

## LA LECHE ES BLANCA PERO NO TRANSPARENTE. PARMALAT, BREVE RECUENTO DE UN GRAN FRAUDE

David GÓMEZ-ÁLVAREZ\*  
Verónica GONZÁLEZ\*\*

SUMARIO: I. *La Coca-Cola de la leche: construcción del coloso de los lácteos.* II. *Leche rancia: crónica del colapso del emporio de Calisto Tanzi.* III. *El “tangentopolis” de la leche: efectos globales de un fraude mundial.* IV. *De la ciudad de Parma a las Islas Caimán: causas y consecuencias de la quiebra.* V. *Bibliografía.*

De un día para otro, miles de granjeros en diversos países del mundo ya no pudieron vender su leche; miles de ahorradores de todo el planeta perdieron sus inversiones; miles de ciudadanos, dentro y fuera de Italia, fueron afectados por el quebranto de *Parmalat*, la lechera italiana que había conquistado el mundo.

En efecto, a finales de 2003, el coloso de los lácteos quebró estrepitosamente, afectando a productores, intermediarios, accionistas, ahorradores, consumidores y trabajadores vinculados a la industria alimenticia. Como si fuera leche evaporada que se llevó el viento, miles de millones de euros fue el costo financiero del fraude más grande en la historia de Europa. Además de las repercusiones económicas, el caso *Parmalat* tuvo fuertes consecuencias políticas, sociales, institucionales y hasta culturales en la forma de hacer empresa no sólo en Italia, sino en todo el viejo

\* Profesor-investigador del Instituto Tecnológico y de Estudios de Occidente de Guadalajara, México.

\*\* Asistente de investigación del Instituto Tecnológico y de Estudios de Occidente de Guadalajara, México.

continente. Lo que se pensaba que sólo podía ocurrir al otro lado del Atlántico, sucedió en el pleno corazón de Europa. La imbricada red de complicidades y la maraña financiera que permitieron que ocurriera el fraude son un caso típico de falta de transparencia en una empresa privada que, a su caída, tuvo enormes repercusiones sociales y políticas. De ahí la relevancia de documentar un caso como este.

### I. LA *COCA-COLA* DE LA LECHE: CONSTRUCCIÓN DEL COLOSO DE LOS LÁCTEOS

La historia del magnate de los lácteos, Calisto Tanzi, es la historia con que muchos italianos han soñado: un joven que hace de un pequeño negocio casero un emporio internacional. La historia de Tanzi comienza en Collecchio —un pueblo cercano a la ciudad de Parma, en la región de Emilia Romagna, al norte de Italia—, donde su familia tenía una pequeña tienda de *delicatessen*, “*Tanzi e Figli, Salumi e Conserve*”. Debido a la súbita muerte de su padre, Calisto Tanzi tuvo que abandonar sus estudios de contabilidad para encargarse del negocio de la familia. Así, en 1961, con apenas veintidós años, Calisto se convirtió en propietario de una empresa que, un cuarto de siglo más tarde, lo convertiría en uno de los hombres de negocios más influyentes en la historia de Italia.

La empresa heredada por Tanzi era, en un origen, fundamentalmente artesanal y se encargaba de producir salamis y conservas de tomate para pasta. Sin embargo, el parmesano pronto decidió concentrarse en el comercio de la leche pasteurizada. Apenas dos años después de haber asumido el control del negocio, en 1963, fundó la compañía *Dietalat*. Esta empresa comercializadora de lácteos tomaría poco tiempo después el nombre del coloso italiano de la leche: *Parmalat*, que pronto se convertiría en la primera compañía productora de leche en Italia, abasteciendo a la ciudad de Parma y a otras ciudades de las regiones vecinas de la Toscana, Liguria y Piamonte, entre otras.

Tanzi desafió así el monopolio de la distribución de leche en Italia, dominado hasta ese momento por las centrales lecheras (distribuidoras municipales de leche).<sup>1</sup> El éxito de la venta de sus productos se basó fundamentalmente en dos factores clave: en la larga vida que éstos tenían

<sup>1</sup> “2003 Credit Risk Profile of Parmalat Finanziaria”, *Shibui Markets*.

gracias al uso del proceso de pasteurización a ultra-alta temperatura (UHT, por sus siglas en inglés) y en la tecnología sueca que importó para envasar la leche en cartones rectangulares al alto vacío —también conocidos como *tetrapak*—, para conservarla sin refrigeración durante meses.

Los años comprobarían que Tanzi acertó con su arriesgada apuesta de competir en el mercado de lácteos: su estrategia de ventas de puerta en puerta y de entrega del producto en camionetas con el logotipo de la empresa continuó su propagación en las cercanías de Parma. La innovación tecnológica, junto con la agresiva estrategia de expansión, permitió que la empresa de Tanzi tuviera un crecimiento anual cercano a cincuenta por ciento, una de las tasas de crecimiento más altas no sólo de Italia, sino de toda Europa. *Parmalat* crecía a pasos agigantados.<sup>2</sup> “Queríamos que *Parmalat* se convirtiera en la *Coca-Cola* de la leche”, cuenta Domenico Barili, ex director general de la compañía y colaborador de Tanzi desde la fundación de *Dietalat*.<sup>3</sup>

