



ROBERT S. KAPLAN

DAVID KIRON

Fraude contable en WorldCom

«WorldCom no podría haber quebrado como resultado de los actos de un número limitado de individuos. Para que eso pudiera ocurrir, tuvo que producirse un fallo generalizado del sistema de controles internos, gobierno corporativo y responsabilidad individual, creando una cultura en la cual pocas personas asumieron responsabilidades hasta que fuera demasiado tarde.»

- Richard Thornburgh, ex fiscal general de Estados Unidos¹

El 21 de julio de 2002, WorldCom Group, una empresa de telecomunicaciones con más de 30.000 millones de dólares en ingresos, 104.000 millones de dólares en activos y 60.000 empleados, se declaró en concurso de acreedores, solicitando protección bajo el Capítulo 11 del Código de Quiebras de Estados Unidos. Entre 1999 y 2002, WorldCom había inflado su beneficio antes de impuestos en al menos 7.000 millones de dólares, un error deliberado de cálculo que fue, en aquel tiempo, el más grande de la historia. Posteriormente, la empresa amortizó activos por valor de unos 82.000 millones de dólares (más del 75%)². Las acciones de WorldCom, que habían llegado a valer 180.000 millones de dólares, perdieron prácticamente todo su valor. Perdieron su empleo 17.000 empleados; muchos se marcharon de la empresa con cuentas de jubilación que ya no valían nada. La quiebra de la empresa también puso en peligro los servicios de telecomunicación que recibían 20 millones de clientes particulares de WorldCom y contratos gubernamentales que afectaban a 80 millones de cotizantes a la Seguridad Social, el control del tráfico aéreo para la Federal Aviation Association, la gestión de redes para el Departamento de Defensa y servicios de larga distancia para ambas cámaras del Congreso y la Oficina de Contabilidad General.

Antecedentes

Los orígenes de WorldCom se remontan al desmembramiento de AT&T en 1983. Ahora, pequeñas empresas regionales podían acceder a las líneas telefónicas de larga distancia de AT&T con tarifas

¹ Bakarak, Matthew, «Reports Detail WorldCom Execs' Domination», *AP Online*, 9 de junio de 2003.

² La amortización de WorldCom fue, en aquel momento, la segunda más importante de la historia de Estados Unidos, sólo superada por la amortización de 101.000 millones de dólares realizada por AOL Time Warner en 2002.

El caso de LACC número 109-S04 es la versión en español del caso de HBS número 9-104-071. El caso se elaboró a partir de fuentes publicadas y recurre extensamente a R. Beresford, Nicholas de B. Katzenbach y C.B. Rogers, Jr., «Report of Investigators», Comité de Investigación Especial del Consejo de Administración de WorldCom, Inc., 31 de marzo de 2003. Las referencias a este informe se identifican mediante letras que remiten a información en las notas finales. Los casos de HBS se desarrollan únicamente para su discusión en clase. No es el objetivo de los casos servir de avaluos, fuentes de datos primarios o ejemplos de una administración buena o deficiente.

Copyright 2004, 2005, 2007 President and Fellows of Harvard College. No se permitirá la reproducción, almacenaje, uso en planilla de cálculo o transmisión en forma alguna: electrónica, mecánica, fotocopiado, grabación u otro procedimiento, sin permiso de Harvard Business School.

Última edición: 15/12/10

muy rebajadas³. LDDS (sigla de Long Distance Discount Services) inició su actividad en 1984, ofreciendo servicios a clientes particulares y comerciales locales en los estados sureños donde empresas establecidas de larga distancia, como MCI y Sprint, tenían poca presencia. LDDS, al igual que otras pequeñas empresas regionales, pagaba por utilizar o arrendar instalaciones propiedad de terceros. Por ejemplo, una llamada realizada por un cliente de LDDS desde Nueva Orleans a Dallas podría empezar en la línea de una compañía telefónica local, pasar a la red arrendada de LDDS y transferirse a una compañía telefónica local en Dallas para realizar la conexión. LDDS pagaba los proveedores de servicios de telefonía de Nueva Orleans y Dallas por usar sus redes locales, y a la compañía de telecomunicaciones cuya red de larga distancia arrendaba para conectar Nueva Orleans con Dallas. Estos gastos de coste de línea constituían una partida de coste importante para todos los operadores de larga distancia.

LDDS empezó con un capital de unos 650.000 dólares, pero pronto acumuló una deuda de 1,5 millones de dólares, ya que carecía de los conocimientos técnicos necesarios para gestionar las cuentas de empresas grandes que tenían sistemas complejos de conmutación. La empresa acudió a Bernard J. (Bernie) Ebbers, uno de los nueve inversores originales, para dirigir la empresa. En el pasado, Ebbers había trabajado como lechero, *barman*, “gorila” de discoteca, vendedor de coches, conductor de camiones, encargado en una fábrica textil, entrenador de un equipo de baloncesto de instituto y hotelero. Aunque no tenía experiencia técnica, Ebbers bromeaba más adelante que el mejor calificativo que le definía era ser «el peor “tiparraco” que habían podido encontrar»⁴. Ebbers tardó menos de un año en sanear la empresa.

Ebbers centró la joven empresa en el crecimiento interno, adquiriendo pequeñas compañías de larga distancia que cubrían territorios geográficos limitados y consolidando operadores de larga distancia de tercer nivel con cuotas de mercado mayores. Esta estrategia produjo economías de escala de importancia crítica en el abarrotado mercado de reventa de servicios de larga distancia. «Puesto que el volumen del ancho de banda determinaba los costes, se podía ganar más dinero mediante la adquisición de redes más grandes, rebajando con ello los costes unitarios», comentaba un observador⁵. LDDS experimentó un crecimiento rápido, a través de adquisiciones en el Sur y Oeste de Estados Unidos, y emprendió una expansión internacional a través de adquisiciones en Europa y América Latina. (Véase el **Anexo 1** para una selección de fusiones entre 1991 y 2002.) En 1989, LDDS se convirtió en una empresa cotizada en bolsa a través de una fusión con Advantage Companies, que ya cotizaba en el Nasdaq. A finales de 1993, LDDS era el cuarto operador de larga distancia de Estados Unidos. En mayo de 1995, los accionistas de la empresa votaron cambiar su denominación oficial a WorldCom.

El sector de telecomunicaciones evolucionó rápidamente durante los primeros años de la década de los noventa. El mercado básico del sector se amplió más allá de la transmisión de voz y datos por líneas fijas para incluir el transporte de paquetes de datos por cables de fibra óptica que podían transmitir voz, datos y vídeo. La Ley de Telecomunicaciones de 1996 permitió a los operadores de larga distancia competir por el servicio local, transformando el paisaje competitivo del sector. Las empresas se apresuraron a adquirir la capacidad necesaria para poder ofrecer a sus clientes una fuente única para todos los servicios de telecomunicación.

³ Jeter, Lynne W., «Disconnected: deceit and betrayal at WorldCom», John Wiley & Sons, Hoboken, NJ, 2003, págs. 17-18.

⁴ Jeter, Lynne W., obra cit., pág. 27.

⁵ *Ibidem*, pág. 30.

En 1996, WorldCom entró en el mercado de servicios locales con la compra de MFS Communications Company, Inc., por 12.400 millones de dólares. A través de UUNET, la filial de MFS, WorldCom adquirió una presencia internacional significativa y una participación importante en la estructura mundial de Internet. En 1997, WorldCom aprovechó el elevado valor de sus acciones para superar las ofertas de British Telephone y GTE (en aquel tiempo, la segunda compañía de telefonía local de Estados Unidos) para adquirir MCI, la segunda compañía de larga distancia del país. Con un precio de 42.000 millones de dólares, fue la fusión más cara de la historia de Estados Unidos. En 1998, WorldCom ya era una compañía de telecomunicación integral, capaz de ofrecer a casi cualquier empresa, independientemente de su tamaño, un espectro completo de servicios de telecomunicación. Los paquetes de servicios integrados de WorldCom y su fuerte presencia en Internet le dieron una ventaja sobre sus competidores más cercanos, AT&T y Sprint. Los analistas aclamaron a Ebbers y Scott Sullivan, el director financiero que fue el artífice de la fusión con MCI, como líderes sectoriales⁶.

