/files/coso_2.pdf)

FACPCE. CECyT (2006). Área Auditoría. Consideraciones del fraude y el error en una auditoría de estados contables (Informe Nro. 14). Buenos Aires: Autor.



FACPCE. CECyT (2009). Área Auditoría. Riesgo de Auditoría y Significación (Informe Nro. 16). Buenos Aires: Autor.

FACPCE. CECyT (2009). Área Auditoría. Riesgo de Auditoría y Significación. *Características de los entes pequeños* (pág. 60 a 67) (Informe Nro. 16). Buenos Aires: Autor.

FACPCE. CENCyA (2016). Guía para la elaboración del Manual de políticas y procedimientos internos para prevenir el lavado de activos y financiamiento del terrorismo (Informe Nro. 5). Buenos Aires: Autor.

Mantilla, B. (2013) Auditoría de Control Interno, 3° ed. Ecoe Ediciones. Bogotá. Capítulo 3, 4 y 5. <https://elibro.net/es/ereader/unia Asturias/114316>

Villaruel Gonzales, Efraín, Auditoría Operativa (2017)  
[https://www.emagister.com/uploads\\_courses/Comunidad\\_Emagister\\_67166\\_67166.pdf](https://www.emagister.com/uploads_courses/Comunidad_Emagister_67166_67166.pdf)

Ministerio Secretaría General de la Presidencia de Chile, 2016. Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno de Chile. *Planificación del Trabajo de Auditoría Interna*. Documento Técnico 84. Versión 0.1. Chile  
Recuperado el 22/11/2020 <https://www.auditoriainternadegobierno.gob.cl/wp-content/uploads/2015/06/DOCUMENTO-TECNICO-N%C2%B0-84-PLANIFICACION-DEL-TRABAJO-DE-AUDITORIA1.pdf>

The Institute of Internal Auditors (2012) Normas Internacionales para el ejercicio profesional de la Auditoría Interna.  
<https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF%20Standards%20Markup%20Changes%202013-01%20vs%202011-01%20Spanish.pdf>

## **Ampliatoria**

Shuster, J. A. (1992). *El control interno*. Buenos Aires: Macchi.

Rusenar, R.O. (2006). *Control Interno*. Buenos Aires: La Ley.

Casal, A. M. (2010). *Los estándares internacionales de auditoría y su comparación con las normas argentinas*. Buenos Aires: Errepar.

Fowler Newton, E. (2009). *Tratado de auditoría*. Buenos Aires: La Ley.

Graig-Cooper, M., Backer, P. (1994). *Auditoría de gestión: cómo conseguir una estructura directiva eficaz*. Barcelona: Folio.

Lattuca, A.J. y otros (1995). *Manual de auditoría*. Buenos Aires: Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas.

Piattini Velthuis, M. y otros (2008). *Auditoría de tecnologías y sistemas de información*. México: Alfaomega Grupo Editor.

Garde, H. (2013). *Auditoría de PyMES en ambientes computarizados*. Buenos Aires: Edicon.

Coopers & Lybrand e Instituto de Auditores internos (1997). *Los nuevos conceptos del control interno* (Informe COSO). Unión Europea: Díaz de Santos.



### 13. Procedimiento de evaluación y criterio de promoción

El mínimo de evaluaciones que se requieren para aprobar la cursada de una asignatura cuatrimestral es de 2 (dos) evaluaciones parciales y un trabajo práctico.

La aprobación de la cursada requiere una calificación promedio mínima de 4 (cuatro) y máxima de 10 (diez), como así también, un promedio de asistencia a clases del 75% o mayor.

Los alumnos lograrán la aprobación de las asignaturas mediante las siguientes modalidades:

1. Promoción de la cursada: accederán a este régimen de aprobación aquellos alumnos cuyo promedio de cursada se encuentre comprendido entre 7 y 10 puntos, debiendo obtener 7 puntos o más en cada instancia de evaluación parcial y trabajo práctico y tengan una asistencia promedio igual o mayor al 75%.
2. Evaluación final "integradora coloquial": accederán a este régimen de evaluación aquellos alumnos cuyo promedio de cursada se encuentre comprendido entre 7 y 10 puntos, habiendo tenido en alguna de las tres evaluaciones una calificación menor que 7, y tengan una asistencia promedio igual o mayor al 75%. Los alumnos podrán presentarse a la mesa examinadora en grupos de no más de tres personas; no obstante, la evaluación se realizará en forma individual, debiendo demostrar el dominio de la asignatura como unidad y la capacidad de asociarla con otras asignaturas del plan de estudio ya cursadas.
3. Examen final: acceden a este régimen de evaluación aquellos alumnos que hayan obtenido durante su cursada un promedio comprendido entre 4 y menos de 7 puntos y tengan una asistencia promedio igual o mayor al 75%. El alumno se presentará en forma individual ante la mesa examinadora, el que interrogará sobre el programa de la asignatura, debiendo demostrar su capacidad de integrarla y relacionarla con otras asignaturas del plan de estudio.