Una vez que se facilitó la conservación del producto, su expansión a otras ciudades de la península italiana fue consecuencia predecible. Desde 1973, una vez que arrebató el mercado nacional italiano a las centrales lecheras municipales, y que logró tener presencia a lo largo y ancho del país, Calisto Tanzi había encontrado “*l’America nella propria terra*”,<sup>4</sup> así que decidió —como dos de sus “compatriotas” más célebres, Cristóbal Colón y Marco Polo— expandir sus horizontes y probar fortuna en tierras lejanas. Tanzi optó por encontrar *l’America nelle Americhe*: en 1974, con su incursión en Brasil, inició el camino hacia un crecimiento que no sólo abarcó el continente americano, sino un total de 30 países en los cinco continentes.<sup>5</sup> Tanzi había convertido un modesto estableci-

<sup>2</sup> “Calisto Tanzi: splendori e miserie del granduca di Parma”, *Il Giornale*, 29 de diciembre de 2003.

<sup>3</sup> Galloni, Alessandra y Trofimov, Yaroslav, “Al zozobrar la unión negocios-política en Italia, cayó Parmalat”, *Listin Diario*, 9 de marzo de 2004.

<sup>4</sup> “Trovare l’America” es un dicho italiano que se usa cuando una persona encuentra algo muy valioso. Hace referencia a la abundancia que al colectivo italiano refiere el continente americano, ya sea por las riquezas que éste aportó a Europa después de su descubrimiento, como por la atracción que en los italianos pobres —sobre todo del sur— generaba el sueño que vendía Estados Unidos, país que también es llamado *America* en italiano.

<sup>5</sup> Además de su Italia natal, *Parmalat* se instaló en dieciséis países de América: Argentina, Brasil, Canadá, Colombia, Costa Rica, Cuba, Chile, Ecuador, Estados Unidos,

miento local de comestibles en un gigante empresarial de la alimentación a nivel internacional.

Desde entonces, la compañía aumentó dramáticamente la variedad de productos que ofrecía, aunque su principal producto en ventas continuó siendo la leche. Así fue como comenzó a fabricar otros productos, como yogurt, jugo de frutas y galletas que, para el 2002, representaron casi el sesenta por ciento de las ventas totales del grupo.<sup>6</sup>

La empresa, que competía con la francesa *Danone* por el tercer lugar en la industria láctea a nivel mundial (después de la suiza *Nestlé* y de un conglomerado de firmas de Estados Unidos),<sup>7</sup> tuvo una espectacular expansión durante la década de los noventa. Fue en esos años que *Parmalat*, apoyada en la estrategia de endeudamiento crediticio creada por Tanzi para llevar a cabo este impresionante crecimiento, pudo establecer filiales en los cinco continentes.

Entre 1989 y 2001, el emperador de la leche adquirió 27 sociedades llamadas *offshore* —sociedades instrumentales— y siete centros de distribución en distintos puntos del planeta. El crecimiento de la transnacional fue tal que, en 2001, solamente el 33 por ciento de la facturación de *Parmalat* fue producida en Europa, mientras que el resto tuvo como origen otros lugares del mundo.<sup>8</sup> Para el año siguiente, 2002, la facturación del coloso italiano sumó 7 mil 600 millones de euros.<sup>9</sup> A mediados de ese año, la calificación crediticia de *Parmalat* era positiva. *Standard & Poor's*, uno de los principales proveedores mundiales de calificaciones crediticias, había ascendido a la lechera “de estable a positiva”, lo que significaba que las acciones de la empresa eran consideradas como “ra-

México, Nicaragua, República Dominicana, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela; en ocho de Europa: Alemania, España, Francia, Hungría, Portugal, Reino Unido, Rumania y Rusia; en cinco países africanos: Botswana, Mozambique, Sudáfrica, Suazilandia y Zambia; en dos asiáticos: China y Tailandia, y en Australia.

<sup>6</sup> Raitano, Pietro, *Sul Brasile i denti da latte di Parmalat & Co.*

<sup>7</sup> Waksman, Guillermo, “Parmalat, el imperio que hizo y deshizo Calisto Tanzi”, semanario *Brecha*, Regional Latinoamericana de la Unión Internacional de Trabajadores de la Alimentación, Agrícolas, Hoteles, Restaurantes, Tabaco y Afines, 20 de febrero de 2004.

<sup>8</sup> “Profilo aziendale della società Parmalat Finanziaria”, visible en *Spystocks.com*.

<sup>9</sup> “De cómo Parmalat se volvió amargo para los inversores”, *El Mundo*, 29 de diciembre de 2003.

zonablemente seguras”.<sup>10</sup> Gracias a su impresionante crecimiento, *Parmalat* se convirtió en el tercer productor de galletas en Estados Unidos, mientras que su presencia en América Latina fue tal, que esta región alcanzó a constituir la cuarta parte de las ventas globales del grupo italiano.<sup>11</sup> Si bien *Parmalat* seguía siendo una empresa italiana, en realidad se había convertido en un emporio de carácter mundial con más ventas, inversiones y empleados fuera que dentro de Italia: de un total de 37 mil empleados, sólo cuatro mil trabajaban en *Parmalat Italia*,<sup>12</sup> es decir, apenas un poco menos del diez por ciento eran italianos.

