

## **Periodismo De Investigación: El Caso Wal Mart De México**

### **Investigative Journalism: The Case Wal Mart of Mexico**

**Elsie Mc Phail Fanger**

**[mcpvail.elsie@gmail.com](mailto:mcpvail.elsie@gmail.com)**

**Universidad Autónoma de México**

#### **Resumen**

El caso Wal Mart ha merecido primeras planas en los medios internacionales y nacionales, debido a que un antiguo colaborador de la subsidiaria en México denunció una estrategia de sobornos por parte de la empresa, con la finalidad de obtener el control sobre el mercado. Aquí se presenta como estudio de caso, ejemplo de periodismo investigativo de calidad, el reportaje que sobre el caso publicado por Daniel Barstow para New York Times en abril de 2012. Su discusión no sólo arroja luz sobre el oficio periodístico, su ética y normatividad en periódicos emblemáticos como el New York Times, sino que contribuye a comprender los entretelones de la llamada cultura de corrupción.

**Palabras clave:** Periodismo de investigación, ética periodística, periodismo de calidad, estudio de caso, cultura de corrupción, Wal Mart-México

#### **Abstract**

Since April 2012 Wal Mart has won headlines in local and international media, because a former executive at the company's largest foreign subsidiary in Mexico sent an alarming email to a WM top lawyer describing a vast campaign of bribery to win market dominance. To discuss matters concerning in depth journalism, ethics and qualitative reporting, this text presents Daniel Barstow's investigative report published

by the The New York Times in April 2012 as a case study that concerns the so called culture of corruption.

**Keywords:** Investigative journalism, qualitative reporting, ethics, case study, culture of corruption, Wal Mart México

Por su relevancia, el reportaje publicado por Daniel Barstow en las páginas del New York Times el 12 de abril de 2012 ha merecido primeras planas en el mundo. Aquí se presenta como estudio de caso, pieza ejemplar de periodismo de investigación con antecedentes, comparaciones y consecuencias sobre un hecho particular que en primera instancia atañe a Estados Unidos y a México y en segunda afecta la manera en que se realizan los negocios en el mundo. Barstow parte de un caso y lo disecciona, apoyándose en fuentes directas documentales, hurgando en archivos de la empresa y realizando entrevistas con testigos clave y testimonios diversos. Coteja datos de primer nivel para comprobar los dichos y con ello aporta elementos para la comprensión de una cultura de la corrupción enraizada en la trama gubernamental local mexicana que encuentra su espejo en la doble moral que la empresa estadounidense practica cuando mejor conviene a sus intereses. La ilegalidad se encuentra lo mismo en las prácticas de cohecho que abre puertas de la administración pública mexicana, que en el sigilo con el cual la empresa oculta evidencias bajo una ética empresarial aplicada en forma discrecional.

#### Reportaje y el reportero

En su Manual de Periodismo, Vicente Leñero y Carlos Marín definen el reportaje como el género mayor del periodismo, el más completo. Lo mismo caben en él revelaciones noticiosas, entrevistas, notas cortas, que relatos secuenciales de la crónica; cabe también la interpretación de un hecho, propio de los artículos de opinión (1986:185).

El reportaje es un relato, un informe, una exposición detallada y documentada de un suceso, asunto o problema de interés público. Profundiza en las causas de los hechos, explica sus pormenores, analiza personalidades, reproduce ambientes sin distorsionar la información redactada de forma amena, atractiva para captar la atención y el interés del público.

En su redacción final, el reportero da cuerpo a un conjunto de notas, observaciones, datos duros encontrados en archivos documentales, estadísticas, entrevistas, diarios, fotografías y otras fuentes de primer nivel y lo saca a la luz de manera ordenada y coherente. Son tres elementos los que debe conformar un reportaje: que la investigación sea el trabajo original de un reportero, que aporte datos relevantes y desconocidos sobre el tema y que sea de interés público.

Estas características hacen del reportero una figura central en un diario como el New York Times, considerado la basílica mundial del periodismo. No sucede lo mismo en los mejores representantes del diarismo mexicano, que han relegado al periodista a un lugar imperceptible, debido a que pocos empresarios del ramo se arriesgan a financiar investigaciones de largo aliento.

Abona a lo anterior la falta de lectores exigentes que prefieren noticias espectaculares, declaraciones sin fundamento o chismes por encima de la noticia.

No son pocos los medios mexicanos que, empujados por la libre fuerza del mercado, priorizan una lectura sobre lo frívolo y anecdótico en detrimento del rigor, la veracidad y la mesura.

El que ocupa un lugar preferente en el diarismo contemporáneo mexicano es el columnista o al articulista, siendo la mayoría de ellos especialistas en diversas áreas del conocimiento, pero no necesariamente periodistas. “El hecho de que ellos sean los grandes nombres en la prensa y no el reportero, indica que nuestro periodismo no es de búsqueda informativa y su emancipación respecto del poder ha estado en los planos de la crítica y la imputación pero no de la investigación.” (Trejo Delarbre, 2001:184)

Según John Ullman, autor de un manual del reportero *The Reporter's Handbook*, *Guide to Documents and Techniques*, la superficialidad que caracteriza a muchos diarios se debe a que los periodistas no tienen la capacidad de localizar, entender y utilizar gran número de documentos y datos estadísticos a fin de abonar a una hipótesis. Son éstas las cualidades que deben poseer los reporteros para manejar la información que se encuentra en archivos oficiales de las diferentes dependencias de la administración pública municipal, estatal o federal. Esto sólo es posible en un país organizado en su estadística y sus archivos documentales (Campbell, 1994:54).

Hasta el momento, no existe en México una estadística confiable sobre circulación, tirajes verificados, suscripciones, diarios desaparecidos y el número de consultas auditadas en la red. Mucho menos un estudio comparativo que de manera sistemática evalúe si los diarios son en realidad un bien público, si dan importancia a la capacitación de sus periodistas en el oficio, si la veracidad de sus dichos vienen acompañados de fuentes rastreables, si hay calidad y profundidad en los argumentos de sus columnistas.

Aunque ha habido una importante modificación en las relaciones entre la prensa y el poder político en México, continúa la supeditación de buena parte de la prensa escrita al financiamiento gubernamental, situación que desalentó o de plano imposibilitó el ejercicio de un periodismo inquisitivo. “Durante muchos años la prensa mexicana no denunciaba hechos incómodos para el poder político y a partir de la última década del siglo veinte, el periodismo se volvió más agresivo pero no necesariamente más incisivo en la indagación a fondo de los acontecimientos de interés público.” (Trejo Delarbre, 2011:208)

#### El reportaje del New York Times: estudio de caso

En las páginas siguientes se ofrece una traducción libre del reportaje con el título “Importante caso de soborno en México, acallado por Wal-Mart después de una lucha de alto nivel”, escrito por David Barstow y publicado por el New York Times, el 21 de abril de 2012.

Es un caso emblemático de reportaje investigativo, de utilidad para investigadores de prensa, para maestros como apoyo didáctico en la materia, o pieza periodística que permite puntualizar los elementos que deben estar presentes en el periodismo investigativo de calidad- el marco teórico en que se sustenta, la ética periodística que lo norma, los conceptos y preceptos que lo rigen, la metodología que el propio reportero elige, las fuentes de primero y segundo nivel que despliega y finalmente, la organización que decide dar al corpus de la investigación. Permite además reflexionar sobre el estado del arte en el terreno de la investigación en prensa para hacer comparaciones entre el oficio periodístico que se practica en la prensa prestigiada de los Estados Unidos y aquella que se practica entre los mejores representantes del diarismo de otros países. Lleva a indagar sobre los recursos que los

diarios prestigiados en el mundo invierten en la investigación seria y profunda y, como en el caso del reportaje escrito por Barstow para el NYT, indica claramente futuras líneas de investigación. La utilidad que estos análisis tienen para la discusión académica, que en este caso se encuentra íntimamente relacionada con la práctica docente, posibilita una comprensión sobre relaciones entre la prensa y el poder público y empresarial y sobre su responsabilidad ética y social que define a la prensa como un servicio y un bien público.

El texto no sólo aporta el contexto de prácticas ilegales que configuran la relación de la empresa con las autoridades gubernamentales mexicanas, sino que permite analizar la cultura e idiosincrasia local y más precisamente de la llamada “cultura de la corrupción” que en este caso involucra la forma de hacer negocios no sólo a México sino a los Estados Unidos de Norteamérica.

Como es costumbre en este tipo de piezas periodísticas, el reportero ofrece una sinopsis con la finalidad de que los lectores conozcan lo sustancial de la trama que se irá desarrollando en las páginas subsecuentes. A la manera de una pieza de novela de detectives, el hilo narrativo desentraña las varias aristas del misterio de manera precisa y amena, con ayuda de fuentes directas e indirectas, testimonios de sujetos que dieron su nombre, así como aquellos que pidieron guardar el anonimato. Entreteje elementos que vislumbran el código de ética característico del New York Times, como el hecho de cotejar información revelada con investigación propia, verificar fuentes con otras de alto nivel y mostrar a la empresa bajo escrutinio los resultados de la investigación días antes de ser publicada, con el fin que los presuntos inculpados comenten sobre el asunto que los compromete.