En 1999, WorldCom intentó adquirir Sprint, pero en julio de 2000, el Departamento de Justicia se negó a autorizar la fusión, a pesar de que las dos empresas estaban conformes con las condiciones establecidas. Esta fusión frustrada marcó un hito importante en la historia de WorldCom. Los ejecutivos de WorldCom se dieron cuenta que las fusiones a gran escala ya no ofrecían un medio viable para la expansión de su negocio^a. Los empleados de WorldCom se percataron que después de la negativa a autorizar la fusión con Sprint, «Ebbers parecía carecer de sentido de orientación estratégica y la empresa empezó a vagar sin rumbo»^b.

Cultura corporativa

El crecimiento de WorldCom a través de adquisiciones produjo un batiburrillo de personas y culturas. Un contable recordaba: «Teníamos oficinas en lugares que nunca llegamos a conocer. Recibíamos llamadas de personas que ni siquiera sabíamos que existían». El departamento de finanzas de WorldCom en la sede de Misisipi tenía el libro mayor de la empresa, que consolidaba información enviada por los sistemas contables incompatibles de más de sesenta empresas adquiridas. La sede de WorldCom para las operaciones en redes, que gestionaba uno de los mayores operadores mundiales de Internet, estaba situada en Texas. El departamento de recursos humanos estaba en Florida, y el departamento jurídico estaba en Washington, D.C.

«Ninguno de los asesores jurídicos de la empresa trabajaba en Jackson. [Ebbers] no incluyó a los abogados de la empresa en su círculo íntimo y parece haber tratado con ellos sólo cuando lo consideraba necesario. Les comunicaba personalmente su desagrado cuando sus recomendaciones –por muy justificadas que fueran– no le gustaban. En definitiva, Ebbers creó una cultura en la cual la función jurídica fue menos influyente y menos bienvenida que en un entorno corporativo saludable»^c.

Un antiguo directivo añadía: «Cada departamento tenía sus propias reglas y su propio estilo de dirección. No había coordinación. De hecho, cuando me incorporé a WorldCom en 1995, no había ninguna política escrita»⁷. Cuando se le informó a Ebbers de una iniciativa interna para crear un código de conducta corporativo, calificó el proyecto de «pérdida de tiempo descomunal»^d.

⁶ *CFO Magazine* otorgó su Premio a la Excelencia en la Dirección Financiera a Sullivan en 1998; *Fortune* incluyó a Ebbers en su lista de «People to Watch 2001».

⁷ Jeter, Lynne W., obra cit., pág. 55.

WorldCom fomentaba «una actitud sistémica, transmitida desde la cúpula, de que los empleados no debían cuestionar a sus superiores, sino limitarse a hacer lo que se les mandaba»^e. Si alguien cuestionaba a un miembro de la alta dirección, la respuesta solía ser críticas personales denigrantes o amenazas. En 1999, por ejemplo, Buddy Yates, director de WorldCom General Accounting, advirtió a Gene Morse, en aquel entonces un alto directivo en la división de Internet de WorldCom, UUNET: «Si muestras esos números a los puñeteros auditores, te tiraré por la ventana»⁸.

Ebbers y Sullivan a menudo concedían niveles de retribución superiores a las normas oficiales de la empresa en materia de sueldo y primas para recompensar a empleados seleccionados y, supuestamente, leales, sobre todo aquellos que trabajaban en los departamentos de finanzas, contabilidad y relaciones con los inversores. El departamento de recursos humanos de la empresa casi nunca ponía reparos a esos sueldos excepcionales⁹.

Los empleados sentían que no tenían ninguna vía independiente para expresar sus dudas respecto a la conducta o las políticas de la empresa. Algunos ni siquiera sabían que existía un departamento de auditorías internas, y otros, sabiendo que auditorías internas dependía directamente de Sullivan, dudaban que fuera un medio productivo para cuestionar transacciones financieras^f.

Ratio gastos-ingresos (G/I)

En la rápida expansión de los años noventa, WorldCom se centraba en potenciar los ingresos y adquirir la capacidad suficiente para absorber el crecimiento previsto. Según Ebbers, en 1997: «Nuestro objetivo no es captar cuota de mercado o ser globales. Nuestro objetivo es convertirnos en el mejor valor de Wall Street»¹⁰. El crecimiento de los ingresos era clave para incrementar el valor de mercado de la empresa¹¹. La necesidad de impulsar el crecimiento de los ingresos se palpaba «en cada ladrillo de cada edificio», decía un directivo^g. «La presión para generar ingresos incentivaba a los directivos a gastar lo que fuera necesario para conseguirlos, aunque los costes a largo plazo de un proyecto superaran las ganancias a corto plazo... Como resultado, WorldCom firmaba arrendamientos a largo plazo a precio fijo para obtener la capacidad de red necesaria para satisfacer el crecimiento previsto de la demanda de clientes»^h.

Los arrendamientos incorporaban cláusulas leoninas en caso de rescisión anticipada. Incluso si la capacidad estaba infrautilizada, WorldCom sólo podía evitar los pagos de alquiler mediante el abono de una penalización elevada. Por tanto, si el tráfico de clientes no cumplía las expectativas, WorldCom pagaría por capacidad de línea que no utilizaba.

La coyuntura sectorial empezó a deteriorarse en el año 2000 como consecuencia de una intensificación de la competencia, la sobrecapacidad y la menor demanda de servicios de telecomunicación al iniciarse la recesión económica tras el estallido de la burbuja tecnológica. Empresas de telecomunicación en apuros y empresas nuevas que entraban en el sector ofrecían rebajas espectaculares de precios y WorldCom no tenía más opción que igualarlas. La situación competitiva supuso una presión fuerte sobre el indicador más importante del rendimiento financiero

⁸ Correspondencia personal, Gene Morse.

⁹ Zekany, Kay E., Lucas W. Braun y Zachary T. Warder, «Behind Closed Doors at WorldCom: 2001», *Issues in Accounting Education*, febrero de 2004, pág. 103.

¹⁰ Charan, R., J. Useen y A. Harrington, «Why Companies Fail», *Fortune* (Asia), 27 de mayo de 2002, págs. 36-45.

¹¹ Zekany, Kay E. et al., obra cit., pág. 103.

de WorldCom, la ratio G/I (gastos en costes de línea frente a ingresos), vigilado de cerca por los analistas y los observadores del sector.

La ratio G/I de gastos en costes de línea ascendía aproximadamente al 42% en el primer trimestre de 2000, y la empresa se esforzaba por mantener este porcentaje en trimestres posteriores a la vez que se enfrentaba a presiones sobre sus precios e ingresos y unos costes de línea fijos elevados. Ebbers pronunció un emotivo discurso a la alta dirección, explicando que él y otros consejeros perderían todo si la empresa no mejoraba sus resultados¹.

Sin embargo, la actividad comercial prosiguió su tendencia bajista y su director financiero, Sullivan, decidió utilizar los asientos contables para conseguir los resultados necesarios. Sullivan y su equipo recurrieron sobre todo a dos tácticas contables: liberación de provisiones en 1999 y 2000 y capitalización de costes de línea en 2001 y 2002¹².

Liberación de provisiones

WorldCom estimaba sus costes de línea cada mes. Aunque las facturas por los costes de línea muchas veces no se recibían ni se pagaban hasta varios meses después de incurrir en los costes, principios contables generalmente aceptados estipulaban que la empresa debía estimar estos pagos previstos y cubrir este gasto con ingresos en su cuenta de resultados. Puesto que este gasto todavía no había sido pagado, el asiento de compensación consistía en un devengo contable en una cuenta de pasivo para cubrir el pago futuro que se debía al propietario de la línea. Cuando WorldCom pagaba las facturas al propietario de la línea, restaba el importe del pago de la cuenta de pasivo. Si las facturas eran por un importe inferior al estimado, la empresa podía retroceder (o liberar) una parte de las provisiones y el importe sobrante se inscribía en la cuenta de resultados como una reducción de los gastos de línea.