El grupo *Parmalat* continuó haciendo otras adquisiciones: *Eurolat*, comprada al grupo productor de salsas para pasta *Cirio*,<sup>13</sup> además de otras importantes filiales, como *Lactis* y *Latte Sole*. Tanzi no paró de comprar empresas. Para 2002, *Parmalat* se había convertido en un emporio con miles de “embajadores” en todo el mundo representando los intereses del césar de Parma.

El auge financiero de *Parmalat* permitió que Tanzi debutara en otros mercados que nada tenían que ver con la industria alimenticia. Su éxito en ventas hizo imposible que, como muchos otros empresarios italianos, se resistiera a tener su propio club de fútbol. En 1987, *Parmalat* comenzó a cotizar en la bolsa de Milán y tres años después adquirió el club *Parma Associazione Calcio SpA*, el equipo de la ciudad de Parma. Más que su afición por *il calcio*, la ambiciosa política de expansión de Tanzi lo llevó a comprar también el equipo *Palmeiras*, de Brasil. El empresario inyectó fuertes cantidades de dinero en esos clubes. En el Parma, cuya camiseta azul y amarilla portaba el logotipo de *Parmalat*, financió la

<sup>10</sup> Gherra, Franco, *The Case Parmalat*, estudio presentado en Estocolmo para la Reunión Anual de ICSA (The International Council of Securities Associations), mayo de 2004, p. 2.

<sup>11</sup> Montero, Carlos, “Terremoto en filiales latinoamericanas de Parmalat”, Radio Netherland, 15 de enero de 2004.

<sup>12</sup> Guía del mundo 2003-2004, Amnistía Internacional, Control Ciudadano.

<sup>13</sup> *Cirio*, productora de salsas para pasta, también cometió fraude y se sigue actualmente la investigación del mismo. El fraude por 1,250 millones de euros cometido por el grupo *Cirio* fue considerado por el Tribunal de Milán, que también investigaba el caso *Parmalat*, como muy similar al caso del coloso lechero. El empresario italiano Sergio Cragnotti, ahora ex presidente del grupo *Cirio* y ex presidente del club de fútbol Lazio, fue detenido después de ser investigado por los presuntos delitos de fraude, falsificación y bancarota agravada y reiterada en febrero de 2004.

compra de jugadores estrella que ayudaron al equipo a obtener un par de títulos europeos en los noventa, cuando el club era administrado por su hijo Stefano Tanzi; mientras que el equipo brasileño fue dos veces campeón en Brasil.

Por si el fútbol fuera poco, Tanzi también incursionó en la lucrativa industria del turismo con la creación de *Parmatour*, una agencia de viajes manejada por su hija, Francesca Tanzi. También incursionó en la industria de los medios de comunicación, compitiendo con el empresario y actual primer ministro italiano Silvio Berlusconi.<sup>14</sup> Sin embargo, Tanzi probó por primera vez la leche agria al perder casi 80 mil millones de libras (en 2002, año en que el euro reemplazó a la lira como moneda oficial italiana; esta cifra equivalía a 40 millones de euros) con su fallida empresa de medios, *Odeon*.

La expansión de *Parmalat*, como de muchos otros emporios italianos, no se puede explicar únicamente por la genialidad empresarial de Tanzi. Debe tomarse en cuenta también la intervención del Estado italiano. La agresiva política pro empresarial de los gobiernos italianos de la posguerra, predominantemente demócrata-cristianos, se caracterizó por su fuerte impulso a los grandes corporativos. La combinación de esta circunstancia favorable con la iniciativa agresiva de Tanzi propició el surgimiento y auge de una corporación que innovó la forma en que se comercializan los productos lácteos en el mundo. Las mayores aportaciones de *Parmalat* fueron dos: haber creado una marca mundial en un mercado donde predominan las marcas locales, y haber innovado en la producción de leche deslactosada, que permitió ofrecer un producto accesible en cualquier supermercado del mundo. Tanzi hizo de un producto fresco y local, un artículo conservable y mundial: había logrado que *Parmalat* fuera, en efecto, la *Coca-Cola* de la leche. En cientos de miles de supermercados alrededor del mundo se vende la leche *Parmalat*.

La cercanía de *Parmalat* con el gobierno italiano era notable. En 1984, Calisto Tanzi recibió el título de *Cavaliere del lavoro*, una importante

<sup>14</sup> Silvio Berlusconi es dueño del grupo *Fininvest*, que incluye tres canales de televisión —*Mediaset 5*, *Mediaset 1* y *Mediaset 4*—, la casa editorial *Mondadori*, la firma cinematográfica *Medusa*, el equipo de fútbol Milán, los directorios telefónicos *Pagine utili*, y la consultoría en servicios financieros *Mediolanum*. El actual primer ministro italiano es clasificado por el diario inglés *Financial Times* en la cuarta posición en la lista de los veinticinco hombres más ricos y poderosos del mundo; mientras que la revista *Forbes* lo catalogó como el hombre más rico de Italia.

distinción concedida por el presidente de la república italiana a ciudadanos o creadores de empleo, por su contribución a la economía italiana: el otrora negocio artesanal de *delicatessen* llegó a representar en el punto más álgido del *boom* el 1.5% del producto interno bruto del país.<sup>15</sup> Este reconocimiento público colocó a Tanzi en una categoría parecida a la del magnate de los medios de comunicación Silvio Berlusconi, y al amo de la industria automovilística, Giovanni Agnelli, dueño de Fiat.