En el caso de que el reportaje haga referencia a alguna fuente, ya sea primaria o secundaria, se indicará entre paréntesis y con mayúscula con las iniciales FD (fuente directa), FI (fuente indirecta), FA (fuente anónima), FDA (fuente directa anónima), FIA (fuente indirecta anónima).

Aunque no hay acuerdo total sobre la definición, recogemos lo que algunos manuales de investigación definen como “fuentes primarias”: llamadas también directas, porque proporcionan datos de primera mano obtenibles mediante la observación directa, las indagaciones con testigos de primer nivel, protagonistas del

suceso, objetos físicos como monedas, cartas, diarios, notas personales, videocintas o grabaciones fidedignas, fotografías originales, archivos, datos duros proporcionados por instituciones especializadas, artículos, antologías, artículos de publicaciones periódicas, monografías, tesis, disertaciones, documentos oficiales, reportes de asociaciones, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos especializados, etc. El periodista utiliza también boletines de prensa emitidos por las instituciones y puede echar mano de confidencias personales sin citar la fuente por respeto al anonimato de la misma. Por su parte, las fuentes secundarias reprocesan fuentes de primera mano y las terciaria reprocesan las fuentes de segunda mano. (Hernández Sampieri,1998:54)

### Sinopsis

En septiembre de 2005 una abogada de la empresa Wal Mart (WM) recibió un correo alarmante ( FD) de parte de un ejecutivo que trabajaba en Wal Mart de México (WMM), la subsidiaria más grande de América Latina. En el correo y en futuras conversaciones (FD) con la abogada el ejecutivo describía la manera en que WMM había orquestado una campaña de sobornos para dominar el mercado. En la carrera por construir el mayor número de tiendas, pagó diferentes cantidades de dinero para obtener permisos y así poder construir una tienda en cada rincón del país. El denunciante, un ejecutivo que había trabajado en WMM, proporcionó datos, fechas y montos de los sobornos. Sabía tanto del asunto porque durante años se había desempeñado como abogado a cargo de la obtención de permisos para construcción en México.

WM ordenó una investigación en México y envió a un equipo de investigadores, quienes encontraron evidencias de estos sobornos en papel sobre pagos sospechosos por más de 24 millones de dólares. Hallaron pruebas documentales (FD) que mostraban que altos ejecutivos de WM México no sólo sabían de los sobornos, sino que habían ocultado esta información al corporativo de WM con sede en Bentonville, Arkansas, en los Estados Unidos de Norteamérica.

En un reporte confidencial (FD) a sus superiores, el coordinador de la investigación, quien había sido agente especial del FBI, sintetizaba sus resultados iniciales: “existe sospecha razonable de que las leyes de Estados Unidos y de México han sido violadas”. Recomendó que WM ampliara su investigación, pero en lugar de

hacerlo, WM cerró el caso. No notificó a las autoridades legales de ambos países ni denunció a los culpables, sino todo lo contrario, pues en 2008 la empresa promovió a Eduardo Castro Wright, identificado como el cerebro promotor de esta estrategia de sobornos, al puesto de vicepresidente de WM.

Hasta la fecha en que se publica el artículo en el NYT en abril de 2012, los argumentos y la investigación encomendada por WM no habían sido dados a conocer. Por otro lado, la investigación conducida por el diario descubrió una lucha prolongada en el más alto nivel de la empresa que logró erosionar su ampliamente publicitado compromiso con la moral, al tiempo que describía los pasos de una carrera implacable por acelerar la expansión de la empresa.

Preocupados por los ataques de abogados laboristas, filtraciones a la prensa y caída en la bolsa de valores, los ejecutivos de WM pronto reconocieron que estas acusaciones podían tener consecuencias devastadoras para la empresa. Su historia era vendida a sus inversionistas como una de éxito, modelo de futuro crecimiento. Hoy día una de cada cinco tiendas WM se encuentra en México. Así lo registran documentos y entrevistas hechas por el diario (FD), ya que por ejemplo, revisó miles de documentos gubernamentales con solicitudes de permisos para la apertura de tiendas en México y muchos permisos otorgados pocos días después de que la empresa realizaba pagos a dos abogados.

Al obtener la evidencia contundente sobre corrupción, los ejecutivos de alto nivel de WM México prefirieron concentrarse más en el control de daños que en el rastreo de las acciones delictivas y su denuncia.

Durante una reunión en la cual se discutió el caso, H.Lee Scott, director ejecutivo de la empresa, acusó a los investigadores encargados del caso por haber sido demasiado agresivos con sus ejecutivos (FD). Días después, el abogado general de WM envió el expediente con la investigación interna al consejo general de WMM para que éste aclarara la situación. Esta decisión sorprendió a los investigadores y al NYT, ya que era precisamente ahí en donde se localizaban las irregularidades y los presuntos casos de sobornos. En pocas semanas el consejo exoneró a sus colegas.

Al leer el informe, el investigador enviado por la empresa lo calificó de “muy deficiente” y a pesar de ello, fue aceptado por WM como si fuera la última palabra sobre el caso.

En diciembre, después de saber que el diario investigaba el caso de WM en México, la empresa informó al Departamento de Justicia de los EEUU que había iniciado una investigación interna sobre posibles violaciones a la llamada Ley sobre Prácticas Corruptas en el Extranjero, que califica como criminal el acto por el cual las corporaciones estadounidenses y sus subsidiarias en el extranjero sobornan a las autoridades para obtener permisos y licencias. WM declaraba a la Comisión de Valores y Bolsa, que eran pocos los casos y que no tendrían consecuencias adversas para la empresa.

Sin embargo, la investigación del NYT encontró evidencias creíbles de que los sobornos desempeñaban un papel significativo en la expansión de WM México, país en el cual da empleo a 209 000 personas, dato que la convierte en el empleador privado más grande del país. Al ser entrevistado por el diario David W. Tovar, vocero de la empresa (FD), señaló que el año 2005 la investigación había alcanzado su nivel más alto. En defensa de la empresa declaró: “Si estas investigaciones son veraces, no reflejan lo que somos, ni lo que representamos. Estamos trabajando apresuradamente para ver qué sucedió. WM está buscando fortalecer la “Ley sobre prácticas de corrupción en el extranjero.”

El diario presentó los resultados de su investigación a la empresa y ésta la circuló entre sus ejecutivos, incluyendo al Sr. Scott, quien ahora es miembro del Consejo General de WM y al Sr. Castro Wright, quien se retiraría en junio de 2012. Ambos hombres se rehusaron a comentar nada sobre el artículo que publicaría el diario.

Con el objeto de rastrear el desarrollo de la investigación desde 2005, el NYT consiguió cientos de documentos internos de la empresa (FD), algunos de los cuales demuestran que un número importante de sus altos ejecutivos reconocían la seriedad de la denuncia. Un grupo de ejecutivos, incluyendo algunos de los directivos actuales trabajaban en secreto y se mantenían informados sobre los detalles de la investigación. Michael Duke, actual director ejecutivo de WM también estaba informado, ya que en

ese momento era el encargado de WM internacional y responsable de las subsidiarias en el extranjero.

La investigación realizada por el diario mostró más de 15 horas de entrevistas (FD) realizadas a Sergio Cícero Zapata, quien renunció a WM de México en 2004 después de haberse desempeñado por diez años como abogado encargado del departamento de Bienes Raíces de la empresa. Al ser entrevistado declaró que durante años había ayudado a organizar los pagos; informó que enviaba a dos abogados externos a entregar sobres con dinero en efectivo a representantes de gobierno-alcaldes y consejeros ciudadanos, planificadores urbanos oscuros, burócratas de bajo nivel, que autorizaban permisos. Cualquiera que tuviera poder para frustrar el crecimiento de WM.

Los sobornos compraron permisos de zonificación, reducciones en las cuotas de impacto ambiental y la lealtad de líderes vecinales. A esta práctica Cícero Zapata la describía como “trabajar del lado oscuro de la luna”.

El diario reseñó miles de documentos gubernamentales (FD) relacionados con solicitudes para obtener permisos de construcción de tiendas en todo México. La investigación encontró que mágicamente, los permisos se otorgaban días después del envío de pagos a los dos abogados. Realizó entrevistas en profundidad a los encargados de la investigación sobre WM, quienes hablaron con la condición de no ser identificados como informantes sobre asuntos confidenciales de la empresa WM (FDA). Después de entregar el reporte de su investigación (FD), estaban convencidos que lo dicho por Cícero resultaba absolutamente creíble.

Según muestran los archivos y las entrevistas (FD), el reportero se percató que entre más se corroboraban sus dichos, más resistencia encontraba en los altos ejecutivos de WM implicados en el caso de corrupción. Otros altos ejecutivos mostraban preocupación por el daño que dicha información podría causar a la empresa en su reputación y en su bolsillo, debido a los costos en materia legal (FIA).