Durante 1999 y 2000, Sullivan indicó a su personal que liberara las provisiones que, según él, eran excesivas teniendo en cuenta los pagos futuros. Aparentemente, Sullivan indicó a varios jefes de unidad de negocio que la fusión con MCI había creado un número sustancial de provisiones excesivas. Sullivan dio instrucciones a David Myers (*controller*) para que actuara de forma expeditiva en el caso de que algún alto directivo se opusiera a la liberación de provisiones.

En una ocasión, Myers pidió a David Schneeman, director financiero en funciones de UUNET, que liberara provisiones de línea para su unidad de negocio. Cuando Schneeman le pidió una explicación, Myers le contestó: «No, sólo tienes que contabilizar el asiento». Cuando Schneeman se negó a hacerlo, Myers le dijo en otro correo: «¿Tengo que venir personalmente a Washington y hacerlo yo mismo? Hazlo ahora, no puedo esperar ni un minuto más». Schneeman siguió negándose a hacerlo. Finalmente, el personal del departamento de contabilidad general hizo los cambios que quería Myers en el libro mayor. (Véase el **Anexo 2** para un organigrama parcial.)

En otra ocasión, Myers pidió a Timothy Schneberger, director de costes fijos internacionales, que liberara 370 millones de dólares en provisiones. «Aquí tienes tu número de asiento», Myers presuntamente dijo a Schneberger, pidiéndole que contabilizara el ajuste de 370 millones de dólares. Yates, director de contabilidad general, dijo a Schneberger que la petición venía «del “Gran Emperador”, Dios en persona, Scott [Sullivan]». Cuando Schneberger se negó a contabilizar el asiento

¹² La empresa también utilizaba métodos agresivos de contabilización de ingresos al final de cada trimestre para «cerrar la brecha» con las provisiones agresivas de ingresos de Ebbers; véase Zekany, Kay E. et al., obra cit., págs. 112-114, y Beresford, Katzenbach y Rogers, Jr., págs. 13-16.

y además se negó a facilitar el número de cuenta para que Myers pudiera apuntar él mismo el asiento, Betty Vinson, una alta directiva en contabilidad general, obtuvo el número de cuenta de un analista que trabajaba en el grupo de Schneberger y mandó a uno de sus subordinados que hiciera el asiento^k. Empleados del departamento de contabilidad general también hicieron liberaciones de provisiones desde algunos departamentos sin consultar con la alta dirección de los departamentos respectivos. En el año 2000, contabilidad general liberó 281 millones de dólares en provisiones para cubrir costes de línea en las cuentas del departamento fiscal y el grupo fiscal no se enteró del asiento hasta 2001.

A lo largo de un periodo de siete trimestres entre 1999 y 2000, WorldCom liberó provisiones por valor de 3.300 millones de dólares, la mayoría de las veces por petición directa de Sullivan o Myers. En varias unidades de negocio, las provisiones que quedaban para hacer frente a pagos futuros eran muy inferiores a los importes reales que tendrían que pagar cuando llegaban las facturas en el siguiente periodo.

Capitalización de gastos

En el primer trimestre de 2001, las provisiones que quedaban eran tan pocas que ya no era posible recurrir a esta táctica para lograr la ratio G/I pretendida^l. Sin embargo, los ingresos siguieron bajando y Sullivan, a través de sus lugartenientes Myers y Yates, exhortó a los responsables de departamento que mantuvieran la ratio G/I del 42%. En opinión de estos responsables, el objetivo era «salvajemente optimista», «pura fantasía» e «imposible». Un alto directivo describía las presiones como «insoportables, más que en cualquier otro momento de los catorce años que llevaba en la empresa»^m.

Sullivan ideó una solución creativa. Hizo que su equipo identificara los costes correspondientes a la capacidad de red sobrante. Razonó que estos costes podrían tratarse, desde un punto de vista contable, como una capitalización de gastos y no como un gasto de explotación, ya que la capacidad sobrante contratada brindaba a la empresa la oportunidad de entrar rápidamente en el mercado en algún momento futuro cuando la demanda volviera a situarse por encima de los niveles actuales. Un jefe de contabilidad había planteado esta posibilidad de tratar los costes de línea periódicos como un gasto de capital en el año 2000, pero Yates la había descartado: «David [Myers] y yo hemos estudiado tu idea de capitalizar la capacidad sobrante y no hemos encontrado nada que respaldara este tratamiento contable en las normas contables actuales»ⁿ.

Sin embargo, en abril de 2001, Sullivan decidió dejar de contabilizar como gasto la capacidad de red no utilizada¹³. Indicó a Myers y Yates que ordenaran a los directivos en el departamento de contabilidad general de la empresa que capitalizaran gastos de línea no productores de ingresos por valor de 771 millones de dólares en una cuenta de activo, «obras en curso». Posteriormente, se dijo a los jefes de contabilidad que revirtieran 227 millones de dólares del importe capitalizado y que efectuaran una liberación de provisión por el mismo importe desde la cuenta de pasivo de cables oceánicos.

El comunicado de prensa de WorldCom, publicado el 26 de abril de 2001, y la memoria trimestral 10-Q posterior presentada a la Securities and Exchange Commission (SEC), declararon costes de línea y gastos de capital por valor de 4.100 millones de dólares, que incluían 544 millones de dólares en costes de línea capitalizados. Con unos ingresos declarados de 9.800 millones de dólares, la ratio G/I de WorldCom era del 42%, en lugar del 50% que hubiera tenido que declarar si no fuera por la

¹³ Las razones en las que Sullivan fundamentaba esta decisión, descritas formalmente en un documento de dos páginas, fueron rechazadas por la SEC, auditores independientes y la propia alta dirección de WorldCom.

reclasificación y la liberación de provisiones°. (El **Anexo 3** muestra una selección de las declaraciones falseadas presentadas a la SEC por WorldCom.)

Departamento de contabilidad general

Betty Vinson, oriunda de Jackson, Misisipi, se incorporó a WorldCom en 1996, cuando tenía 40 años, como jefa en la división de contabilidad internacional. No tardó en ser conocida por ser una empleada leal, trabajadora y servicial, y muchas veces hacía horas extra por la noche, en casa e incluso cuando estaba de vacaciones¹⁴. Su eficacia le permitió ascender rápidamente hasta un puesto de responsabilidad en contabilidad general. En octubre de 2000, Vinson y su colega Troy Normand (otro directivo en contabilidad general) fueron llamados al despacho de su jefe, Yates. Éste les dijo que Myers y Sullivan querían que liberaran 828 millones de dólares en provisiones de línea a la cuenta de resultados. Vinson y Normand quedaron «atónitos» al oír la propuesta de sus superiores, y dijeron a Yates que «no era una buena práctica contable»¹⁵. Yates les contestó que a él tampoco le gustaba, pero después de que Myers le hubiera prometido que era un hecho puntual que no volvería a ocurrir, había accedido a hacerlo. Después de discutirlo, Vinson y Normand aceptaron hacer la transferencia. Sin embargo, cuando la empresa publicó sus resultados para el tercer trimestre, Vinson y Normand se arrepintieron de su decisión y dijeron a Yates que se estaban planteando dimitir de sus cargos.

Ebbers se enteró del dilema de los contables y (según otro empleado de WorldCom) le dijo a Myers que nunca más se les debía hacer pasar por una situación tan difícil. Unos días después, Sullivan habló con Vinson y Normand sobre su intención de marcharse de la empresa: «Pensad en nuestra empresa como un portaaviones. Tenemos aviones volando. Bajémoslos a la tierra. Cuando hayan aterrizado, si todavía queréis marcharos, podréis hacerlo. Pero no mientras los aviones todavía están en el aire»¹⁶.

Sullivan les aseguró que no estaban haciendo nada que fuera ilegal y que él asumiría toda la responsabilidad. Vinson decidió no dimitir. Ganaba más que su marido y su cargo en WorldCom pagaba seguros para toda la familia. Sabía que le costaría encontrar otro empleo que le diera el mismo sueldo. Además, aunque tanto ella como Normand albergaban dudas sobre las transferencias contables, confiaban en que Sullivan, con su fama de mago de las finanzas, sabía lo que hacía.