La aprobación de la instancia de evaluación final de la asignatura requiere una evaluación mínima de 4 (cuatro) y una máxima de 10 (diez).

Examen recuperatorio: Aquellos alumnos cuyo promedio de cursada sea inferior a 4 puntos y/o tengan una asistencia a clases igual o mayor al 50% y menor al 75%, deberán rendir un Examen Recuperatorio de asignatura en la misma fecha que se indica para el Examen Final, habiéndose presentado al menos a una instancia de evaluación parcial.

#### Criterios de Evaluación

- Habilidad para articular los conocimientos adquiridos en las materias anteriores.
- Capacidad de resolución de los ejercicios prácticos, aplicando los conceptos teóricos pertinentes.
- Capacidad de análisis de las situaciones planteadas.



## GUÍA DE PRÁCTICAS ANÁLISIS DE RIEGOS

### 1. Objetivos:

- Integrar y aplicar en la resolución de casos reales los conocimientos adquiridos en la asignatura.

### 2. Consignas:

1. Lea de manera comprensiva los casos que se presentan y resuelva lo solicitado:
  - 1.1. Interpretar y analizar los casos reales teniendo en cuenta la teoría desarrollada en clases y la bibliografía sugerida.
  - 1.2. Identificar y clasificar los riesgos de los casos presentados.
  - 1.3. Identificar y determinar cuáles son riesgos críticos. Argumentar la respuesta.

### Caso HP-Autonomy

En el caso de HP, en noviembre del 2012, este grupo anunció que tenía que pasar USD 8.8 mil millones de provisiones por pérdida de valor de su nueva filial británica Autonomy una importante empresa de software adquirida en el 2011 por USD 11 mil millones.

Una auditoría posterior a la compra reveló problemas ocultos y e incluso de cuentas falseadas, algo que el vendedor está negando vehementemente. Queda por ver cuál será el resultado de las investigaciones. Esto le costó su puesto al nuevo gerente general, que no tenía ni 1 año al mando.

Aquí el riesgo operacional parece estar en varios frentes:

Un auditor externo de la empresa vendida que parece no haberse dado cuenta de nada y que también tenía operaciones de consultoría significativas con Autonomy algo permitido en Gran Bretaña pero prohibido en los EE.UU. luego del escándalo Enron

Otro auditor externo encargado de la auditoría específica para la venta que tampoco vio nada; pero que ahora sostiene que su rol era más limitado, que no incluía servicios de auditoría

Si uno toma la versión del vendedor y del auditor de Autonomy, el problema vendría del mismo HP, que habría cometido errores post-fusión y en su manejo, y de otro auditor externo, el del comprador, que habría efectuado un mal trabajo al recomendar esas enormes provisiones post-facto, y que tendría así mucho que explicar

Para coronar el tema, según el WSJ, advertencias de varios ejecutivos de HP ignoradas por los directivos del grupo, una alerta ignorada sobre una anterior denuncia interna de Autonomy sobre problemas en la contabilidad, y la presencia de muchos miembros nuevos simultáneos en el directorio así como su poca disposición a cuestionar el que se les diera poca información. Las ganas de hacer la compra parecen haberlo dominado todo.

Queda por saber todavía cuál será el auditor externo que terminará cuestionado con las investigaciones de las autoridades de los dos países. En todo caso, además de un riesgo operacional por el lado de los auditores externos, que es una figura que se ha producido en varios casos célebres, hay riesgo operacional bastante obvio en lo que respecta al grupo HP: hubo disfunciones de tipo organizativo, y una confianza excesiva en el hecho que las cuentas fueran auditadas, que llevó a una “due diligence” previa relativamente ligera. Y tal vez la integración haya sido igualmente mal manejada. Todos estos son errores comunes en las adquisiciones de empresas.