“*El lechero*”, como le decían a Tanzi, llegó así a convertirse en el propietario de una de las cinco mayores fortunas de Italia. Entre sus bienes, contaba con una flota de aviones y helicópteros, casas y edificios, ostentosos coches y artículos de gran lujo. Tenía relación con importantes personalidades del mundo financiero, político, eclesiástico y cultural. Profundamente religioso, era amigo de casi todos los cardenales italianos de la Iglesia católica. Tanzi conocía bien los pasillos y escaleras del Vaticano y se jactaba de tener línea directa con el Papa Juan Pablo II.<sup>16</sup> Sus amistades incluyeron también a destacados políticos italianos y no italianos, de derecha y de izquierda, liberales y conservadores. Sin embargo, Tanzi no ocultaba su simpatía por el partido de la Democracia Cristiana italiano, a cuya financiación contribuía generosamente. Tampoco negaba su estrecha relación con varios de los principales miembros de los distintos gobiernos italianos de los ochenta y noventa.<sup>17</sup> Al presidente del grupo *Parmalat* también le gustaba el mundo de la cultura y las artes. Como buen empresario italiano, Tanzi financió la restauración de varios templos de su región natal, y por esa condición de benefactor recibió, en 1988, el *Premio d'Oro di Parma*. Era considerado como un mecenas de la cultura, un contribuyente de las campañas políticas y un donador de la Iglesia católica.

Para mediados de 2003, el fundador de *Parmalat* era un símbolo de poder, éxito y ejemplo a seguir en Italia. La empresa de Tanzi llegó a ocupar el número ocho en importancia en la lista de industrias italianas y la primera firma de ese país en el campo alimenticio.<sup>18</sup> Encarnaba el sue-

<sup>15</sup> Celani, Claudio, “The Story Behind Parmalat’s Bankruptcy”, *Executive Intelligence Review*, 16 de enero de 2004.

<sup>16</sup> Waksman, Guillermo, “Parmalat, el imperio que hizo y deshizo Calisto Tanzi”, *op. cit.*, nota 7.

<sup>17</sup> *Idem*.

<sup>18</sup> Ibáñez, Raquel, “Los fiscales creen haber encontrado la ‘caja fuerte’ de la familia Tanzi”, *La Semana*, 20 de febrero de 2004.

ño de muchos italianos al haber construido un emporio internacional a partir de una lechería en su pueblo natal. Tanzi era un orgullo nacional para Italia por haber logrado posicionar a *Parmalat* como una de las marcas de mayor renombre mundial. Poco antes de su caída, Calisto Tanzi se había convertido, pese a las sospechas que había sobre él y las dudas que crecían sobre su emporio, en uno de los hombres más respetados, influyentes y admirados de Italia. Era apenas el principio del fin. Todo estaba por conocerse. Para finales de 2003, Calisto Tanzi gozaba, aparentemente tranquilo, de sus últimos partidos de fútbol con su equipo, el Parma.

## II. LECHE RANCIA: CRÓNICA DEL COLAPSO DEL EMPORIO DE CALISTO TANZI

El 12 de noviembre de 2003, *Parmalat* cayó en la bolsa de valores de Milán en más de ocho por ciento, lo que para la mayoría de los accionistas fue una gran sorpresa, aunque para otros, en cambio, era un suceso que se había anunciado años atrás.

Este evento sucedió después de que *Deloitte & Touche* —la firma estadounidense que auditaba la mayor parte de las cuentas de *Parmalat*— expresó serias dudas sobre la transparencia en los libros de contabilidad de la trasnacional. Los temores de *Deloitte* relacionados con las cuentas de *Parmalat* se centraban fundamentalmente en sus compañías instrumentales, las cuales no eran auditadas por esta firma, sino por *Grant Thornton*, otra firma de auditores. La nave de Tanzi había encallado. Era apenas el comienzo del hundimiento del *Titanic* de los lácteos.

Pocos días después, el 8 de diciembre, *Parmalat* se confiesa incapaz de hacer frente a un pago de 150 millones de euros, correspondientes a una serie de bonos que habían vencido. La compañía de Tanzi argumentó que no había podido recuperar una inversión hecha en una de sus sociedades instrumentales, *Bonlat*, filial del grupo. No obstante, *Parmalat* promete liquidar los bonos el 15 de diciembre. Sin embargo, ese mismo día, el Consejo de Administración de la empresa decide, en una reunión extraordinaria de carácter urgente, nombrar a Enrico Bondi —uno de los expertos italianos más conocidos en lograr la recuperación de empresas al borde del colapso— como asesor para instrumentar un plan de reestructuración financiera.