Los investigadores encargados del asunto señalaron (FDA) que para evitar que la sangre corriera, los directivos de la empresa optaron por una forma burocrática de sepultar el asunto. El hecho de que turnaran la investigación a uno de sus principales sospechosos, demostraba que hacían caso omiso de las recomendaciones de Munich,

abogada de alto nivel de la empresa WM, a quien Cícero había contactado al inicio. Ella recomendaba a WM que prosiguiera la investigación, utilizando recursos profesionales e independientes.

### Emergen las denuncias<sup>2</sup>

El 21 de septiembre de 2005, Cícero envió un correo (FD) a la abogada Munich, comunicándole que poseía información sobre irregularidades autorizadas por los más altos mandos de Wal Mart en México. Había trabajado antes como abogada de la empresa Procter and Gamble, y era conocedora de los retos que implicaban los casos de corrupción en América Latina. En 2004 y como abogada de la empresa, insistió al consejo de administración de WM que adoptara políticas estrictas anticorrupción, especialmente la prohibición a los empleados de ofrecer algo de valor a cambio de favores a representantes del gobierno local. Conminaba a los empleados a reportar cualquier señal de cohecho y a los agentes de la empresa a hacer lo propio. De manera expedita, Munich atendió el correo de Cícero y en pocos días contrató a Juan Francisco Torres Landa (FD), abogado egresado de Harvard cuyo bufete estaba instalado en la ciudad de México, para que interrogara a Cícero. Se reunieron en tres ocasiones en octubre de 2005 y a la tercera reunión acudió Munich. Durante muchas horas de interrogatorio, las notas de Torres Landa (FD) reproducen las descripciones de Cícero sobre la manera en que la empresa había perfeccionado el arte del soborno y cómo lo había logrado ocultar por medio de una contabilidad fraudulenta. Durante la entrevista, Cícero involucraba al presidente del consejo general, al consejo general, al auditor general y al director ejecutivo de bienes raíces.

Señalaba que el mayor responsable era el ejecutivo llamado Eduardo Castro Wright, de nacionalidad ecuatoriana, reclutado de la empresa Honeywell en 2001 para ser el Director de Operaciones para la empresa WMM. Cícero señaló que antes del arribo de Castro Wright, los sobornos se pagaban ocasionalmente, pero al ascender Castro a un puesto más alto, éstos se dispararon. Describe cómo la empresa en México se fijó metas de crecimiento muy agresivas para abrir el mayor número de tiendas posibles en un tiempo récord. Bajo la consigna de “hacer lo que fuera necesario” para obtener permisos de construcción, la empresa sometía a los ejecutivos a una gran presión.

Cícero informó al NYT (FD) que Castro Wright realizaba pagos en concordancia con el objetivo estratégico específicamente marcado por la empresa y bajo la consigna de construir cientos de nuevas tiendas de forma acelerada para no dar tiempo de reaccionar a los competidores. Los sobornos tuvieron el efecto de acelerar la expansión de la empresa: se cambiaron los mapas de zonificación, hicieron desaparecer restricciones ambientales.

Los permisos que tardaban meses se expedían en pocos días. “Lo que estábamos comprando era tiempo”, señalaba Cícero.

El crecimiento de WMM convirtió en estrella a Castro Wright en Bentonville y al ser promovido en el año 2005, Michael Duke se refirió a sus resultados asombrosos en México.

Al NYT le parecieron asombrosas las denuncias de Cícero, ya que lo involucraban directamente a él; invertía horas explicando a Torres Landa la mecánica instrumentada por él para la canalización de sobornos a través de personas de confianza, conocidos en México como “gestores”. Según el diario, los gestores son un accesorio en las burocracias bizantinas mexicanas y cabe decir que algunos son honrados. Los ciudadanos comunes en contratar gestores para que hagan la cola en la oficina que otorga licencias de manejo o en la oficina para el pago de servicios; las empresas por su parte, los contratan para hacer las veces de cabilderos para realizar trámites con el mínimo sufrimiento posible. Son estos sujetos los que desempeñan un papel protagónico en el embrollo interminable de escándalos de corrupción pública. Operan a la sombra, pagando a oficiales en todos los niveles y son estos gestores los que WM utilizaba.

Cícero reveló a Torres Landa que la contratación de gestores formaba parte de sus obligaciones, ya que trabajaba cerca de ellos instrumentando estrategias para saber a quiénes sobornar. También aprobó los pagos de WM México a los gestores y cada pago cubría el soborno y la cuota del gestor, que por lo general ascendía a un 6% del soborno. Esto se monitoreaba a través de un sistema de códigos secretos conocido sólo por un puñado de ejecutivos de la empresa. Los gestores entregaban facturas con descripciones breves y vagas sobre sus servicios, pero la verdadera historia se escribía en los códigos dentro de las facturas. Un código para cada “acto irregular” específico: uno indicaba el

soborno para acelerar un permiso, otros describían sobornos para obtener información confidencial o desaparecer multas.

Según las notas (FD) del abogado Torres Landa, cada mes Castro Wright y otros ejecutivos de Wal Mart recibían un itinerario detallado sobre la ejecución de todos los pagos. WMM

“purificaba” los rubros sobre sobornos en la contabilidad de la empresa y los registraba como pagos legales simples. Según Cícero, tuvieron buen cuidado en mantener desinformado al corporativo, por aquello de que “la ropa sucia se lava en casa”.

Al indagar sobre las razones por las cuales Cícero había decidido denunciar estas acciones, éste le informó a Torres Landa que había renunciado en 2004 porque la empresa poco había apreciado su trabajo (FD). Describía la presión y el estrés a los que estaba sometido por participar en una corrupción de años al tratar con autoridades codiciosas que desaparecían demandas a cambio de dinero. “Pensé que por lo menos merecía una medalla”, declaró Cícero al NYT (FD).

El punto de ruptura se dio al comenzar el año de 2004, cuando no fue elegido para el consejo general de WM México, y este desaire que provocó su enojo debido a la falta de reconocimiento de la empresa por su trabajo. Cícero informó (FD) a Torres Landa, que preparó un registro de los sobornos que había ayudado a orquestar, con el fin de protegerse en caso de alguna queja o investigación. Por su parte, Torres Landa señaló (FD) que no había detectado ningún deseo de vender dicha información o lucrar con ella de parte de su entrevistado.

Según algunas personas involucradas en la investigación (FDA), el recuento de Cícero sobre actos criminales en los altos niveles de la subsidiaria más importante de WM en el extranjero, era imposible de soslayar.

De acuerdo con una investigación confidencial conducida en 2003 por la agencia Kroll Inc., empresa líder en investigación sobre auditorías (FD), descubrió que WM México había incrementado sistemáticamente sus ventas ayudando a clientes con altos volúmenes a evadir impuestos. Un borrador del reporte realizado por la agencia Kroll, obtenido por el NYT (FD), concluía que altos ejecutivos de la empresa en México no

habían aplicado su publicitada política anticorrupción y habían ignorado señales de alarma proporcionadas por las auditorías internas. Además, pasaban por alto las denuncias en la prensa local que aseguraba que WM México había incurrido en fraude fiscal. Los reportes de la empresa mostraban pagos por 34.3 millones de dólares por concepto de impuestos atrasados. (FD). WM pidió a Kroll que evaluara las auditorías internas y las unidades antifraude en

WM México; el reporte elaborado por la agencia calificaba de ineficaces a dichas unidades (FD). No se interrogó a muchos de los empleados acusados de delito, algunos de los cuales recibieron una promoción poco después de que salieron a la luz sus actividades fraudulentas (FD).

Ninguna de estos hallazgos detuvo el ascenso de Castro Wright. Pocos días antes de que se llevara a cabo el interrogatorio a Cícero, fue promovido para hacerse cargo de todas las tiendas Wal Mart en Estados Unidos, uno de los cargos más prominentes en la compañía. También fue invitado a formar parte de su comité ejecutivo, santuario del liderazgo de la empresa.

La respuesta inicial

Según consta en los archivos de WM (FD), Munich envió memoranda sobre la información proporcionada por Cicero a Thomas Mars, consejero general y antiguo director de la policía estatal de Arkansas; a Thomas Hyde, vicepresidente ejecutivo y secretario corporativo de la empresa, Michael Fung, auditor general interno de la empresa, Craig Herkert, director ejecutivo para las operaciones de WM en América Latina y Lee Stucky, confidente de Lee Scott y director administrativo de Wal Mart internacional, altos ejecutivos de WM. Típicamente, WM contrataba bufetes de abogados externos para conducir investigaciones sobre denuncias de delitos significativos. Lo hizo en 2005 por ejemplo, cuando Thomas Coughlin, entonces vicepresidente de Wal Mart fue acusado de rellenar sus cuentas con gastos y de malversación en el uso de tarjetas de regalo de la empresa WM.