Para el grupo HP, la base del problema parece haber sido la decisión estratégica de adquirir esta gran empresa británica de software, para crecer en este ámbito a un costo que algunos estimaban elevado y poco favorable para las finanzas del grupo





### **Caso Boeing-Dreamliner**

La lista de problemas mencionada es impresionante: fuselaje y alas con nuevos materiales más ligeros difíciles de producir y montar, lo que provocó numerosas postergaciones y atrasos, paneles de distribución de energía que se incendian en vuelo, y finalmente baterías de litio que también se incendian en vuelo.

Acertadamente, el artículo nos menciona una noción básica en el riesgo operacional: que la innovación tecnológica lo exacerba. En este caso, había varias innovaciones en el mismo proyecto, quizás era algo difícil tenerlo todo bajo control.

Las probabilidades de que algo salga mal aumentan considerablemente en esos casos; ya se ha visto también en la industria automotriz, con novedades en las cajas de cambios o con sistemas de bloqueo de velocidad.

Y si recuerdan bien, el mismo Airbus A-380 tuvo sus problemas iniciales a poco de haber sido lanzado oficialmente. Y el artículo nos recuerda que el famoso B-747, en sus inicios, también tuvo problemas.

El origen de los problemas parece haber estado en la decisión estratégica de sacar un nuevo modelo con una fuerte concentración de innovaciones tecnológicas; cabe recordar que en el caso de los fabricantes de aviones, la innovación tecnológica no deja de ser uno de los riesgos intrínsecos del negocio.

### **Caso Kodak**

Kodak ha anunciado que se acoge al capítulo 11 de la ley de quiebras de EEUU, es decir, estaría en concurso de acreedores o suspensión de pagos. Puede seguir funcionando de forma normal, pero el rumbo actual no se puede mantener sin acabar en completa bancarrota.

Es algo bastante habitual y más en esta época que vivimos, de crisis y continuos cambios, pero el caso de Kodak es algo especial: es una empresa muy grande, con mucha historia, y que ha sobrevivido a algunas revoluciones tecnológicas, pero no ha sabido imponerse a la digital.

Kodak fue fundada en 1892 por George Eastman y esta empresa ha estado asociada siempre a la película, fotografía y cine. Gracias a Kodak ha habido grandes avances tecnológicos en el campo audiovisual.

Cualquier empresa debe saber adaptarse. Y muchas veces los gigantes sufren por esto. Piensan que el negocio principal es uno, y que moverse de ahí no tiene sentido. Desprecian los avances en otras áreas que les pueden quitar cuota de mercado. Y pagan los errores muy caros, como se ha visto con Kodak.

Curiosamente el caso de Kodak recuerda bastante al de IBM. Una empresa exitosa, que pasó de una década dorada en los 80 a perder 16.000 millones de dólares entre 1991 y 1994. Después de ese año logró recuperarse y volver a ser una empresa puntera, pero en el camino tuvo que dejar de fabricar PCs y hardware de consumo y centrarse en otros negocios más empresariales. Aún así sigue siendo un nombre conocido entre el gran público.

Esperemos que Kodak logre recuperarse. De momento parece que tienen planes de recortar la estructura y usar sus patentes como fuente de ingresos. Pero vivir del pasado es muy peligroso, tienen que reorientar completamente su estrategia.

### **Caso General Motors**

El caso de General Motors seguramente es la bancarrota más grande de la historia.



Luego de ser una de las marcas más importantes por más de 100 años, y una de las empresas más grandes del mundo, su grave error fue la falta de atención a sus propios clientes y la falta de inversión en productos más innovadores.

Sus deficiencias le impidieron sobrevivir a la crisis y finalmente en 2009 se declaró en bancarrota.

### **Caso Enron**

Enron era una empresa de generación y distribución de energía. Por lo menos eso era la opinión general sobre esta compañía. Sin embargo su actividad financiera era similar a la de un fondo de cobertura.

Era considerada la séptima empresa más grande de Estados Unidos de acuerdo a la revista Fortune 500 basado en sus ingresos.

Sus negocios se basaban en inversiones en activos tangibles por el lado de su faceta de compañía y por el lado de su actividad financiera en inversiones en derivados relacionados con el gas y la energía, como consecuencia de la desregulación sobre los precios de éstos, que se había implementado en la década del noventa.