Al día siguiente, *Standard & Poor's*, uno de los principales proveedores mundiales de calificaciones crediticias, rebajó diez niveles el *rating* de la deuda de *Parmalat*, para situarlo cerca del que califica a una compañía en suspensión de pagos, provocando la caída de las acciones del grupo en un cuarenta por ciento. Ese mismo día, 16 de diciembre, *Parmalat* es también castigada por el organismo regulador del mercado de Milán, que suspende la cotización de sus títulos. *Parmalat* iba en caída libre. Unos días antes de la debacle, el 10 de diciembre, durante una reunión con autoridades bursátiles, Tanzi se dijo “sorprendido” por la incapacidad de su empresa para pagar los bonos.<sup>19</sup>

Pero Calisto Tanzi se defendía. El 15 de diciembre la empresa cumplió con su promesa de pagar 150 millones de euros pendientes, tras recibir ayuda de sus acreedores. Pero poco le duraría esta momentánea estabilidad frente a sus deudores. Dos días después, el 17 de diciembre, llegó el siguiente episodio de la crisis cuando la compañía no logró hacer efectivo otro pago. Esta vez se trató del primer abono de los 400 millones de euros requeridos por inversores minoritarios en la plaza brasileña. Desesperada, la compañía trató entonces de aplazar el acuerdo de pago, presentando un documento que certificaba la existencia de un fondo por 3 mil 950 millones de euros, el cual estaría depositado en una cuenta bancaria ubicada en uno de los paraísos fiscales, las Islas Caimán.

El 19 de diciembre de 2003, *Bank of America* —representante de los inversores de la filial brasileña de la trasnacional italiana— se encargó de poner punto final a las sospechas ya desencadenadas acerca del mal desempeño del corporativo. El tiro de gracia consistió en calificar de falsos los documentos con los que *Parmalat* se había escudado para comprobar la existencia de liquidez en sus arcas de las Islas Caimán. Tanzi había sido acorralado: esta vez no había para dónde hacerse.

El desmentido de *Bank of America* obligó al grupo *Parmalat* a admitir depósitos inexistentes y deudas ocultas por al menos 10 mil millones de euros. Esto desencadenó lo que hoy en día constituye el mayor escándalo financiero del que haya sido testigo Europa.<sup>20</sup>

El escándalo financiero de diciembre de 2003 demostró que este tipo de acontecimientos no son exclusivos del mercado estadounidense, como

<sup>19</sup> *The Case Parmalat, cit.*, nota 10.

<sup>20</sup> “Parmalat. Situación actual. Impacto en Latinoamérica”, Radio Nederland, 15 de enero de 2004.

se llegó a pensar después de lo sucedido con el gigante energético *Enron* un año antes, en 2002. Los mercados europeos confiaban en que las especulaciones financieras que ocurrían dentro de sus fronteras jamás llegarían a tener repercusiones semejantes a las que, debido al mayor tamaño de su mercado, han ocurrido en Estados Unidos.<sup>21</sup> Se habían equivocado: Europa no estaba exenta de grandes fraudes.

La situación era insostenible y el nombre de Calisto Tanzi estaba en el primer sitio de la lista de responsables. Así, el 22 de diciembre de 2003, la Fiscalía de Milán acusó al magnate de fraude, mientras el valor de las acciones de su grupo se desplomó 63 por ciento más, llegando al precio simbólico de un centavo de euro, frente a los 2.23 que valían apenas dos semanas atrás. Ese mismo día, el *Bank of America* presentó en Milán una denuncia penal por falsificación de documentos privados en contra del mismo Calisto Tanzi. Quien había sido uno de los clientes más distinguidos del banco estadounidense, ahora se había convertido en lo contrario. Pasó de cliente a acusado de sus principales defraudadores.

Al día siguiente, en la víspera de Navidad, el gobierno italiano aprobó un decreto de ley para el rescate de grandes empresas en dificultades financieras. La nueva legislación básicamente agilizaba los procedimientos necesarios para una rápida declaración de bancarrota. El gobierno de Silvio Berlusconi no tuvo más remedio que salir al rescate del emporio de Tanzi, de forma que el decreto de ley se hizo con trámite de urgente. Se trató de una legislación con dedicatoria: había que salvar al gigante de los lácteos, y para ello se necesitaba reformar la ley. Fueron cuatro días los que *Parmalat* tardó para “declararse en suspensión de pagos”, justo lo necesario para que se hiciera bajo el recientemente decretado procedimiento de quiebras. De más está decir que este nuevo decreto no fue bien visto por la Comisión Europea, que hasta ese momento se oponía rotundamente al rescate de empresas quebradas a costa de los gobiernos europeos.

A partir de entonces, la nueva ley de quiebras permite al gobierno italiano intervenir las empresas que se encuentren en estado de insolvencia, siempre y cuando superen los mil trabajadores y tengan deudas mayores a mil millones de euros, es decir, que se parezcan a, o simplemente sean como *Parmalat*. Se trató de una legislación a imagen y semejanza del coloso lácteo de Calisto Tanzi. Gracias a este decreto de ley, *Parmalat* con-

<sup>21</sup> Gray, Michael *et al.*, “Italy: Corporate Governance Lessons from Europe’s *Enron*”. *CorpWatch*.

tinúa protegida de sus acreedores, lo que hasta ahora ha posibilitado su supervivencia. Además, este decreto permitió al gobierno designar de manera formal a Enrico Bondi como director general de *Parmalat*, con el único encargo de rescatar la empresa, pese a que en ese entonces la familia Tanzi todavía controlaba el 51 por ciento de las acciones del grupo lechero.