Al principio WM contrató a Willkie, Farr & Gallagher (WFG), un bufete con gran experiencia en casos de prácticas corruptas en el extranjero. Sugirió un plan de acción para rastrear todos y cada uno de los pagos a funcionarios públicos durante los

cinco años anteriores; entrevistar a toda persona que podría saber algo acerca de los sobornos, incluyendo al consejo de WM. WFG recomendó que la investigación no reparara en gastos; al igual que cualquier empresa de esta envergadura, que de manera rutinaria se ve confrontada con denuncias de este nivel sobre el quehacer de altos ejecutivos.

Como consta en los reportes (FD), la empresa rechazó esta propuesta y en su lugar encargaron a los abogados de WM la supervisión de una investigación preliminar mucho más limitada, realizada por investigadores de casa. Según explicaba un memorándum confidencial de la empresa (FD), tardaría dos semanas, no los cuatro meses propuestos por WFG. En lugar de revisar años de permisos, el equipo investigaría algunas tiendas y sólo si hacía falta, se harían entrevistas. Si se detectaba una violación a la ley, la empresa conduciría una investigación exhaustiva. Esta decisión otorgaba a los directivos de WM control total sobre la investigación. Significaba una nueva responsabilidad para la pequeña Unidad de Investigación Corporativa (IC) de la empresa, ya de por sí rebasada en sus obligaciones. Se encontraba mal equipada para llevar a cabo semejante investigación sobre corrupción, más aún si se trataba de México. Contaba con menos de 70 empleados, la mayoría de ellos asignada a perseguir pandillas de robo en tiendas y vendedores corruptos. Según declaró Joseph Lewis, director de investigaciones corporativas (IC) de WM, contaba tan sólo con cuatro personas dedicadas a investigar fraudes corporativos, una cifra totalmente inadecuada para una empresa de esa naturaleza.

Lewis y su jefe Kenneth Senser, vicepresidente encargado de la seguridad global, aviación y viajes, trabajaban para fortalecer la unidad. Meses antes de la denuncia de Cícero, consiguieron el permiso para contratar a cuatro investigadores especiales. De acuerdo con su perfil de contratación (FD), serían asignados a investigar los asuntos de “fraude complejo significativo”. Scott, el ejecutivo en jefe accedió a que IC manejara las denuncias de mala conducta de altos ejecutivos. Al mismo tiempo que llegó la denuncia de Cícero, arribaron dos casos en los cuales se cuestionaba la independencia de IC.

En octubre el vicepresidente de la empresa, John B. Menzer intervino en una investigación interna sobre Senser, otro vicepresidente que dependía de él. Según registros internos (FD), Menzer dijo a Senser que no deseaba que C.I. manejara su caso

“debido al impacto que dicha investigación podría tener”. Expresó que de preferencia la condujera un subordinado de Senser. Según consta en los archivos (FD), poco después el subordinado exoneró a su jefe.

El otro caso involucraba al presidente de WM Puerto Rico. Un soplón había acusado al presidente y a otros ejecutivos de maltratar a sus empleados. En vez de que lo investigara el IC directamente, el presidente encargó a un subordinado la investigación con la recomendación de que se mantuviera alejado de quienes lo implicaban a él. La abogada Munich objetó y amenazante advirtió que WM necesitaba claras directrices para abordar estos asuntos, según consta en archivos (FD).

#### Inicia la investigación

Ronald Halter, uno de los nuevos investigadores especiales de WM, fue asignado para encabezar la investigación preliminar sobre las denuncias de Cicero. Halter tenía pocos meses en WM, pero era un experimentado investigador criminal que había trabajado durante 21 años para el FBI y hablaba español. Lo ayudaría Bob Ainley, un auditor de alto nivel que había sido enviado a México junto con otros auditores hispanoparlantes.

El 15 de noviembre de 2005, Halter y su equipo llegaron al corporativo de la empresa en México y se dispusieron a revisar la base de datos (FD) en busca de descripciones de pagos bajo el concepto “gestoría”. Al final del día habían encontrado 441 pagos, cada uno conteniendo un soborno potencial y apenas habían cubierto hasta el año de 2003.

Cícero informó que los gestores principales eran Pablo Alegría Con Alonso y José Manuel Aguirre Juárez, abogados oscuros con bufetes pequeños en México y amigos de la facultad de derecho (FD). Efectivamente, el equipo de Halter encontró que casi el 50% de los pagos estaban a nombre de Alegría y de Aguirre: según consta en los archivos (FD), estos dos abogados habían recibido \$8.5 millones en pagos. Mostraban además que Wal Mart México pagaba de manera rutinaria decenas de miles de dólares por permiso. Al ser entrevistados (FD), los abogados se negaron a discutir las denuncias de corrupción, arguyendo acuerdos confidenciales con WM.

Un correo que envió Halter a su jefe (FD) revelaba una interesante post data: “todos los pagos a estos individuos y todas las grandes sumas de dinero pagadas a estas cuentas se interrumpieron abruptamente en 2005”. Halter señaló que lo único que había cambiado en ese tiempo era que Castro Wright había dejado Wal Mart México para ir a radicar en los Estados Unidos (FD). Halter confirmó cada detalle de lo dicho por Cícero, quien proporcionó datos específicos, nombres, fechas, montos realizados para la apertura de muchas de las nuevas tiendas. En la mayoría de los casos, los investigadores encontraron documentos (FD) confirmando los pagos fundamentales que manifestaba en su recuento. Tal y como señaló Cícero, los investigadores encontraron códigos misteriosos al calce de las facturas realizadas a nombre de los gestores (FD). Una persona involucrada en la investigación señaló que la documentación no se parecía en nada a un registro de facturas de un bufete de abogados legítimo, dijo uno de las personas involucradas en la investigación (FDA). Lewis envió un breve reporte a su jefe, el Sr. Senser: “Esto no se ve nada bien.” (FD)

Halter y su equipo confirmó que Castro y otros ejecutivos de alto nivel estaban al tanto de los pagos a la gestoría. Descubrió además que en marzo de 2004 se había ordenado una auditoría interna a los ejecutivos de WM que había alertado sobre los pagos a gestores. La auditoría documentaba (FD) que WM de México y dos gestores principales habían recibido millones de dólares para facilitar la autorización de permisos de instalación de nuevas tiendas en todo el país.

La auditoría no investigó cómo el dinero había sido utilizado para facilitar los permisos, pero mostró que éstos se habían incrementado de manera rápida, todo ello en concordancia con el crecimiento acelerado de la empresa. La auditoría recomendaba notificar al corporativo de Bentonville acerca de los pagos.

Los archivos muestran (FD) que la recomendación fue removida por el auditor general de la empresa, a quien Cicero identificaba como uno de los ejecutivos que estaba al tanto de los sobornos. Poco después de haber concluido con la auditoría, el encargado especial de la auditoría sobre los gestores fue despedido. Ainley se reunió con él en su hotel y éste describió otros ejemplos de información retenida al corporativo de Bentonville sobre pagos sospechosos a funcionarios gubernamentales. El auditor proporcionó el nombre de José Luis Rodríguezmacedo Rivera, consejero general de WM México (FD). Señaló que éste había extraído información significativa de la

auditoría realizada por él para WM México, misma que se encontraba en conformidad con la “Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero”. La auditoría original describía la distribución de “tarjetas de regalo” a los funcionarios de gobierno en poblados o ciudades una vez que se concluía con la construcción de una tienda WM. Según Ainley, esto coincidía con el momento en que se interrumpían los pagos (FD). Esta información se había borrado del expediente enviado a Bentonville.

Extrañó a los investigadores la reacción de Castro Wright cuando le mostraron la auditoría sobre los gestores, ya que en lugar de alarmarse, mostró preocupación por depender de pocos gestores. Entonces Rodríguezmacedo ordenó a Cícero un plan para diversificar a los gestores utilizados para facilitar los permisos. Dicho plan autorizaba \$280 mil dólares para facilitar un solo permiso fue autorizado con cambios menores. Rodríguezmacedo no deseaba que apareciera el término “gestores” y prefirió llamarlos “proveedores de servicio externo” (FD).

Por último, Halter y su equipo descubrieron que la corrupción podía ir más allá de lo que Cícero relataba. Tal y como consta en su reporte enviado a Bentonville (FD), al repasar los pagos en la base de datos de WM México, los investigadores anotaron que la empresa había realizado grandes contribuciones y “donaciones” directamente a los gobiernos locales en todo México- cerca de \$16 millones de dólares desde 2003. Algunas de las descripciones de pagos indicaban que se trataba de “donaciones” para la expedición de una licencia. Encontró también documentos del ejecutivo de bienes raíces de WM México en donde reconocía abiertamente que “los pagos se hacían para facilitar las licencias o permisos para la apertura de nuevas tiendas”. Según lo que dijo Cícero al NYT (FD), a veces las donaciones iban de la mano con los pagos a gestores para obtener permisos.

#### Desviando la culpa

Cuando el equipo de Halter estaba preparado para entrevistar a los ejecutivos de WM México, el primer objetivo era Rodríguezmacedo, quien antes de trabajar para WM M en 2004, se había desempeñado como abogado en Citygroup de México (FD). Mundano y afable, con inglés impecable, pronto se ganó aceptación en Bentonville. Cuando WM invitaba por varios días a ejecutivos de las subsidiarias en el extranjero para discutir puntos finos en torno a la “Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero”, lo

invitaban a encabezar una de las sesiones llamada: “Superación de retos en transacciones gubernamentales”

Cícero había identificado su participación directa en el esquema de sobornos, pues seguía las instrucciones de Castro Wright para ejecutar pagos.