Cuando los precios eran establecidos por los reguladores casi nunca cambiaban, bajo el régimen de desregulación los precios se tornaron muy volátiles y los consumidores se volcaron a los derivados como una forma de evitar el riesgo de cambio en los precios.

Utilizaban sus negocios financieros para estabilizar la volatilidad de sus otros negocios, en orden de lograr resultados más constantes a lo largo del tiempo, lo que aumentaba la confianza de los inversores y producía un aumento de su valor como empresa.

En su afán de mantener constante la volatilidad de sus resultados y alta su rentabilidad, produjo ganancias ficticias y ocultó pérdidas valiéndose de operaciones con derivados y del apoyo del sector bancario, contable y político de Washington. Cuando esto fue descubierto por sus inversores institucionales y por las agencias de calificación de riesgos, el valor de sus acciones cayó llegando casi a cero, produciendo su quiebra.

Enron necesitaba encontrar otro inversor externo para adquirir la parte de CalPERS y así evitar la consolidación. Ante la imposibilidad de encontrarlo utilizó una sociedad de fines específicos para adquirirla. A los fines contables una compañía no tenía necesidad de consolidar estas sociedades si se cumplían dos condiciones.

Ésta era una sociedad de inversión y valuaba sus inversiones a valor de mercado, por lo que un aumento en el valor de sus activos era contabilizado como una ganancia.

Como su activo estaba integrado con acciones de Enron, éste reconocía como ganancias incrementos en el valor de sus propias acciones cosa que no está permitido por las normas contables. Andersen ayudó en este proceso, pero no contabilizó las pérdidas cuando las acciones de Enron descendieron.

Skilling le dio una nueva imagen a la empresa, tratando de hacerla parecer a las del tipo punto com, como consecuencia del auge que estaba teniendo el lanzamiento de acciones de empresas de internet.

Comenzó a apostar el futuro de la empresa a la tecnología e Internet. Se incrementaron los incentivos de los ejecutivos para que inviertan el capital en negocios especulativos otorgándole a cambio bonificaciones a través de opciones de compra de acciones sobre la compañía. Para cubrirse de este riesgo Enron realiza un forward para tener el derecho a la compra de sus propias acciones.

Malos y buenos negocios A partir de 1997 las apuestas que había hecho Enron comenzaron a tener problemas. Los proyectos de la planta de energía en Dabhol, India y el de Azurix que



resultaron muy costosos, nunca fueron lo suficientemente rentables, lo que produjo la renuncia de Rebecca Mark en agosto de 2000.

Tanto sus inversiones en compañías relacionadas con Internet y los derivados sobre capacidad de fibra óptica y sobre el clima resultaron en pérdidas. Enron realizó nuevos negocios que le trajeron grandes pérdidas, aunque contablemente parecían generar ganancias, tales como Enron Online y Enron Energy Services.

El primero se trataba de un sitio de Internet donde se realizaban transacciones con derivados y sobre diferentes productos, donde Enron juntaba la oferta y la demanda actuando como contraparte en cada transacción, permitiendo tomarse lo que le pagaban los compradores como ingreso propio, aunque estos ingresos fueran directamente a los vendedores.

Este nivel de facturación servía para considerarla una empresa importante, aunque en realidad el negocio daba pérdidas. Al hacer más eficiente el mercado a través de la transparencia que se lograba en las redes financieras, se disminuían los precios, disminuyendo el margen de ganancias, por más que aumenten las cantidades de transacciones y de ingresos, ya que mantener la red financiera era muy costoso. Entre los derivados que se negociaban se destacaban los derivados sobre el clima.

Enron fue uno de los precursores en la estandarización de estos contratos que protegían contra el riesgo relacionado con el comportamiento del clima.

El segundo negocio, Enron Energy Services, proveía el servicio de reducir el costo de energía tanto para clientes particulares como corporativos. Sus contratos eran muy difíciles de valorar, ya que se valuaban por adelantado para poder registrar los ingresos y luego los operadores tenían que corregir las cotizaciones mal hechas frecuentemente.

Esto permitió esconder las transacciones mal valuadas que daban pérdidas, que se apartaban en una lista sin incluirse en los estados financieros. Obviamente el sistema de control, del cual Lay se jactaba, era pésimo. Los sistemas no estaban integrados y eran obsoletos y costosos.