La prioridad era, antes que nada, salvaguardar la planta laboral italiana y preservar la actividad industrial de *Parmalat* dentro de la península, para después comenzar negociaciones con los acreedores y reestructurar la deuda. Esta medida buscaba proteger sólo a *Parmalat Italia*, de tal suerte que las filiales debían ponerse en venta: el rescate no destinaba fondos para las filiales en otros países, aun cuando éstas fueran más importantes que las de casa. Además, se pretendía que la firma matriz italiana fuera comprada por italianos a cambio de una acción de salvamento en favor de los 120 mil accionistas también italianos.<sup>22</sup> Se trató de un “rescate patriótico” que buscaba proteger a los accionistas, empleados y lecheros italianos, y no tanto al corporativo *Parmalat* como tal.

El 24 de diciembre, en plena Nochebuena, cuando la autoridad bursátil, por medio de la *Procura della Repubblica*, le notifica una orden de comparecencia ante la magistratura, el ya ex presidente de *Parmalat* no se encontraba en su domicilio: había abandonado el país con intención, según sus abogados, de alejarse de la presión suscitada por el escándalo y “meditar con calma” sobre lo que estaba pasando. En realidad, en vez de unas tranquilas vacaciones, Tanzi había emprendido un acelerado periplo que en pocos días le llevó a recorrer medio mundo: Suiza, España, Portugal y varios países de América Latina. Según las primeras sospechas de los investigadores designados por el gobierno para aclarar lo ocurrido en *Parmalat*, el objetivo de este viaje fue el de destruir pruebas, esconder documentos y transferir capitales. De hecho, las investigaciones aseguran que los 8 millones de euros que aún no se encuentran fueron escondidos en alguna cuenta bancaria de América Latina durante este insólito viaje.<sup>23</sup>

<sup>22</sup> Estos pequeños inversionistas poseían 1,900 millones de euros de la propiedad, según el artículo “Parmalat arma el equipo para encabezar su nueva etapa”, visible en la página Web de Nutrar, el portal de la alimentación.

<sup>23</sup> Amón, R. y Lobato, M., “«Agujero» en Parmalat: blanco y en botella”, *El Mundo*, 11 de enero de 2004.

Finalmente, el 28 de diciembre de 2003 —día de los Santos Inocentes— Tanzi fue arrestado en Milán y puesto en prisión preventiva acusado de falsedad de balance, quiebra fraudulenta, uso de información privilegiada y presunto engaño a los auditores de los estados contables.<sup>24</sup> A estas acusaciones se unen las que un día después le hizo la Fiscalía de Parma por apropiación indebida de 800 millones de euros. El otrora prestigiado empresario italiano se había convertido en una vergüenza nacional. La opinión pública italiana estaba atónita: el magnate de Parma había resultado ser un pillo.

En el marco de las investigaciones, entre diciembre de 2003 y febrero de 2004, fueron encarceladas 17 personas de un total de 29 acusados. Entre los detenidos figuraron el propio Calisto Tanzi, por supuesto, junto con los jefes financieros de *Parmalat*, Fausto Tonna y Luciano del Soldado. De igual forma, también fueron detenidos los directivos de la consultora *Grant Thornton*, Lorenzo Penca y Mauricio Bianchi, y los contadores Gianfranco Bocchi y Claudio Pessima.

El alcance de la indagación llegó también a afectar a siete bancos, que enfrentan ya un importante daño no sólo en sus finanzas sino también en su reputación como instituciones financieras. Entre los bancos señalados destacan los estadounidenses *Citigroup*, *Bank of America*, *JP Morgan Chase* y *Morgan Stanley*; el alemán *Deutsche Bank*; el español *Banco Santander*; los italianos *Capitalia*, *Intesa* y, finalmente, los más implicados en la colocación de bonos *Parmalat*: *Banca Popolare Lodi*, *S. Paolo di Torino*, *Unicredito* y *Monte dei Paschi*.

También resultaron seriamente afectadas las consultoras *Grant Thornton*<sup>25</sup> y la propia *Deloitte & Touche* —que fue la que jaló el gatillo que desató el escándalo—, amén de estar acusadas de especulación abusiva, falsa información contable y de obstaculizar a la autoridad de vigilancia del mercado accionario. La estrepitosa caída de *Parmalat* no evitó que salpicara lodo a muchas instituciones financieras que hasta la fecha no

<sup>24</sup> SRA-MGM, “Cronología: los pasos del «caso Parmalat»”, diario electrónico *expansión.com*, 8 de enero de 2004.

<sup>25</sup> Grant Thornton está particularmente involucrada en el fraude, ya que entre las diecisiete filiales de *Parmalat* que auditaba, se encuentra la situada en las Islas Caimán. Su reacción ante el escándalo fue la cancelación de todos sus contratos italianos, según se reseña en *The Case of Parmalat*, cit., nota 10.

han podido explicar, y mucho menos convencer, su estrecha relación con la lechera.<sup>26</sup>