En abril de 2001, Vinson y Normand volvieron a encontrarse en una situación difícil, pero esta vez la situación era aún menos defendible desde la perspectiva de Vinson. Los ingresos trimestrales fueron inferiores a los esperados y Sullivan quería que traspasaran 771 millones de dólares en costes de línea a cuentas de gastos de capital¹⁷. Vinson de nuevo quedó escandalizada al escuchar la petición, pero no quería marcharse sin tener antes otro empleo. Sabía que Myers y Yates ya habían aceptado la petición de Sullivan. Le tocaba a ella repartir la cantidad entre cinco cuentas de capital. Se sentía atrapada, pero al final hizo los asientos y les puso la fecha de febrero de 2001.

Vinson siguió haciendo asientos similares durante todo el año 2001, pero empezó a tener insomnio, evitaba sus colegas y perdió peso. Cada vez esperaba que fuera la última vez, pero la

¹⁴ Pulliman, Susan, «WorldCom Whistleblowing», *The Wall Street Journal*, 23 de junio de 2003.

¹⁵ *Ibidem*.

¹⁶ *Ibidem*, pág. 1.

¹⁷ Esta cifra se redujo posteriormente a 544 millones de dólares cuando Sullivan y Myers descubrieron que era posible liberar provisiones por valor de 227 millones de dólares para ese trimestre.

presión no se aflojaba nunca. A principios de 2002 recibió un aumento de sueldo (hasta unos 80.000 dólares) y fue ascendida a directora. En abril de 2002, Yates, Normand y Vinson repasaron la memoria del primer trimestre, que incluía 818 millones de dólares en costes de línea capitalizados. Se dieron cuenta que, para lograr las proyecciones de Ebbers, tendrían que contabilizar asientos por importes parecidos durante el resto del año. Pactaron dejar de hacer esos asientos.

Auditorías internas

Cynthia Cooper, una mujer tenaz de 38 años con nueve años de antigüedad en WorldCom, era responsable del departamento de auditorías internas de WorldCom, que tenía una plantilla de 24 empleados. Cooper era oriunda de Clinton, Misisipi, sede de WorldCom desde 1998. Su profesora de contabilidad en el instituto era la madre de uno de sus auditores. Gene Morse también trabajaba en auditorías internas como uno de sus gestores; había pedido el traslado a dicha sección después de que Yates le amenazara, en octubre de 1999, si hablaba con auditores externos. Generalmente, auditorías internas dependía directamente de Sullivan. Se encargaba sobre todo de realizar auditorías operativas para medir el rendimiento de las unidades de negocio e imponer controles del gasto. Arthur Andersen, los auditores independientes de WorldCom, se encargaba de realizar las auditorías financieras para determinar la fiabilidad y veracidad de la información financiera declarada públicamente. Andersen presentaba sus informes al comité de auditorías del consejo de administración de la empresa¹⁸.

En agosto de 2001, Cooper inició una auditoría operativa rutinaria de los gastos de capital de WorldCom. Sullivan indicó a Myers que limitara el alcance de la investigación de Cooper: «No queremos una auditoría amplia de todos los gastos de capital, sino un examen detallado de determinadas áreas y determinados gastos». La auditoría de Cooper reveló que la sede corporativa de WorldCom tenía contabilizados gastos de capital por valor de 2.300 millones de dólares. A modo de comparación, el grupo de operaciones y tecnología de WorldCom, que dirigía toda la red de telecomunicaciones de la empresa, tenía gastos de capital por valor de 2.900 millones de dólares. Auditorías internas solicitó una justificación de los 2.300 millones de dólares invertidos en proyectos por la sede corporativa. El equipo de Cooper recibió de vuelta un cuadro revisado que mostraba que los gastos de capital de la sede corporativa sólo sumaban 174 millones de dólares. Una nota de pie en este cuadro indicaba que el resto de los 2.300 millones de dólares incluía un arrendamiento inmobiliario con opción de compra, costes de línea y algunas provisiones corporativas.

En marzo de 2002, el responsable de la unidad de negocio de telefonía inalámbrica se quejó a Cooper de que se había transferido una provisión de 400 millones de dólares que tenía su unidad para cubrir pagos futuros e impagos de clientes para inflar los beneficios de la empresa. Tanto Sullivan como el equipo de Arthur Andersen habían dado su visto bueno a la transferencia. Cooper pidió a uno de los auditores de Andersen que explicara la transferencia, pero él se negó a hacerlo, argumentando que sólo aceptaba órdenes de Sullivan. Morse recordaba: «Era como enseñarle un trapo rojo a un toro. Cuando volvió, me dijo: “Investígalo”»¹⁹.

¹⁸ A esta auditoría se le daba un carácter operativo y se centraba en las cifras de gasto reales, la capitalización de los costes de mano de obra y la gestión de tesorería. En aquella época, auditorías internas se dedicaba a realizar auditorías operativas –sin examinar los estados financieros– para evitar duplicar el trabajo de Andersen; un empleado nos informó que auditorías internas también quería evitar dar la impresión de hurgar en el «patio trasero» de Scott Sullivan cuando el grupo le comunicaba sus resultados (Beresford, Katzenbach y Rogers, Jr., pág. 119.)

¹⁹ Pulliman, Susan y Deborah Solomon, “Uncooking the Books”, *The Wall Street Journal*, 30 de octubre de 2002.

Cooper puso el tema en conocimiento del comité de auditorías de WorldCom, pero después de la reunión del comité de auditorías, Sullivan le ordenó que se mantuviera alejada de la unidad de negocio de telefonía inalámbrica. Cooper recordaba cómo Sullivan le gritaba, una experiencia que no le había pasado nunca hasta entonces^P.

También en marzo de 2002, investigadores de la SEC remitieron a WorldCom una inesperada «petición de información». La SEC quería examinar datos de la empresa para saber cómo podía seguir ganando dinero cuando otras empresas de telecomunicación estaban sufriendo pérdidas cuantiosas.

Cooper decidió, unilateralmente y sin informar a Sullivan, ampliar el ámbito de actuación de auditorías internas para incluir una auditoría financiera. Cooper pidió a Morse, que tenía buenos conocimientos de informática, que accediera a los asientos informatizados en el libro diario de la empresa. Este acceso sólo se concedía con la autorización previa de Sullivan y, evidentemente, esa autorización no la tenían. Sin embargo, previendo que algún día sería necesario disponer de un acceso ilimitado a los sistemas financieros de la empresa, Morse había convencido tiempo atrás a un directivo del departamento de informática de WorldCom que le permitiera usar los sistemas para probar nuevos programas de software.

El software permitió a Morse encontrar el asiento original en el libro diario para casi cualquier gasto. Morse trabajó de noche, cuando era menos probable que sus actividades crearan atascos en la red²⁰. De día, examinaba el material descargado en la biblioteca de auditorías, una pequeña sala sin ventanas. Copiaba los datos incriminatorios en un CD-ROM para que la empresa no pudiera destruir posteriormente las pruebas. Morse, un hombre sociable con tres hijos, temía sobre todo que se destapara el secreto; no dijo nada a su mujer sobre lo que estaba haciendo y le prohibió tocar su maletín.

El auditor externo: Arthur Andersen

Arthur Andersen fue el auditor externo independiente de WorldCom entre 1990 y 2002. Para Andersen, WorldCom era su «buque insignia» y su cliente «más codiciado», la «Joya de la Corona» de la firma^Q. Para Andersen, su relación con WorldCom era una relación a largo plazo y quería que se le viera como un miembro entregado del equipo de WorldCom. Un ejemplo de esa entrega se vio después de la fusión de WorldCom con MCI. Andersen, que tenía un equipo de 10-12 personas en Misisipi trabajando con dedicación exclusiva a las auditorías de WorldCom, facturó a la empresa menos horas de las que había trabajado, justificando el descuento como una inversión continuada en su relación con WorldCom.