Por otra parte, mientras los nuevos negocios daban pérdidas, sus operaciones con derivados con gas natural y electricidad las compensaban. Enron declaró más de mil millones de dólares de ingresos provenientes de estas operaciones en 2000, aunque se presume que los operadores ganaban mucho más que estas cifras y no las declaraban

Además podían ocultar sus pérdidas a través de la mala valuación de las operaciones de derivados, ya que al operar en mercados extrabursátiles el vendedor es quién valúa la operación y si la contraparte no tiene experiencia, no puede saber si el precio que está pagando es correcto o no. Estas prácticas hacían dudoso el control del riesgo de Enron.

El valor en riesgo se basaba en datos históricos y era de 66 millones en el 2000 que Enron podía ganar o perder en un día con el 95 % de confianza en situaciones de mercado normales. Pero como los datos históricos estaban distorsionados para hacer menos volátiles a los resultados, esta cifra subestimaba el riesgo real que tenía la compañía.

La razón por la que los gerentes no se dedicaban solamente a las inversiones financieras era porque, según su apreciación, los inversores consideran muy riesgosas a éstas y no le otorgan valor a sus acciones, mientras que las acciones de empresas que generan ganancias obtenidas de su negocio principal cotizan más.

Teniendo una fachada de empresa tecnológica Enron conseguía aumentar su valor, sin embargo, para mantener esta fachada tenía que conseguir miles de millones de dólares de financiación para realizar inversiones y mantener su infraestructura, lo que aumentaba su riesgo crediticio que necesitaba bajo para su actividad financiera. Esa era la razón por la que necesitaba esconder sus deudas ocultándolas en reservas de emergencias.



La necesidad de obtener una rentabilidad de dos dígitos hacía que se realizaran más inversiones financieras que en proyectos tales como inversión en una nueva central eléctrica o en mejoramiento de la red de distribución, que tardaban mucho tiempo en llegar a ser rentables.

Esto fue una de las causas que produjo en el 2000 la crisis energética de California, que produjo un aumento de los precios que benefició a las empresas abastecedoras de electricidad.

A pesar de las prácticas de ocultamiento de ganancias, Enron informó un aumento de las ganancias de un tercio durante el último trimestre del 2000, el pico de la crisis energética de California acciones tocaron su nivel máximo de 90.56 dólares en agosto de 2000 y cerraron el año a 80 dólares

Los operadores vendieron energía de California fuera del Estado a precios más altos ya que California tenía un límite del precio de la electricidad. Estas ventas produjeron escasez en California, entonces volvieron a comprar la energía afuera y la vendieron en California a precios mucho más altos.

El escándalo de la crisis energética comenzó la caída de Enron. El CEO fue acusado de manipular el precio de la electricidad y esto hizo que el precio de las acciones descendieran.

Se especulaba que prefirió irse antes de que comiencen los problemas porque sabía que los arduos contables no se podrían mantener por mucho tiempo. El precio de las acciones de Enron cayó a la mitad del precio que tenía a principios de ese año. Sin embargo el negocio de derivados de gas y electricidad seguía dando ganancias.

La disminución del precio de las acciones ponía en riesgo a las sociedades de fines específicos ya que eran la base de su capital por lo que comenzaron a dar pérdidas.

Debido a la crisis, los analistas de inversiones se concentraron más en Enron y advirtieron que Fastow era parte de las sociedades que hacían negocios con Enron.

Exigieron que Fastow se desvinculara de las sociedades y que Enron dejara de realizar operaciones con LJM y LJM2. La compañía lo hizo el 16 de Octubre asumiendo un costo de 35 millones de dólares por terminar anticipadamente sus negocios con las sociedades, anunciando también gastos extraordinarios de aproximadamente mil millones de dólares por pérdidas en sus negocios de banda ancha, electricidad minorista y agua

Se utilizó la influencia política para tratar de mantener su calificación crediticia, que era fundamental para el mantenimiento de sus negocios, ya que un descenso incrementaría los costos de financiación y para algunos contratos la exigibilidad de pagar el total de la deuda, ya que contaban con condiciones basadas en la calificación crediticia. Bancos como Citigroup y J.P.Morgan Chase le habían realizado préstamos millonarios.

El 8 noviembre de 2001 Enron reformuló sus estados financieros y debió revelar los ingresos inflados por sus transacciones con JEDI, CHEWCO y las sociedades LJM y las pérdidas ocultas de sus otros negocios.