Pese a las investigaciones hechas sobre el caso, muchas de las cuales aún no concluyen, todavía no se ha logrado desenmarañar totalmente la madeja ni saber a cuánto asciende el monto del fraude o a dónde fue a dar el dinero faltante. Muchas de las pruebas fueron mandadas destruir por orden de Tanzi, de ser necesario “dándole de martillazos a la computadora”.<sup>27</sup> No obstante la falta de precisión sobre el quebranto, el secretario de Economía italiano, Giulio Tremonti, estimó, a principios de 2004, que el impacto económico del fraude podría ascender a más del uno por ciento del producto interno bruto italiano.<sup>28</sup> Nunca en la historia de la Unión Europea se había visto que una sola empresa afectara tanto la economía de una nación, como sucedió en Italia con el grupo *Parmalat*. No se trató únicamente del estrepitoso colapso de un gran gigante, sino de las olas que provocó su caída. Un tsunami sorprendente fue el contraste del rol que Tanzi había jugado en esta ocasión: el del tipo que por querer pasar de listo casi desestabiliza la economía de todo un país, con el de *Cavaliere del lavoro*, nombramiento que se le había otorgado por su contribución a la economía italiana.

A la par de las investigaciones que condujo la justicia italiana se presentaron varias demandas a fuego cruzado: por una parte, diversos acreedores demandaron a *Parmalat* por incumplimiento de pago; por la otra, Enrico Bondi —en su tarea de levantar la empresa que le fue encomendada— organizó, literalmente, una campaña de demandas en contra de los bancos y consultores de *Parmalat* con el propósito de recuperar más de 10 mil millones de dólares; y en un tercer frente estaban las demandas que el propio gobierno italiano y los accionistas interpusieron en contra de los bancos que llevaban las cuentas de *Parmalat*, acusados de no haber notificado a los accionistas sobre el riesgo que implicaba la compra de bonos de la compañía, y por la colusión en la desaparición de 14 mil millones de euros. La detención de Tanzi había desatado una auténtica

<sup>26</sup> El diario alemán *Handelsblatt* recuerda que aún no está claro por qué a finales de noviembre el *Deutsche Bank* elevó su participación en el grupo alimentario a 5 por ciento, para reducirla el día antes de conocerse la crítica situación de *Parmalat* hasta 1.6 por ciento. Amón, R. y Lobato, M., *op. cit.*, nota 23.

<sup>27</sup> *Idem.*

<sup>28</sup> Cortés, Maricarmen, “Cunde la «Enronitis»”, *Mundo Ejecutivo*, febrero de 2004, pp. 16-22.

guerra civil de demandas, contrademandas y juicios civiles y penales en toda Italia.

La guerra sin cuartel, sin embargo, pronto desbordó la península para extenderse a ultramar: el 30 de diciembre de 2003, el organismo regulador del mercado de valores estadounidense (SEC, por sus siglas en inglés) anunció una demanda contra *Parmalat* por engañar a los inversionistas de ese país, donde el grupo italiano había colocado 1,500 millones de dólares en bonos desde 1998. A partir de entonces, diversas demandas de accionistas en todo el mundo se han interpuesto en contra de *Parmalat*, o de quien resulte responsable, por defraudación. A más de un año del inicio del escándalo, muchas de estas demandas siguen a la espera de resolverse. El expediente de Calisto Tanzi sigue abierto. Aún quedan muchas cuentas por saldar con la justicia. No deja de sorprender que en cuestión de semanas, un emporio que fue construido en décadas se haya derrumbado casi por completo.

### III. EL “TANGENTOPOLIS” DE LA LECHE: EFECTOS GLOBALES DE UN FRAUDE MUNDIAL

Cuando resultó evidente que el caso *Parmalat* no era un asunto sólo de la incumbencia del gobierno italiano, Europa se vio obligada a actuar. Así, el 7 de enero de 2004, la Comisión Europea finalmente reaccionó ante lo sucedido al tener que adecuar el marco regulatorio de las corporaciones con el propósito casi único de evitar quebrantos como el de *Parmalat*. Entre otros aspectos reformados, la Comisión Europea determinó que la entidad fiscalizadora encargada de vigilar las cuentas de los grupos empresariales también asumiría la responsabilidad de vigilar las cuentas de todas las filiales. Esto nunca sucedió con el emporio de Tanzi. La Comisión Europea aprovechó el caso para anunciar una serie de recomendaciones adicionales de políticas acerca del papel de los supervisores y directivos externos, encaminado a darles más voz y participación en la toma de decisiones corporativas.<sup>29</sup> Al igual que dentro de Italia, también en Bruselas se actuó pronto para hacerle un traje a la medida a *Parmalat*.

<sup>29</sup> Una de las preocupaciones fundamentales de la Comisión era la transparentación y publicación de la remuneración de los directores y consejeros de las grandes corporaciones. Paradójicamente, tuvo que suceder un escándalo de las magnitudes de *Parmalat* para

El colapso del corporativo lechero italiano llamó rápidamente la atención sobre la inmensa cantidad de acuerdos financieros poco transparentes que se efectuaron a través de las sociedades instrumentales en los paraísos fiscales como las Islas Caimán. Negocios que se cerraban en el Caribe tenían repercusiones en el Mediterráneo, y viceversa. Así, las consecuencias de la quiebra fueron especialmente resentidas en el continente americano, donde Calisto Tanzi había dirigido su estrategia de expansión durante la última década. El golpe económico fue duro, sobre todo en Sudamérica, provocando que los gobiernos de esta región se vieran obligados a amortiguarlo. Incluso países en donde no había una significativa presencia de *Parmalat*, como México, fueron afectados. Ante los problemas de insolvencia que enfrentó *Parmalat México*, en febrero de 2004 el gobierno mexicano tuvo que comprar —por medio de Liconsa y la distribuidora Conasupo (Diconsa)— alrededor de 85 millones de litros de leche a productores del occidente del país afectados por incumplimientos de la trasnacional italiana.<sup>30</sup> Como en el caso de los lecheros mexicanos, miles de productores alrededor de América Latina y del mundo se vieron afectados.