Originalmente, Andersen realizaba sus auditorías «a la antigua usanza», comprobando miles de detalles de transacciones individuales y revisando y confirmando saldos de cuentas en el libro mayor de WorldCom. A medida que crecían las operaciones de WorldCom a través de fusiones y un espectro más amplio de servicios, Andersen adoptaba procedimientos de auditoría más eficientes y más sofisticados, basadas en revisiones analíticas y valoraciones de riesgos. Los auditores se centraban en la identificación de riesgos y determinaban si el cliente había instalado controles suficientes para mitigar esos riesgos, por ejemplo, el riesgo de falsear accidental o intencionadamente datos financieros. En la práctica, Andersen revisaba procesos, comprobaba sistemas y determinaba si las unidades de negocio recibían información correcta. Sus auditores daban por supuesto que la información anotada por contabilidad general era válida. Generalmente, pedía los mismos 20 o 30 resúmenes para revisar cada

²⁰ En un intento anterior, Morse probó de descargar un elevado número de transacciones desde una cuenta concreta y provocó una caída del sistema, lo que llamó la atención sobre sus actividades.

trimestre, incluyendo una lista de asientos corporativos realizados directamente por contabilidad general en el libro mayor corporativo después del cierre de un trimestre^e.

Andersen también determinaba si los gastos de nómina, recambios, bienes muebles y proyectos de inversión en inmovilizado se anotaban y clasificaban correctamente como gastos o activos, revisando para ello el proceso de aprobación correspondiente. Para los costes de línea, Andersen determinaba si las partidas de pasivo para costes de línea se infravaloraban o sobrevaloraban en los libros, comprobando para ello si el grupo contable de telefonía nacional recibía información correcta. No realizaba comprobaciones comparables para el grupo de costes de línea internacionales, ni siquiera después de que empleados de WorldCom hubieran informado al equipo de auditorías de Andersen en Reino Unido sobre una retrocesión de una provisión por costes de línea de 34 millones de dólares después del primer trimestre de 2000^s. Andersen se centraba básicamente en el riesgo de que se pudieran presentar incorrectamente los ingresos de WorldCom como consecuencia de errores contables o de un falseamiento deliberado.

Entre 1999 y 2000, el programa de gestión de riesgos de Andersen clasificó WorldCom como un cliente «de alto riesgo» para la perpetración de actos fraudulentos, una conclusión que sus auditores pasaron a «riesgo máximo» por la volatilidad reinante en el sector de telecomunicaciones, el programa activo de fusiones y adquisiciones emprendido por la empresa y su dependencia de la elevada cotización de sus acciones para poder llevar a cabo sus adquisiciones. Cuando se decidió aumentar la calificación del riesgo en 1999, el socio colaborador de Andersen comentó: «Si este cliente no es de máximo riesgo, entonces no lo es ninguno»^t. El gestor de proyecto afirmó que «probablemente había pocos proyectos donde [Andersen] se enfrentaba a un riesgo mayor».

A pesar de ello, el equipo de auditoría de Andersen destinado a WorldCom no modificó su enfoque analítico y siguió auditando WorldCom como un cliente de «riesgo moderado». Andersen podría haber identificado los asientos corporativos fraudulentos (liberaciones de provisiones y costes de línea capitalizados) a partir de un examen del libro mayor de la empresa, su registro contable transaccional primario^u. Sin embargo, WorldCom rechazaba repetidamente la petición de Andersen de acceder al libro mayor informatizado. Asimismo, los procedimientos de revisión analítica de Andersen, realizados correctamente, tendrían que haber activado una búsqueda de irregularidades contables cuando los estados financieros trimestrales de WorldCom indicaban ratios financieras estables durante un período de fuerte contracción del sector de telecomunicaciones: «La capacidad de la dirección de seguir cumpliendo objetivos agresivos de crecimiento de los ingresos y mantener una ratio gastos-ingresos del 42% en los costes de línea debería haber suscitado preguntas. En vez de preguntarse cómo podía ser posible, Andersen parecía haberse conformado con comprobar la ausencia de variaciones. De hecho, esta ausencia de variaciones indujo a Andersen a concluir que no hacía falta ningún seguimiento en mayor profundidad»^v.

Myers, Stephanie Scott y Mark Willson dieron instrucciones a los empleados de WorldCom respecto a qué información se podía y no se podía compartir con Andersen. Cuando los auditores de Andersen solicitaron hablar con Ronald Lomenzo, vicepresidente de operaciones financieras, que supervisaba las provisiones para costes de línea internacionales, esa petición fue denegada. Un empleado comentaba: «Ni Myers ni Stephanie Scott hubieran permitido nunca que eso ocurriera»^w. En 1998, el tesorero de WorldCom indicó a la persona responsable de la seguridad del sistema informatizado de *reporting* financiero y consolidación de WorldCom que no debía autorizar bajo ninguna circunstancia el acceso al sistema a Andersen. Una empleada afirmó que se le indicó específicamente que no debía informar a Andersen que la alta dirección realizaba ajustes de las provisiones para costes de línea nacionales. Una vez, Myers dijo a un empleado que había seguido

hablando con los auditores de Andersen en Reino Unido: «No se reúna más con Andersen, bajo ningún concepto... Mark Willson ya se lo ha dicho una vez. No quiero volver a decírselo»^x.

WorldCom también ocultaba información, falseaba documentos, omitía información de los materiales solicitados y transfería millones de dólares en saldos de cuentas para engañar a Andersen. De hecho, se elaboraban informes mensuales especiales de ingresos para Andersen:

«WorldCom facilitaba a Andersen MonRevs [informes mensuales de ingresos] modificados en los que se habían eliminado algunas de las partidas de ingresos claramente problemáticas del apartado de ingresos corporativos no asignados y se enterraban los ingresos correspondientes a estas partidas en otros apartados del informe... A partir del tercer trimestre de 2001, a Stephanie Scott le empezó a preocuparle cómo reaccionaría Andersen al tamaño de los ingresos corporativos no asignados... En la versión preparada para Andersen, las partidas de ingresos corporativos no asignados ya no podían identificarse por su nombre e importe... Estas partidas se sacaban del apartado de ingresos corporativos no asignados y se subsumían en los ingresos totales de una región de ventas»^y.

Andersen describía la atención de WorldCom a sus peticiones de información como «razonables» y nunca informaba al comité de auditorías sobre las restricciones impuestas a su acceso a la información o al personal.

El consejo de administración

Entre 1999 y 2002, más del 50% de los miembros del consejo de administración de WorldCom eran vocales no ejecutivos. Los consejeros, la mayoría de ellos antiguos propietarios, directivos o consejeros de las empresas adquiridas por WorldCom, incluían expertos en derecho, finanzas y el sector de telecomunicaciones (véase el **Anexo 4**). Bert Roberts, Jr., antiguo consejero delegado de MCI, fue su presidente entre 1998 y 2002. Sin embargo, se trataba de un cargo honorífico. El consejero delegado Ebbers presidía las reuniones del consejo y determinaba el orden del día.

La principal interacción del consejo con los asuntos de WorldCom se producía en las reuniones que se celebraban entre cuatro y seis veces al año. Con la ocasional excepción de Bobbitt (auditorías) y Kellet (remuneración), ninguno de los consejeros externos tenía una comunicación regular con Ebbers, Sullivan o cualquier otro empleado de WorldCom, fuera de las reuniones del consejo o de los comités. Antes de abril de 2002, los consejeros externos nunca se reunían como grupo aparte.

Una semana antes de las reuniones, los consejeros recibían un paquete de información que contenía un orden del día, información financiera sobre el trimestre anterior, un borrador de las actas de la reunión anterior, información para inversores como resúmenes de analistas, y las resoluciones a debatir en la próxima reunión. Las reuniones consistían en una serie de presentaciones de corta duración a cargo del presidente del comité de remuneración y opciones sobre acciones sobre los préstamos a directivos y la remuneración de la alta dirección; el presidente del comité de auditorías²¹; el responsable de asuntos jurídicos, que hablaba de temas legales y reguladores; el director financiero Sullivan, que hablaba de temas financieros de una forma muy general durante 30 minutos o una hora;

²¹ Un comité de selección, responsable de llenar las vacantes en el consejo, sólo se reunía cuando había vacantes.

y, a veces, el director general Ron Beaumont. El formato nunca cambiaba, ni siquiera cuando el consejo debatía operaciones grandes valoradas en miles de millones de dólares²².

Sullivan manipulaba la información relativa a los gastos de capital y los costes de línea que presentaba al consejo. Su presentación del gasto total en bienes de capital para el trimestre incluía un desglose del gasto en operaciones locales, de datos/larga distancia, Internet e internacionales y proyectos importantes. El consejo, que esperaba recortes en los gastos de capital, recibía información que reflejaba un descenso progresivo. Sin embargo, los recortes en los gastos eran muy superiores a los que se les hacía creer. Los cientos de millones de dólares en costes de línea capitalizados inflaban los gastos de capital presentados al consejo (véase la Tabla 1).