Rodríguezmacedo no quiso comentar nada al respecto y el viernes anunció WM su reasignación y que ya no formaba parte del consejo general de la empresa.(FD).

Halter y su equipo esperaba que Rodríguezmacedo informara sobre la manera en que dos abogados externos habían recibido pagos por 8.5 millones de dólares para facilitar permisos. Según consta en archivos (FD), éste respondió con hostilidad evasiva. Cuando los investigadores les solicitaron los registros de pagos a gestores, aseguró que no tenía tiempo para rastrearlos. Obtuvieron respuestas similares de otros ejecutivos. Sólo después de que los investigadores se quejaron ante las altas autoridades de WM, los ejecutivos liderados por Rodríguezmacedo, accedieron a comparecer, poniendo en duda la credibilidad de Cícero. Señalaron que la auditoría sobre gestores, había levantado sospechas sobre Cícero, ya que él autorizaba la mayoría de los pagos a gestores. Fue entonces cuando WM pidió a la agencia Kroll que investigara el beneficio que estas transacciones podían traer a Cícero. Los ejecutivos aseguraron que la agencia descubrió que la esposa de Cícero era socia del bufete de uno de los gestores (FD) y que debido a que no había informado a WM sobre el particular, Cícero había sido despedido.

Rodríguezmacedo produjo una copia del reporte preliminar de Kroll y correos electrónicos mostrando que ese conflicto había sido reportado a Bentonville. Argumentó que los pagos a gestores habían sido en todo caso un ardid de Cícero para defraudar a WM México y que probablemente Cícero y los gestores se habían quedado con el dinero de los “pagos facilitadores”. Puesto de manera llana, los sobornos no se hubieran podido pagarse, si el dinero había sido robado en primera instancia. Este argumento fue suficiente para que WM diera carpetazo a la investigación, a pesar de que, según consta en su informe (FD), los investigadores mostraban escepticismo. Si era cierto el relato de Rodríguezmacedo, no explicaba por qué los ejecutivos de WM México habían autorizado pagos a gestores, tampoco decía por qué habían realizado donativos para

obtener permisos ni por qué alteraron las auditorías para ocultar a Bentonville lo que estaba sucediendo.

Los investigadores se preguntaban la razón por la cual un abogado calificado que había logrado amasar una pequeña fortuna en WM atraía la atención plena de la empresa implicándose él mismo en una serie de sobornos ficticios. También cuestionaban la actitud de los ejecutivos de la empresa, que al sentirse victimizados por sus denuncias, no habían emprendido acción legal en contra de Cícero o por lo menos reportaran los hechos al corporativo en Bentonville.

Existía otro problema: los documentos contradecían la mayoría de las afirmaciones de los ejecutivos, pues según los archivos de la empresa (FD), Cícero no había sido despedido, sino que había renunciado con beneficios de liquidación y un bono de \$25 mil dólares. En un correo (FD) enviado en 2004 por Rodríguezmacedo a Munich, éste describía cómo él había negociado la salida de Cícero. Le informaba además que la empresa nunca había confrontado a Cícero sobre la supuesta colaboración de su esposa con alguno de los dos gestores. Aseguraba además que no existía pista alguna sobre el supuesto delito financiero y más bien lo veía como “un conflicto de intereses revelado”.

Cícero negó al diario (FD) que su esposa hubiera trabajado para cualquiera de los dos gestores.

Existían otras discrepancias:

Rodríguezmacedo informó que cuando Cícero se fue, la empresa dejó de usar gestores, y sin embargo, durante el interrogatorio a Cícero en 2005, los ejecutivos de WM México hicieron una solicitud para pagar \$14 mil dólares a un gestor con el fin de conseguir un permiso de construcción, según consta en los archivos (FD).

Las preguntas y solicitudes de documentos que pidió Halter a los ejecutivos provocaron enojo, ya que después de una semana de trabajo, como lo muestran las entrevistas y los archivos (FD), fueron convocados por Eduardo Solórzano Morales, director ejecutivo de WM México. Calificó a los investigadores de misteriosos y acusadores; se molestó por la forma en que advertían a sus ejecutivos que tenían derecho de no responder a las preguntas, como si se les estuviera leyendo sus derechos.

Lewis vio esto como una estrategia disuasiva para distraer a los investigadores de aquello que se estaba dirimiendo en ese momento.

Por su parte, el Sr. Herkert, director ejecutivo para América Latina de WM fue informado acerca de las quejas y junto con su jefe el Sr. Duke, voló a México para visitar varias tiendas y al mismo tiempo reconfortar a los contrariados ejecutivos mexicanos. Arribaron justo cuando los investigadores habían concluido su investigación y se habían retirado.

Un empujón para escarbar más hondo

El corporativo de WM acordó que considerarían una investigación exhaustiva, en caso de que la investigación preliminar encontrara creíbles las denuncias de Cícero.

Después de su regreso a Bentonville en diciembre de 2005, Halter y Ainley escribieron un reporte confidencial (FD) dirigido al corporativo, mostrando la evidencia que corroboraba lo dicho por Cícero: los cientos de pagos a gestores, los códigos misteriosos, las auditorías alteradas, las respuestas evasivas de los ejecutivos mexicanos, las donaciones para obtener permisos, la evidencia de que al día de hoy la empresa utilizaban gestores.

En sus conclusiones, el reporte (FD) de Halter señalaba: “Existe sospecha razonable para creer que leyes mexicanas y estadounidenses han sido violadas”. No hay “explicación plausible” que justifique los millones de dólares que se gasta la empresa en pagos a gestores”. Halter entregó un plan de acción para realizar una investigación profunda que llegara hasta el fondo de la corrupción y de la responsabilidad que tenía Wal Mart México en su encubrimiento. Sugirió que se reconstruyera la historia a partir de los datos que albergaba la computadora de Cícero. Mientras tanto éste seguía ofreciendo sus servicios como consultor. En diciembre le escribió un correo (FD) a Munich en donde se ofrecía a compartir datos específicos de más tiendas y prometía mostrarle documentos: “Ojalá y nos visite otra vez”, expresaba al final de su misiva.

Halter propuso una investigación sobre los dos gestores, que no había querido iniciar mientras estaba en México por miedo a su seguridad. Propuso que WM contratara a investigadores privados para entrevistar y monitorear a ambos gestores,

además de entrevistar a los altos ejecutivos y en especial a Castro Wright sobre su papel en los pagos de gestoría.

En enero de 2006 el caso llegó a un punto crítico, pues el corporativo evaluaba si aprobaban una investigación que inevitablemente apuntaría al ejecutivo estrella del cual se afirmaba públicamente, podría llegar a ser el sucesor de Scott, entonces director ejecutivo de la empresa.

El código ético de WM señalaba una clara dirección: “nunca encubras o ignores un problema ético” (FD). Algunos involucrados en la investigación sostenían que era tiempo de ir en contra del aumento de los niveles de corrupción en las operaciones globales de la empresa (FDA). Según consta en los archivos de la empresa (FD), cada año recibía cientos de reportes internos sobre sobornos y fraudes. Tan sólo en Asia, se registraron 90 reportes en los últimos 18 meses. La situación era tan preocupante, que en el invierno, los ejecutivos fueron llamados a Bentonville para una reprimenda. El Sr. Menzer, vicepresidente de la empresa, señaló que la corrupción empezaba a generar un riesgo inaceptable, más aún si el gobierno de los Estados Unidos estaba impulsando la Ley de Prácticas de Corrupción en el Extranjero. “Los tiempos han cambiado”.

En enero y mientras ponderaban el plan de acción propuesto por Halter, la dirección de la empresa recibió un correo anónimo (FA) diciendo que los altos ejecutivos de bienes raíces en WM México recibían sobornos de las compañías constructoras. “Por favor hagan algo”, suplicaba el emisario.

En menos de un año los casos de soborno aumentaron a 400 por año, duplicando la carga de trabajo del Sr. Lewis. Algunos ejecutivos (FA) se quejaban de que el Sr. Lewis actuaba como si todavía fuera agente del FBI a cargo de supervisar investigaciones mayores. Lo acusaron de déspota, disruptivo e inocente frente a las ambigüedades morales detrás de los negocios que la empresa hacía en el extranjero. Alegaban que Investigación Corporativa (IC) mejor debía avocarse a “neutralizar” problemas que a denunciar a empleados corruptos. Estos mismos funcionarios recordaban cuando el FBI había sido requerido para investigar el caso del vicepresidente Coughlin, señalado por haber desfalcado a la empresa por cientos de miles de dólares. Los resultados produjeron meses de publicidad embarazosa,

especialmente cuando Coughlin confesó haber utilizado el dinero para pagar a espías contratados por WM dentro del sindicato.