Esto se tradujo en la disminución de sus ganancias en 586 millones de dólares y un aumento de su pasivo de 2.6 billones de dólares. La agencia Moody's estuvo a punto de descalificarla por debajo del grado de inversión en ese momento pero cedió ante la posibilidad de que Enron se fusionara con Dynegy, otorgándole el grado de inversión más bajo de la escala.

El 19 de noviembre volvió a reformular sus ganancias y su acción cayó hasta 3 dólares. Luego las agencias crediticias descubrieron las operaciones de derivados que Enron utilizó para mantener la deuda fuera de balance.

Entre ellos los canjes prepagos de 8000 millones de dólares con los bancos J.P Morgan Chase y Citigroup realizados a través de una sociedad de fines específicos, en los que los bancos le entregaban dinero por adelantado y Enron se comprometía a devolverlo en un plazo determinado.



Con esta revelación, el 28 de noviembre, las agencias degradaron la calificación de Enron por debajo del grado de inversión y su acción cayó a 1 dólar. Como consecuencia ya no podía realizar operaciones financieras, mientras que perdió la posibilidad de fusión con Dynegy.

Debió suspender sus pagos, manteniendo solos los de sus operaciones básicas. Era el fin para Enron que el 2 de diciembre presentó un pedido de resguardo por quiebra. Vendió luego sus operaciones financieras al Union Bank of Switzerland por la increíble suma de 0 dólares, ya que Ubs no pagó nada por éstas. Los más perjudicados por la quiebra de Enron fueron los empleados cuyos planes de jubilación denominados 401(k) o cuyos planes de pensión estaban invertidos en acciones de Enron o en bonos de Enron.

Esto dió origen a numerosas demandas. Los bancos estaban cubiertos con seguros de crédito, trasladando el riesgo a compañías aseguradoras y fondos. Mientras que los ejecutivos de la empresa se beneficiaron con la venta de las acciones de Enron antes de la caída de su precio.

### **Las causas de su caída**

Como ya vimos, la incompatibilidad de requisitos necesarios para ser una empresa próspera y una compañía financiera fue lo que causó la quiebra de Enron sumado a las fallas de control y a las prácticas fraudulentas apañadas por la gerencia y los encargados de efectuar el control.

Para llevar adelante la empresa necesitaba financiación para realizar inversiones en infraestructura y en negocios relacionados con su actividad.

Muchos de ellos fueron malas apuestas por parte de la gerencia que no estaba interesada en su funcionamiento más que para mantener la fachada que le permitiera aumentar la cotización de sus acciones.

Esta necesidad estaba relacionada con el hecho de que los grandes niveles de endeudamiento estaban respaldados con el valor de sus acciones y ocultos a través de transacciones ficticias y carentes de valor económico con empresas de fines específicos totalmente dependientes de Enron y del valor de sus acciones. Bonificaciones se pagaban mayormente con opciones de compra de acciones de la compañía, lo que facilitó el surgimiento de prácticas fraudulentas para alcanzar este objetivo.

Había fallas de control interno y de control, medida y manejo del riesgo. Reinaban los conflictos de interés. Principalmente en el directorio de la empresa ya que la mayoría de los integrantes estaban beneficiados indirectamente con las actividades de Enron y también eran los encargados de controlarlas y aprobarlas.

Por otro lado el hecho de que la gerencia estuviese a cargo de las transacciones de Enron en los dos lados de la operación, es decir, por parte de Enron y por la parte de las sociedades que realizaban negocios con Enron, hicieron que éste se perjudique en beneficio de los intereses personales de quienes estaban encargados de administrar la empresa.

La distorsión de la contabilidad de las operaciones y el hecho de generar ganancias ficticias y ocultar las pérdidas hicieron imposible una medida real del riesgo que afrontaban sumado a que muchas de las coberturas contra el riesgo de mercado no tenían substancia ya que Enron no lo trasladaba realmente.

Por otro lado los negocios financieros necesitaban una calificación crediticia que le permitiera conseguir financiación para realizar sus negocios apalancados, lo que también promovió el ocultamiento de las deudas.

**03. Modalidad:** Grupal en clase.

**04. Criterios de Evaluación:**



- Capacidad para integrar y transferir los conocimientos adquiridos en la resolución de casos.
- Capacidad para interpretar e identificar riesgos.