Tabla 1 Gastos de capital comunicados al consejo frente a gastos de capital reales (en millones de dólares)

	3 ^{er} trim. 2000	4 ^o trim. 2000	1 ^{er} trim. 2001	2 ^o trim. 2001	3 ^{er} trim. 2001	4 ^o trim. 2001	1 ^{er} trim. 2002
Gasto comunicado al consejo	2,648	2,418	2,235	2,033	1,786	1,785	1,250
Gasto real, no mostrado al consejo			1,691	1,473	1,044	944	462

Fuente: Beresford, Katzenbach y Rogers, Jr., pág. 282.

Antes de las reuniones, los vocales recibían información sobre costes de línea en forma de un estado de operaciones de una sola página dentro de un apartado financiero que tenía entre 15 y 35 páginas. En esta página, los costes de línea se incluían con unas diez partidas presupuestarias más. En sus presentaciones en PowerPoint, que duraban 1 hora, Sullivan tenía una sola diapositiva que facilitaba comparaciones trimestrales de varias partidas presupuestarias, incluyendo los costes de línea. El comité de investigación concluyó:

«El consejo de administración y el comité de auditorías recibían información que era a la vez *falsa y plausible* ^z [itálicas de los autores] ... Los miembros [del comité de auditorías] no parecen tener ni los conocimientos ni el contacto suficiente con las actividades financieras internas de la empresa, con los puntos débiles de su estructura de control interno o con su cultura... Adquirir los conocimientos necesarios para trabajar de forma eficaz... hubiera supuesto una cantidad importante de energía, de conocimientos y experiencia –al menos por parte de algunos de sus miembros– y de tiempo. Desde luego, mucho más tiempo que las tres o cinco horas al año dedicadas por el comité de auditorías en sus reuniones»^{aa}.

Ebbers, además de su empleo de dedicación completa como consejero delegado de WorldCom, puesto para el cual se le remuneraba con una retribución más que generosa²³, había comprado y dirigía varios negocios no relacionados, que incluían hoteles, promociones inmobiliarias, un rancho en Canadá, bosques, una explotación arrocera, una empresa que construía embarcaciones de lujo, un puerto deportivo en plena actividad, un aserradero, un club de campo, una empresa de transporte y un equipo de hockey que competía en una liga secundaria^{bb}. Ebbers financiaba la adquisición de muchos de estos negocios con préstamos de bancos comerciales avalados con su propia cartera de acciones de WorldCom. Cuando la cotización de las acciones de WorldCom empezó a bajar en el año 2000, los bancos le pidieron una cobertura suplementaria. En septiembre de 2000, el comité de

²² Los comités se reunían por separado en sesiones que duraban una hora. Las fusiones y adquisiciones se estudiaban en unas sesiones ejecutivas especiales.

²³ Durante varios años seguidos, Ebbers fue uno de los consejeros delegados mejor pagados de Estados Unidos.

remuneración, a petición de Ebbers, empezó a aprobar préstamos y avales de WorldCom de modo que Ebbers no tuviera que vender sus acciones para aportar la cobertura suplementaria. El consejo se enteró de los préstamos a Ebbers en noviembre de 2000, puesto que había que declarar los préstamos en el informe 10-Q de la empresa correspondiente al tercer trimestre. El consejo ratificó y aprobó las decisiones del comité de remuneración. WorldCom no recibió ninguna garantía de Ebbers o de sus otras empresas para avalar estos préstamos. Tampoco hubo supervisión alguna por parte del comité de remuneración del uso hecho por Ebbers de los fondos, algunos de los cuales se utilizaron para pagar gastos corrientes de sus empresas. El 29 de abril de 2002, los préstamos y avales concedidos a Ebbers superaban los 400 millones de dólares.

Según el comité de investigación, el consejo de WorldCom estaba «alejado y distanciado del funcionamiento de la empresa»^{cc}. No se establecieron procesos que animaran a los empleados a ponerse en contacto con los consejeros externos si tenían alguna duda sobre los asientos contables o aspectos operativos.^{dd}

«El papel que desempeñaba el consejo de administración en la vida, la orientación y la cultura de la empresa era demasiado limitado. El comité de auditorías no se involucró en la medida necesaria para comprender y resolver los problemas financieros que presentaba este negocio grande y extremadamente complejo: sus miembros no estaban capacitados para realizar un examen crítico de las anomalías contables y de *reporting* o de la estrategia de auditoría no tradicional que aplicaba su auditor externo. El comité de remuneración otorgaba unas recompensas extraordinariamente generosas sin prestar una atención adecuada a los incentivos que creaban y gestionaban préstamos enormes a Ebbers que, en nuestra opinión, eran contrarios a los intereses de los accionistas y, de todos modos, totalmente injustificables»^{ee}.

El 26 de abril de 2002, los consejeros no ejecutivos se reunieron aparte, por primera vez, para tratar la morosidad de Ebbers a la hora de aportar las garantías para los préstamos que le había concedido la empresa. Los consejeros, insatisfechos con la falta de visión estratégica de Ebbers y su pérdida de prestigio en Wall Street, votaron por unanimidad pedir a Ebbers que presentara su dimisión. En un plazo de tres días, el consejo de administración firmó un contrato de rescisión de servicios con Ebbers que incluyó una reestructuración de sus préstamos en un pagaré con vencimiento al cabo de cinco años y la promesa de un sueldo vitalicio de 1,5 millones de dólares al año^{ff,24}.

Final de partida

A principios de junio de 2002, el equipo de auditorías internas de Cooper había descubierto unos 3.000 millones de dólares en gastos cuestionables, incluyendo 500 millones de dólares en gastos informáticos no documentados. El 11 de junio, Cooper se reunió con Sullivan, quien le pidió que retrasara la auditoría de gastos de capital hasta pasado el tercer trimestre. Cooper se negó. El 17 de junio, Cooper y Glyn Smith, un directivo que formaba parte de su equipo, se personaron en el despacho de Vinson y le pidieron que explicara varios asientos contables de gastos de capital cuestionables que había descubierto auditorías internas. Vinson admitió que había hecho muchos de los asientos, pero no podía aportar nada que los justificara. Cooper se trasladó inmediatamente al despacho de Yates, situado a escasos metros del despacho de Vinson, y le pidió una explicación. Yates afirmó desconocer los asientos y le remitió a Myers, que reconoció la existencia de los asientos y admitió que no existía

²⁴ Posteriormente, el interventor y la nueva dirección de WorldCom anularon el sueldo anual de 1,5 millones de dólares e intervinieron algunos de los negocios personales de Ebbers.

ninguna norma contable que los amparara. Supuestamente, Myers dijo que los asientos no se debían haber hecho pero, una vez que el proceso se hubiera puesto en marcha, era difícil pararlo²⁵.

El 20 de junio, Cooper y su equipo de auditorías internas se reunieron en Washington, D.C. con el comité de auditorías y reveló la existencia de gastos capitalizados inapropiados. Ante la incapacidad de Sullivan de ofrecer una explicación adecuada de estas transacciones, el consejo informó a Sullivan y Myers que debían presentar inmediatamente su dimisión o serían despedidos. Myers dimitió. Sullivan no dimitió y fue despedido. El 25 de junio de 2002, WorldCom anunció que sus beneficios habían sido inflados en 3.800 millones de dólares durante los cinco últimos trimestres. El Nasdaq paralizó inmediatamente la cotización de las acciones de WorldCom. Standard & Poor's rebajó la calificación crediticia corporativa a largo plazo de los bonos de WorldCom de B+ a CCC-.

El 26 de junio, la SEC presentó una querrela civil contra WorldCom por fraude. Un equipo de abogados en el Departamento de Justicia inició una investigación criminal de las actividades de Bernie Ebbers, Scott Sullivan, David Myers, Buford Yates, Betty Vinson y Troy Normand.

²⁵ Pulliman y Solomon.