Algunos (FA) comentaban que si hubiera ocurrido en Estados Unidos, la cosa sería distinta, pero calificaban a México como un país en donde el soborno se encuentra incrustado en la cultura de los negocios y que por ello no ameritaba la misma reacción.

El primero de febrero de 2006 y en pleno debate, Munich presentó su renuncia, insistiendo en uno de sus últimos memos (FD) sobre la necesidad de expandir la investigación y tratar con igual respeto a la ley mexicana y a la ley estadounidense. El soborno a representantes gubernamentales, dijo, es una ofensa criminal en México. Advirtió que los ejecutivos no debían inmiscuirse en la investigación.

Solórzano, el director ejecutivo de WM México, organizó una videoconferencia con Mark, Senser y Stucky para discutir la hipótesis acerca de que Cicero había robado los pagos a gestores. Por su parte Munich escribía en su reporte (FD), que dada la seriedad de la acusación, era prudente que desarrollaran un plan de seguimiento, independiente de la participación de los directivos de WM en el caso.

El jefe pesa

El Sr. Scott citó a reunión el 3 de febrero de 2006 para actualizar los avances presentados por la investigación interna y discutir qué hacer respecto a las denuncias de Cícero. Consta los archivos (FD) que días antes de la reunión, Senser ordenó a su equipo que compilaran datos mostrando la efectividad de CI. Reunió estadísticas mostrando que la unidad refería pocos casos a las agencias legales externas. Circuló un correo (FD) en donde informaba que Rodríguezmacedo había sido tratado respetuosa y cordialmente. Además de Scott, convocó a Hyde, Mars, Stucky, según señalan los archivos (FD) y durante la misma se ventilaron las quejas en contra de CI. En una evaluación sobre el desempeño de Lewis, Senser describió las quejas que los directivos de WM señalaron sobre su investigación de Lewis, calificándola como “demasiado agresiva”. No les agradó el enfoque de Lewis, que colocaba el acento en “la aplicación de la ley” y el hecho de que Scott convocara a una reunión para expresar estas preocupaciones sólo minimizó la importancia de la investigación.

Con carácter de urgencia y al término de la reunión, Scott ordenó a Senser que trabajara con Mars y otros en el desarrollo de un “protocolo modificado” para investigaciones internas; en 24 horas se produjo un nuevo protocolo, que otorgaba a los ejecutivos de WM- incluyendo aquéllos en la unidad bajo escrutinio- mayor control sobre investigaciones internas. El documento incluía múltiples revisiones de casos y solicitaba a los ejecutivos que hicieran análisis de costo beneficio antes de terminar una investigación. Bajo el nuevo protocolo, Lewis y su equipo sólo investigarían denuncias significativas, como crímenes potenciales cometidos por ejecutivos de primer nivel. Cuatro días después de la reunión, y con el nuevo protocolo, los directivos transfirieron el control de la investigación sobre casos de soborno a Rodríguezmacedo.

Mars le envió el reporte de Halter junto con los archivos de la investigación. En un correo (FD), pidió consejo a Senser sobre una manera segura de enviar los archivos y éste recomendó FedEx. “Hay buen control sobre esos envíos, y aunque los gobiernos los confiscan si están buscando algo especial, no hay razón alguna para que piensen que este envío es algo fuera de lo ordinario”, escribió. “La clave es ser cuidadosos con la comunicación sobre los detalles del envío a José Luis (Rodríguezmacedo).” Recomendó a Mars que utilizara un correo encriptado.

Al preguntarle a Tovar (FD), el vocero de WM, dijo que no podía comentar acerca de la reunión ni acerca de la decisión de transferir el caso a Rodríguezmacedo. Era clara la directriz de WM sobre la pertinencia de que un inculpado condujera la investigación.

Mientras daba los toques finales al protocolo, Senser recibió un folleto (FD) de la oficina de ética de WM sobre “mejores prácticas” en investigaciones internas. Había sido elaborado por abogados y ejecutivos que supervisaron investigaciones en empresas afiliadas a

Fortune 500<sup>3</sup> : “Las investigaciones deberían ser conducidas por individuos que no tengan intereses personales sobre los resultados de la investigación” (FD)

La transferencia de archivos y reportes parecía violar hasta el protocolo modificado, que indicaba que el CI debía manejar denuncias significativas-incluyendo

aquellas sobre crímenes potenciales y ejecutivos de alto nivel. El equipo de Senser marcó 31 casos que cumplían con estos requisitos.(FD)

México encabeza la lista

Después de la reunión con Scott, Senser dijo a Lewis que su prioridad era eliminar las percepciones de los ejecutivos sobre “la agresividad de los investigadores”. Deseaba que Lewis se ganara la confianza de sus “clientes”- los líderes de WM que se evitaran

“interacciones contradictorias”. Senser aplicó el mismo consejo a sí mismo. Al tiempo que se enviaban los archivos de Halter a México, Stucky hacía planes para viajar a México con otros ejecutivos involucrados en el caso de soborno. El viaje, escribió (FD), “tenía el propósito de restablecer actividades en conformidad con los asuntos que se estaban discutiendo”. Invitó a Senser al viaje y éste respondió que era mejor no hacer el viaje, pero que sus investigadores estarían al pendiente de cualquier asunto que se requiriera.

Días después de que Stucky voló a México, un artículo sobre WM apareció en el NYT (FD); se concentraba “en el papel cada vez más importante que un hombre desempeñaba en el asunto: Eduardo Castro Wright”. El artículo señalaba que era una “figura popular” en

WM porque había hecho de la empresa en México una de las “unidades más rentables”. WM lo consideraba un candidato muy fuerte para suceder a Scott.

Caso cerrado

Para aquellos que habían investigado las denuncias de Cícero, la investigación preliminar había sido sólo eso, preliminar. En memos y reuniones (FD) habían afirmado que sus hallazgos justificaban una investigación amplia. El papel de Castro tendría que ser determinado. Según consta en archivos y entrevistas (FD), nunca se le permitió a Halter interrogarlo ni que éste tuviera acceso a los archivos de su computadora. Rodríguezmacedo, el hombre encargado de la investigación, lo miraba de forma diferente: cerró el caso en pocas semanas, con poca investigación adicional. Su reporte concluía (FD): “No existe evidencia clara o indicación de sobornos pagados a

autoridades gubernamentales mexicanas con el propósito de asegurar licencias o permisos.”

El reporte de seis páginas explicaba que su conclusión se basaba en las negativas de sus compañeros ejecutivos: “Ni uno solo declaró haber ordenado o pagado sobornos a las autoridades gubernamentales”. No registraba que él había sido implicado en la misma conducta criminal, y ésta no era la única omisión, ya que mientras los ejecutivos de WM habían autorizado años de pagos a gestores, nunca explicaron lo que esperaban obtener con estos pagos millonarios y que los gestores recibían para “facilitar permisos.” Tampoco se refirió a las evidencias que señalaban que WMM había repartido donaciones para obtener permisos, ni informó que él y otros ejecutivos habían suprimido o alterado auditorías que podrían haber alertado a Bentonville acerca de los pagos indebidos.

En lugar de eso atacaba a su denunciante. Declaró (FD) que Cícero hizo creer a los ejecutivos de WM que correrían el riesgo de que se negaran los permisos si no acudían a los gestores, pero que éste era un ardid, ya que lo más probable era que WMM había pagado millones de dólares por “servicios nunca prestados”. Los gestores simplemente se embolsaban el dinero y Cícero pudo haberse beneficiado también.

Sin embargo, sus dichos no ofrecían pruebas. Su reporte (FD), era menos una denuncia que una hipótesis construida sobre dos pilares altamente circunstanciales. Primero dijo que había consultado a Jesús Zamora Pierce, un prestigiado abogado independiente, quien había escrito libros sobre fraudes. “Zamora considera que la conducta desplegada por Cícero es típica de alguien que había cometido un fraude. No es poco común en México que los abogados recomienden el uso de gestores para facilitar la obtención de permisos, cuando en realidad no es nada más que un medio para hacer fraude.” En segundo lugar, informó que había realizado un análisis estadístico en donde mostraba que WM había obtenido permisos con mayor celeridad desde que Cícero había salido de la empresa. La validez de su análisis era difícil de comprobar, ya que no lo incluyó en el reporte.

En la construcción del caso en contra de Cícero, su reporte incluía varios falsos testimonios. Habló de su despido, cuando los archivos mostraban que había renunciado y afirmó que la investigación de Kroll mostraba un aumento en el nivel de vida de

Cícero durante el tiempo en que se habían realizado pagos a los gestores. Al ser entrevistados, los encargados de la investigación en Kroll señalaron que nunca habían dicho tal cosa (FD)

Su reporte sugería una serie de pasos correctivos con el fin de que el caso se cerrara: señalaba que WM ya no utilizaría a gestores; que habría un nuevo compromiso con la política anticorrupción por parte de la empresa. Sin embargo, no recomendó ninguna acción disciplinaria para sus colegas. Escribió (FD) que si alguien debía ser castigado, tendría que ser Cícero.

Rodríguezmacedo envió un borrador de su reporte (FD) a Bentonville. En un correo (FD), Lewis dijo a sus superiores que lo encontraba “deficiente”. No eran claras las pruebas sostenía su reporte. Escribió: “Más importantemente, si uno está de acuerdo con el hecho de que Cícero defraudó a la empresa, -y yo lo estoy- ¿cómo es posible que se haya robado 10 millones de dólares sin que nada se hiciera después de que esto se descubrió?”

Rodríguezmacedo respondió agregando un párrafo al final de su reporte (FD): habían decidido no demandar a Cícero, debido a que “no tenían un caso sólido que perseguir.” Respondió Lewis: “A riesgo de parecer cínicos, el reporte es exactamente igual al anterior que calificué como deficiente.”

Esto fue suficiente para WM; el 10 de mayo de 2006, los ejecutivos en Bentonville ordenaron a Rodríguezmacedo que “concluyera su reporte y con ello diera fin a la investigación.”

Nadie le informó a Cícero. Sólo supo que después de meses de correos, llamadas y reuniones, el interés de WM parecía haberse extinguido. Nunca respondieron a sus llamadas ni correos: “Creí que a nadie le importaba esto, así que lo dejé en paz”, señaló el denunciante.

Al final del reportaje aparecen los siguientes créditos: Alejandra Xanic von Bertrab y James

C. Mc Kinley Jr, contribuyeron reportando desde la ciudad de México

Observaciones y futuras líneas de investigación

El reportaje escrito por Davis Barstow para el NYT refleja el dominio del oficio periodístico basado en la investigación de fuentes de primer nivel y el cotejo acucioso de los hechos por medio de una investigación conducida por el propio diario. No deja un cabo suelto, ya que entrevista a sujetos clave y recoge testimonios de quienes guardaron el anonimato, revisa archivos y documentos con el fin de encontrar confirmaciones a las fuentes proporcionadas por el caso. Muestra más de 16 fuentes directas- entrevistas a sujetos directamente involucrados en el asunto: el denunciante, Cícero Zapata, la abogada Munich de WM, quien informó del caso al corporativo, Lewis Scott, director ejecutivo de la empresa, Kenneth Senser, Joseph Lewis, la Agencia Kroll, encargada de evaluación de auditorías, Duke, actual director ejecutivo de WM, Halter y Ainley encargados de la investigación, el abogado Francisco Torres Landa, contratado por la empresa para entrevistar a Cícero, David Tovar, vocero de WM, Menzer, vicepresidente de WM, Senser, vicepresidente de WM, el auditor despedido, Eduardo Castro Wright, el principal inculpado, Rodríguezmacedo, Eduardo Solórzano Morales, director ejecutivo de WM, Henckert, director ejecutivo de WM América Latina.

Cita más de 15 fuentes documentales primarias verificables en archivos de la empresa y del gobierno, desde auditorías internas y externas, bases de datos, contabilidades fraudulentas, facturas expedidas, correos, así como reportes sobre sobornos en otros países, por sólo mencionar algunos.

Al financiar su propia investigación, el diario no sólo coteja, verifica información, sino que profundiza y aporta datos originales, conjeturas, contradicciones, deducciones. Las entrevistas que realiza al denunciante, a los sujetos involucrados que confirmaron o negaron los dichos de Cícero, el rastreo de archivos de la empresa, documentos oficiales y gubernamentales y solicitudes para obtener permisos de construcción. Entrevista a sujetos involucrados y fuentes anónimas para detectar y analizar las relaciones causa efecto, que en caso de WM revelan contradicciones con su propio código de ética al promover ascensos del principal inculpado en las denuncias. Consulta la “Ley sobre prácticas corruptas en el extranjero” de los Estados Unidos y a leyes mexicanas que norman la relación empresarial en estos casos, así como los códigos de ética de la empresa.

La historia parece circular pues va atando cabos entre lo dicho por el denunciante, los archivos de la empresa y los reportes de la investigación, así como las

diversas entrevistas conducidas por los investigadores y por el diario. Todo empieza con el correo que el denunciante envía a la abogada Munich, que en última instancia pone al descubierto el escándalo que por sus dimensiones, no pudieron acallar los directivos de Wal Mart, algunos de ellos señalados como responsables. En lugar de honrar el código de ética, encubren a los directivos y a los ejecutivos involucrados.

El reportero Barstow no deja títere con cabeza en su acuciosa recolección de datos duros y entrevistas, presenta la crónica de los hechos y una radiografía científica del momento actual, con los nombres y apellidos de sujetos señalados como responsables de la corrupción en la empresa. Analiza las fuentes y a lo largo del reportaje, aporta datos originales productos de su propia pesquisa: con ello enriquece la información reportada en archivos de la empresa.

Al estilo clásico de las novelas de Agatha Christie y su agudo detective Poirot Barstow sigue la ruta del dinero para armar el rompecabezas y comprender los vericuetos de una investigación que, a medida que avanza, enfrenta mayores obstáculos colocados por los directivos y los ejecutivos de la empresa.

Contrasta la profusión de fuentes acumuladas en entrevistas y archivos de la empresa con la escasa información reportada sobre la trayectoria que recorre el dinero en forma de pagos a gestores. Salvo los nombres de los gestores proporcionados por Cícero, confirmados como actores principales en la trama, el reportaje no sigue la pista del dinero en México para identificar instancias, nombres y apellidos de los beneficiados en los diferentes peldaños de la escalera burocrática en delegaciones y municipios, en las Secretarías de Medio Ambiente local y federal, encargadas de medir el impacto ambiental, ni en las juntas locales o vecinales.

Tiene razón el investigador Halter cuando aclara, que no siguió esa ruta mientras estaba en México, porque midió los riesgos que involucraba hurgar en la responsabilidad de la administración pública federal y local. Tal vez se encontraría con otros obstáculos para llevar a cabo una investigación de esta magnitud en México, como es la falta de un archivo histórico que sobre estos asuntos debe tener la administración pública. Durante el Gobierno de la ciudad ha sido señalado por su resistencia a cumplir el mandato de la ley de transparencia publicada en 2004. El control centralizado de la información persiste en muchas dependencias oficiales quienes se resisten a

desclasificar documentos de interés público, y muchas veces acuden al recurso del amparo para evitar la entrega de documentos a quien los solicite. Si en la ciudad de México ha sido compleja la transición hacia la transparencia, no se diga en los estados, poco acostumbrados a la publicación de información y a la rendición de cuentas.

#### Líneas futuras de investigación

El texto publicado por el NYT ofrece rutas para una investigación futura sobre el caso, empezando por una revisión hemerográfica que todo investigador de la prensa o periodista debe hacer cuando inicia una averiguación.

1. Prensa: realizar un rastreo de la información publicada sobre WM en general y en particular aquella que fue publicada en México a raíz de la publicación del reportaje. Una búsqueda rápida en internet arrojó 1110 mil resultados sobre el caso, con más resultados en las fechas posteriores a la publicación del NYT. Aunque muchos comentan lo que ya de por sí publica el diario, algunas notas y columnas que se revisaron-aproximadamente 25 en total- aportan nuevos datos, algunos de los cuales se resumen a continuación:

“La Secretaría de la Función Pública mexicana aseguró que ha iniciado la verificación de los permisos o trámites otorgados en México para WM (El Financiero/24/4). “Michael Duke, director ejecutivo de WM puede enfrentar cargos por el caso” (CNN Expansión/24/4). “Las exigencias de cohecho para abrir establecimientos comerciales o industriales son constantes en nuestro país...mientras las autoridades locales que son las competentes en investigar estos casos, no se dan por enteradas, el Departamento de Justicia de los EU ya inició una investigación de oficio sobre el caso...la corrupción es un costo habitual de hacer negocios en México, éstos son relativamente mayores para las pequeñas empresas... “Es un problema sistémico”, dijo Eduardo Bojórquez de Transparencia Mexicana.” (Sergio Sarmiento/Reforma, 25/04). “La Procuraduría General de la República que en principio desdeñó la denuncia hecha el pasado viernes por el prestigiado NYT, reconsideró su postura y anunció que ya abrió una averiguación previa”. (Semanario Proceso, 25/04). “A través de canales diplomáticos, el Gobierno de EU entregó a las autoridades mexicanas el expediente relativo a la presunta corrupción.”(Noticias MVS,02/05). El gobierno de México favoreció durante seis años a WM con más de 200 permisos...En 2009 el delegado de

Semarnat en Quintana Roo, autorizó el cambio de uso de suelo en terrenos forestales en Playa del Carmen para la construcción de una tienda...se eliminaron 30 mil metros cuadrados de selva media... El Frente Nacional contra WM denuncia que la empresa no paga sueldos a 27 mil empacadores, 17 mil acomodadores, 22 mil lavadores de autos, que pagan 300 pesos diarios por el derecho a trabajar. (Jacobo Zabludovsky/El Universal, 18/05).