Epílogo

Arthur Andersen nunca tuvo que responder de sus auditorías de WorldCom. El 13 de junio de 2002, después de un juicio que duró 6 semanas y tras 10 días de deliberaciones, el jurado declaró culpable a Arthur Andersen de obstrucción de la justicia por su destrucción de documentos de Enron después de ser notificada que se le había abierto una investigación federal. Después del veredicto, la Securities and Exchange Commission anunció que la firma de contabilidad dejaría de ejercer la contabilidad el 31 de agosto de 2002.

El 28 de agosto de 2002, David Myers se declaró culpable de tres delitos graves: fraude bursátil, conspiración para cometer fraude y presentación de declaraciones falsas a la Securities and Exchange Commission. En octubre de 2002, Yates, Vinson y Normand se declararon culpables de fraude bursátil y conspiración para cometer fraude. Estos delitos tienen una pena máxima de 15 años de cárcel. Vinson salió en libertad provisional con una fianza de 25.000 dólares avalada por su casa. En aquel tiempo, trabajaba como contable para una franquicia importante de Kentucky Fried Chicken²⁶. El 2 de marzo de 2004, Sullivan se declaró culpable de cargos federales de fraude y conspiración, habiendo engañado al público, la SEC, los analistas bursátiles y otras instancias sobre la verdadera situación financiera de WorldCom. Admitió: «Cometí estos actos, sabiendo que estaba actuando mal, en un esfuerzo equivocado por preservar la empresa y permitirle superar lo que yo creía que eran dificultades financieras pasajeras... Me arrepiento profundamente de mis actos y pido perdón sinceramente por el daño que haya causado»²⁷. Sullivan accedió a utilizar los fondos obtenidos con la venta de su casa en Florida, puesta a la venta por 13 millones de dólares, para resarcir a los inversores de WorldCom y prometió colaborar con el gobierno en su caso contra Ebbbers.

Asimismo, el 2 de marzo de 2004, el Departamento de Justicia procesó a Bernie Ebbbers, quien en aquel tiempo era profesor de una escuela de catequesis en Jackson, Misisipi. Ebbbers se declaró inocente ante las acusaciones de fraude y conspiración. El 15 de marzo de 2005, tras un juicio que duró 6 semanas, durante el cual Ebbbers sostenía que era un vendedor, no un contable, el jurado le declaró culpable de fraude, conspiración y presentación de documentos falsos a los reguladores. Fue condenado a 25 años de cárcel.

El 5 de agosto de 2005, Betty Vinson fue condenada a 5 meses de cárcel y 5 meses de arresto domiciliario. Ha cumplido ambas penas. David Myers y Buford Yates fueron condenados a penas de cárcel de un año y un día. Troy Normand no fue condenado a cárcel porque intentó marcharse de la empresa para no cometer un fraude contable. Scott Sullivan fue condenado a cinco años de cárcel. Su condena fue un 80% inferior a la de Ebbbers porque colaboró con la justicia.

Cynthia Cooper se quedó como directora de auditorías internas de WorldCom hasta julio de 2004. No fue ascendida en WorldCom (posteriormente MCI) y ningún alto ejecutivo de la empresa le dio personalmente las gracias. Varios empleados estaban enfadados con Cooper, ya que creían que su denuncia de las irregularidades contables precipitó la quiebra de WorldCom. En diciembre de 2002, la revista *Time* la nombró una de sus «Personas del Año». En 2004, la AICPA Hall of Fame la admitió como su primer miembro de sexo femenino. En 2004, Cooper se marchó de WorldCom para trabajar como consultora y ponente sobre el liderazgo ético y moral²⁸.

Bernie Ebbbers ingresó en prisión el 27 de septiembre de 2006. Debe cumplir al menos el 85% de su condena.

²⁶ Pulliman, Susan, «Over the Line», *The Wall Street Journal*, 23 de junio de 2003.

²⁷ Neumeister, Larry, «Former WorldCom chief Ebbbers charged, CFO Sullivan agrees to plea deal», *Associated Press*, 2 de marzo de 2004, http://www.boston.com/business/articles/2004/03/02/former_worldcom_chief_ebbbers_charged_cfo_sullivan_agrees_to_plea_deal/, fecha de acceso: 26 de marzo de 2004.

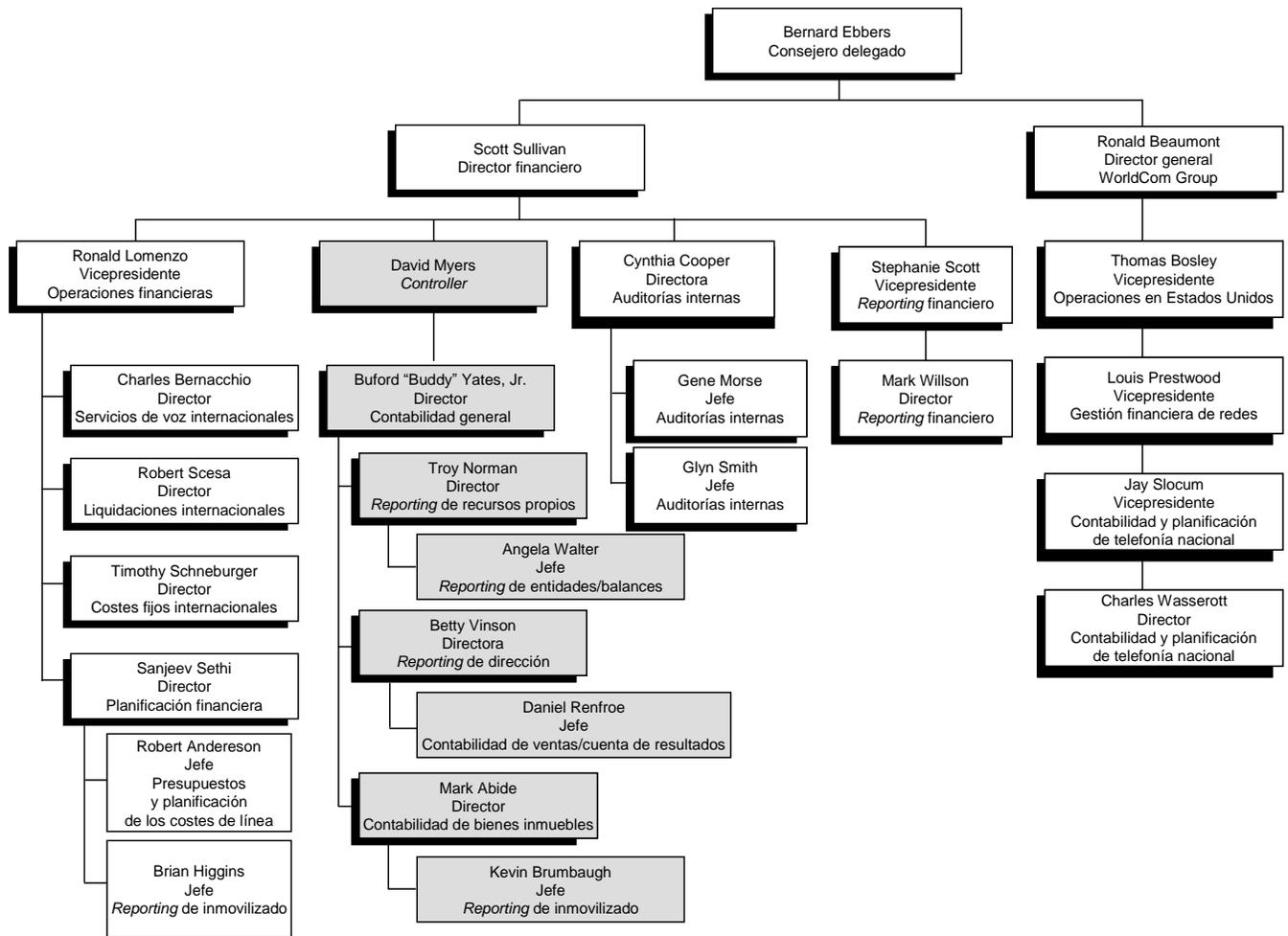
²⁸ Fuente: http://www.nationwidespeakers.com/speakers/cynthia_cooper.html, fecha de acceso: 14 de septiembre de 2007.

Anexo 1 Una muestra de las fusiones y adquisiciones de WorldCom, 1991-2001, indicando el precio de adquisición en el caso de las transacciones más importantes

1991	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mid-American Communications Corporation ➤ AmeriCall ➤ FirstPhone ➤ Advanced Telecommunications Corporation – Adquirida por 850 millones de dólares en acciones. ➤ World Communicatons, Inc. ➤ Dial-Net, Inc. ➤ TRT Communications, Inc.
1993	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Metromedia Communications Corporation y Resurgens Communications Group, Inc. – Adquiridas por 1.250 millones de dólares en acciones y en metálico.
1994	<ul style="list-style-type: none"> ➤ IBD Communications Group
1995	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Williams Telecommunications Group, Inc. (WiTel) – Adquirida por 2.500 millones de dólares.
1996	<ul style="list-style-type: none"> ➤ MFS Communications Company, Inc. – Aquirida por 12.400 millones de dólares. ➤ TCL Telecom
1997	<ul style="list-style-type: none"> ➤ BLT Technologies, Inc. ➤ NLnet
1998	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Brooks Fiber Properties, Inc. – Adquirida por 2.000 millones de dólares. ➤ CompuServe Corporation y ANS Communications, Inc. – La fusión de WorldCom con CompuServe se valoró en aproximadamente 1.400 millones de dólares. ➤ MCI – Adquirida por 40.000 millones de dólares
1999	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ActiveNet ➤ CAI Wireless Systems, Inc. ➤ SkyTel
2001	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Intermedia Communications, Inc. (que le otorgó una participación mayoritaria en Digex, un proveedor líder de servicios gestionados de hospedaje de páginas web y aplicaciones) – Adquirida por unos 6.000 millones de dólares (3.000 millones de dólares en acciones ordinarias y 3.000 millones de dólares en deuda y acciones preferentes).

Fuentes: Comunicados de prensa publicados en el sitio web de WorldCom y Beresford, Dennis R., Nicholas de B. Katzenbach y C.B. Rogers, Jr., «Report of Investigators», Comité de Investigación Especial del Consejo de Administración de WorldCom, Inc., 31 de marzo de 2003.

Anexo 2 Organigrama parcial de WorldCom, 2002



Fuente: Adaptado de Beresford, Katzenbach y Rogers, «Report of Investigation», 2003.

Anexo 3 Declaraciones falsas seleccionadas de WorldCom presentadas a la Securities and Exchange Commission

Declaración presentada a la SEC	Gastos de costes de línea comunicados (millones de dólares)	Gastos de costes de líneas reales (millones de dólares)	Beneficio declarado antes de impuestos y participaciones minoritarias (millones de dólares)	Beneficio (pérdida) real antes de impuestos y participaciones minoritarias (millones de dólares)
10-Q, 3T 2000	3.867	4.695	1.736	908
10-K, 2000	15.462	16.697	7.568	6.333
10-Q, 1T 2001	4.108	4.879	988	217
10-Q, 2T 2001	3.730	4.290	159	-401
10-Q, 3T 2001	3.745	4.488	845	102
10-K, 2001	14.739	17.754	2.393	-622
10-Q, 1T 2002	3.479	4.297	240	-578

Fuente: Tribunal de Distrito para el Distrito Sur de Nueva York 02 CV 8083 (JSR), QUERELLA (Fraude Bursátil) Securities and Exchange Commission, Querellante, vs. BETTY L. VINSON y TROY M. NORMAND, partes querelladas, <http://www.sec.gov/litigation/complaints/comp17783.htm>, fecha de acceso: 17 de abril de 2004.

Anexo 4 Consejo de administración de WorldCom a partir de 2001

Clifford L. Alexander Jr., 67 años, se incorporó al consejo después de la fusión con MCI en 1998. Fue miembro del consejo de MCI.

James C. Allen, 54 años, fue nombrado consejero en 1998 a raíz de la adquisición de Brooks Fiber Properties, donde había sido vicepresidente del consejo de administración y consejero delegado desde 1983.

Judith Areen, 56 años, se incorporó al consejo después de la fusión con MCI en 1998. Había sido miembro del consejo de MCI. Areen fue nombrada vicepresidenta ejecutiva para asuntos del centro jurídico y rectora del centro jurídico de la Universidad Georgetown en 1989.

Carl J. Ayock, 52 años, fue uno de los inversores originales en LDDS y había sido consejero desde 1983. Fue secretario de WorldCom entre 1987 y 1995.

Ronald R. Beaumont, 52 años, fue director general de WorldCom a partir del año 2000, y anteriormente había sido presidente y consejero delegado de la unidad de operaciones y tecnología de WorldCom y presidente de WorldCom Network Services, una filial de WorldCom, Inc. Antes de 1996, Beaumont había sido presidente y consejero delegado de una filial de MFS Communications.

Max E. Bobbitt, 56 años, fue nombrado consejero en 1992 y fue presidente del comité de auditorías. Fue presidente y consejero delegado de Metromedia China Corporation entre 1996 y 1997, y presidente y consejero delegado de Asian American Telecommunications Corporation, adquirida por Metromedia China Corporation en 1997.

Bernard J. Ebbers, 59 años, fue consejero delegado de WorldCom desde 1985 y miembro del consejo de administración desde 1983.

Francesco Galesi, 70 años, fue nombrado consejero en 1992. Fue presidente y consejero delegado del Grupo Galesi de empresas, dedicadas a las telecomunicaciones y la exploración y producción de petróleo y gas.

Stiles A. Kellet Jr., 57 años, fue nombrado consejero en 1998 después de haber sido presidente de White River Corporation, una empresa de servicios de información. Era miembro de varios otros consejos y había sido presidente del consejo de administración del Hambrecht and Quist Group y presidente de la National Association of Securities Dealers, Inc.

Bert C. Roberts Jr., 58 años, fue consejero delegado de MCI entre 1991 y 1996 y presidente del consejo de administración de MCI desde 1992. Conservó esta función después de la fusión de WorldCom con MCI en 1998.

John W. Sidgmore, 50 años, fue vicepresidente del consejo de administración y consejero de WorldCom a partir de 1996. Desde 1996 hasta la fusión con MCI, fue director general de WorldCom. Previamente había sido presidente y director general de MFS Communications Company, Inc. y directivo de UUNET Technologies, Inc.

Scott D. Sullivan, 39 años, fue nombrado consejero en 1996 después de que fuera nombrado consejero delegado, tesorero y secretario en 1994.

Fuente: «Annual Report for the Fiscal Year Ended December 31, 2000», WorldCom, Inc., 31 de marzo de 2001.

Notas finales

^a Beresford, Dennis R., Nicholas de B. Katzenbach y C.B. Rogers, Jr., «Report of Investigators», Comité de Investigación Especial del Consejo de Administración de WorldCom, Inc., 31 de marzo de 2003, pág. 49.

^b *Ibidem*

^c *Ibidem*, pág. 277.

^d *Ibidem*, pág. 19.

^e *Ibidem*, pág. 18.

^f *Ibidem*, pág. 124.

^g *Ibidem*, pág. 13.

^h *Ibidem*, pág. 94.

ⁱ *Ibidem*, pág. 94-95.

^j *Ibidem*, pág. 83.

^k *Ibidem*, pág. 71.

^l *Ibidem*, pág. 16.

^m *Ibidem*, pág. 94.

ⁿ *Ibidem*, pág. 99.

^o *Ibidem*, pág. 105-108.

^p *Ibidem*, pág. 123.

^q *Ibidem*, pág. 225.

^r *Ibidem*, pág. 228.

^s *Ibidem*, pág. 242.

^t *Ibidem*, pág. 233.

^u *Ibidem*, pág. 235.

^v *Ibidem*, pág. 236.

^w *Ibidem*, pág. 240.

^x *Ibidem*, pág. 251.

^y *Ibidem*, pág. 252.

^z *Ibidem*, pág. 277.

^{aa} *Ibidem*, pág. 286.

^{bb} *Ibidem*, pág. 294-295.

^{cc} *Ibidem*, pág. 283.

^{dd} *Ibidem*, pág. 290.

^{ee} *Ibidem*, pág. 264.

^{ff} *Ibidem*, pág. 309-310.