Aunque es necesario cubrir el total de las notas y columnas publicadas, este resumen que de ninguna manera es representativo, muestra que son pocos los avances en materia de investigación periodística después de transcurridos tres meses de la publicación en el NYT. Sin embargo, proporciona pistas para dar seguimiento a la investigación iniciada por las autoridades federales sobre el caso, averiguar el estado de la cuestión en otros estados, delegaciones y municipios, investigar al Frente Nacional contra WM, conocer el reporte de Transparencia Mexicana, etcétera

2. Mapeo: realizar un mapeo de las tiendas autorizadas por delegaciones y municipios, así como los funcionarios que firmaron los permisos para la construcción de las tiendas; rastrear permisos de construcción, mapas de zonificación, etc. Hacer una solicitud al IFAI (Instituto Federal de Acceso a la Información) y al IMCO (Instituto Mexicano de Competitividad, Resultados de transparencia en Municipios y Delegaciones) para que las dependencias proporcionen la información. De utilidad es la consulta de la página de WM, pues al ser una empresa que cotiza en bolsa tiene la obligación de publicar sus datos. La página de GOPAC señala que existe un total de 2115 tiendas en el mundo y que de 414 tiendas que existían en México en 1998, éstas aumentaron a 2083 en 2011 con presencia en 357 ciudades mexicanas. Por ello WM es la tercera empresa más importante en México.<sup>4</sup>

3) Leyes, códigos y reglamentos: la ley anticorrupción citada en el reportaje tiene su origen en los setenta del siglo pasado y con ella el vecino del norte se convierte en el primer país que oficialmente castiga las prácticas de soborno en el extranjero. Dicha ley ha sido cuestionada por poner en desventaja a los empresarios de Estados Unidos frente a otros competidores, cuyos países no cuentan con esas leyes y en donde el soborno es práctica común.<sup>5</sup>

4. Cultura de la corrupción: el caso Wal Mart suscita una discusión más amplia sobre la manera en que las multinacionales realizan negocios en otros países en desarrollo. ¿Se trata de un caso anómalo o típico en el comportamiento de las multinacionales? ¿Cuáles son las implicaciones económicas? ¿Cuáles son las implicaciones éticas de este asunto?

Un estudio sobre ética empresarial de la Universidad de Wharton, Pensilvania, cita el informe anual de Transparencia Internacional, organización sin fines de lucro con sede en Berlín y con más de 100 oficinas en todo el mundo. Según TI, el índice de percepción de la corrupción del órgano para el año 2011, señala que diversos gobiernos en Asia, América Latina y Oriente Medio son incapaces de proteger a sus ciudadanos del abuso cometido contra recursos públicos, sobornos y decisiones tomadas en secreto. México no es el caso más grave, ya que los diez países en que el soborno y otras formas de corrupción han sido más frecuentes en 2011 son Somalia, Corea del Norte, Myanmar, Afganistán, Uzbekistán, Turkmenistán, Sudán, Irak, Haití y Venezuela. México aparece en la posición 100 de 183 países monitoreados por TI. Las críticas hechas a dicho índice señalan que los datos sobre países varían mucho, dependiendo de la percepción que el público tiene en esos países, de lo completa que sea la investigación y de la metodología utilizada.

Philip M. Nichols, profesor de estudios jurídicos y ética en Wharton, cita investigaciones académicas convincentes sobre las barreras al desarrollo económico, la degradación de las instituciones sociales y políticas, la adjudicación equivocada de recursos y habilidades, el empobrecimiento y otros males sociales que la corrupción impone a las políticas de los países y sus economías. Añade que aunque haya escasez de datos empíricos corporativos sobre las consecuencias del pago de sobornos, estas investigaciones, sumadas a las discusiones sobre el contexto regulatorio, constituye un argumento bastante persuasivo para que se cumplan las normas relativas al soborno. Debido a la creciente integración económica global existen muchas empresas que evitan el soborno y otros tipos de corrupción que en el pasado, eran comunes.

Nien-he-Hsieh, profesor de estudios jurídicos y ética en los negocios de la misma universidad, asegura que para algunas empresas, ese tipo de comportamiento tal vez surge de forma más común de la percepción de que el soborno es sólo una manera como otra cualquiera de hacer negocios en los países en desarrollo. Incluso hay quien

razona equivocadamente que por tratarse de un país pobre, todo el mundo es corrupto. Esta conducta se vuelve parte de la cultura corporativa, alimentando así un ciclo vicioso de expectativas éticas muy bajas. Comenta que por ejemplo en Estados Unidos y en otros países, es posible distinguir sin ningún problema entre soborno y regalo, mientras que en los países emergentes resulta a veces difícil hacer una distinción de ese tipo. Según señalan algunos ejecutivos que han hecho negocios en países en desarrollo, el hecho de regalar cosas lujosas es un componente de la cultura local, no algo que se deba evitar. Oponerse a esa práctica puede enfriar las principales relaciones personales con la empresa y con los funcionarios del gobierno local. Para evitar cualquier posible equívoco, informa, algunas empresas establecen un patrón bastante riguroso, excluyendo incluso pequeños regalos o desayunos gratuitos.

Wharton divulgó en 2010 el Índice CPA-Zicklin de Prestación de Cuentas y Transparencia, cuya finalidad es monitorear anualmente hasta qué punto las empresas revelan sus gastos políticos, es decir, gastos por la compra pura y dura de influencias.<sup>6</sup>

Estas líneas de investigación sirven para enriquecer el análisis del estudio de caso y aportar reflexiones para el periodismo que da seguimiento al reportaje publicado por el NYT y a otros diarios que siguieron la noticia con calidad equiparable. Invita a seguir la ruta del dinero en México investigando en archivos, realizando entrevistas para analizar las implicaciones que tiene para las relaciones de la empresa con el gobierno mexicano y más precisamente, con un comportamiento delictivo que se ha intensificado en los últimos años y que erosiona la imagen del país en el mundo. Además de las preguntas generadas por la propia investigación- investigación en archivos delegacionales, estatales, Secretarías del medio ambiente local, estatal y federal, juntas de vecinos- el seguimiento a las iniciativas tomadas por las autoridades mexicanas sobre el caso-., tendríamos que preguntar en qué contribuye el periodismo internacional que sigue la investigación del NYT para el esclarecimiento del caso, y más precisamente, en qué contribuye el periodismo mexicano y cuáles son sus grandes deficiencias apenas esbozadas al principio de este texto. Preguntar además en qué puede contribuir el seguimiento de esta investigación para comprender mejor las estrategias empresariales en contubernio con autoridades mexicanas que colaboran importantemente a una cultura de la corrupción?

En síntesis, puede decirse que aquí se esbozan algunas cuestiones sobre el oficio periodístico de calidad que nuestro estudio de caso pone en práctica. Permite evaluar la calidad de la cobertura periodística mexicana nacional, local y estatal en general y sobre el caso en particular. ¿Qué calificación merecen las notas periodísticas y columnas que se publicaron? ¿Qué datos y qué pistas proporcionaron los periodistas y columnistas para seguir en la ruta del esclarecimiento de los hechos? ¿Cuáles de ellos proporcionan información original? ¿Cuáles de ellos podrían llamarse reportajes?

### Bibliografía

- Barstow, D. (2012). “Vast Mexico bribery case hushed up by Wal-Mart after top level struggle”, New York Times, 12 de abril (traducción libre propia)
- Campbell, F. (1994). Periodismo escrito, México. Ariel Comunicación
- Gómez, R. y G. Sosa Plata (2012). Los medios digitales: México, Open Society Foundations
- Leñero, V. y C. Marín (1986), Manual de periodismo
- Riva Palacio, R (2004). La prensa en los jardines. México, Plaza y Janés
- Trejo Delarbre, R (2001). La prensa mexicana entre 1970 y 1999, en Mediocracia sin mediaciones, México, Cal y Arena, pp.159-183
- \_\_\_\_\_(2012). “México: medios, política y ciudadanos en la hora de la convergencia digital”, en B. Sorj.(comp). Democracia y medios de comunicación, más allá del Estado y del mercado, Buenos Aires, Conrad Adenauer Stiftung

<sup>1</sup> UAM Xochimilco Correo: mcphail.elsie@gmail.com

<sup>2</sup> Son los subtítulos del reportaje

<sup>3</sup> Clasificación anual de las empresas más grandes en Estados Unidos, en donde WM ocupa el primer lugar <sup>4</sup> GOPAC-“Organización mundial de parlamentarios en contra de la corrupción”, integrada por 500 parlamentarios del mundo. Ricardo García Cervantes, senador del PAN y presidente desde 2010 para el capítulo México, llevó el caso WM para ser discutido en la organización

<sup>5</sup> Según señala BBC Mundo el caso de Wal Mart no es el único caso ni el más sonado, ya que el conglomerado News Corporation fue acusado en 2011 por realizar escuchas telefónicas en el tabloide News of the World, mientras que la empresa alemana Siemens tuvo que pagar una multa por 800 millones de dólares debido a pagos ilegales en 2008

<sup>6</sup> ([www.wharton.universia.net](http://www.wharton.universia.net)).