Como es sabido, las sociedades instrumentales sirven para muchos propósitos, algunos ilícitos e ilegítimos, que van desde financiar campañas políticas hasta ocultar movimientos especulativos de alto riesgo, como fue precisamente lo que sucedió con el caso de *Parmalat*. Además de evidenciar las riesgosas operaciones especulativas de la lechera, las investigaciones del caso pusieron en tela de juicio las conexiones que Calisto Tanzi tenía con el alto mundo político, dentro y fuera de Italia.

Para conocer el flujo de capitales que había ocurrido entre las diferentes compañías y filiales del corporativo lechero, también se investigó al club de fútbol Parma, que había generado una pérdida de 320 millones de euros.<sup>31</sup> Al indagar sobre la adquisición de jugadores colombianos sobrevaluados “y otras extravagancias”,<sup>32</sup> se abrió una línea de investiga-

avanzar en un aspecto nodal de la “gobernanza corporativa” (traducción del término *corporate governance*), que había estado pendiente en Europa por más de una década.

<sup>30</sup> La empresa dejó de pagarle a 200 ganaderos proveedores de leche de Jalisco. El adeudo ascendía a un millón de pesos. Castruita, César, “Broncas de Parmalat”, *La Crónica*, 20 de febrero de 2004.

<sup>31</sup> “El ex presidente de Cirio, Sergio Cragnotti, detenido por la quiebra del grupo alimentario”, *El Mundo*, 12 de febrero de 2004.

<sup>32</sup> Celani, Claudio, “The Store Behind Parmalat’s Bankruptcy”, *op. cit.*, nota 15.

ción que podría apuntar a un supuesto entendimiento entre el grupo *Parmalat* y el Cartel de Medellín. En esa misma dirección apunta el informe de la sociedad de investigación internacional *Kroll* —contratada por Enrico Bondi—, que menciona el posible lavado de dinero y las presuntas conexiones mafiosas del fundador de *Parmalat* con los capos de la droga sudamericanos. El informe de *Kroll* también señala que Tanzi, antes de ser detenido, estuvo en Quito, Ecuador. El propósito de su viaje era el de asistir a una reunión de urgencia para intentar reorganizar la “estructura paralela” del coloso italiano con base en Sudamérica. De esa reunión se deducirían eventuales conexiones entre Tanzi y la mafia siciliana, la *Cosa Nostra*, y con los carteles de la droga colombianos, en particular el Cartel de Medellín.<sup>33</sup>

En lo que respecta a la telaraña de relaciones políticas, el 29 de enero de 2004 Tanzi declaró, en el marco de las investigaciones judiciales, que una treintena de políticos y banqueros habían recibido pagos de su compañía durante décadas a cambio de fondos públicos y tratos privilegiados. Fausto Tonna, ex director financiero de *Parmalat*, señaló al ex presidente de la República italiana, Francesco Cossiga, quien supuestamente había presionado a *Parmalat* para que comprara una empresa en problemas financieros a unos “amigos”. Al defenderse de esta acusación, el ex presidente Cossiga respondió con todo cinismo: “Sinceramente no me acuerdo, pues he realizado docenas de recomendaciones de este tipo a industriales de derechas y de izquierdas”.<sup>34</sup>

Según un tribunal de la ciudad de Boloña, Italia, los directivos de *Parmalat* detenidos por fraude “se mostraban seguros de poder contar con una red de protección que ha asegurado durante años la impunidad, a pesar de las desenfundadas conductas ilegales realizadas por el principal acusado, Calisto Tanzi”.<sup>35</sup> Muchos, dentro y fuera del corporativo de lácteos, apostaban a que pocos serían encarcelados, y que esos pocos serían

<sup>33</sup> “Bank of America recibe una demanda por responsabilidad en la quiebra de Parmalat”, *El Mundo*, 8 de octubre de 2004.

<sup>34</sup> Según las declaraciones de Fausto Tonna, en 1996 *Parmalat* compró por aproximadamente 200 millones de euros “una sociedad completamente inútil que se llamaba *Margherita Yoghurt*. El motivo, según me dijo Tanzi, era una recomendación de Francesco Cossiga, quien tenía parientes y amigos entre los socios”, según sostiene el artículo “Parmalat vendió favores a Francesco Cossiga y a un ministro democristiano”, *Notizie Parma*, 31 de enero de 2004.

<sup>35</sup> *Idem*.

liberados rápidamente. Se equivocaron: el escándalo siguió creciendo y dando de qué hablar no sólo en la opinión pública italiana, sino europea. La larga y estrecha relación de complicidad entre Tanzi y Cossiga quedó evidenciada cuando se supo que Cossiga viajó en 1998 a Bilbao, en el País Vasco, en un avión particular de su amigo Tanzi; en retribución al favor, *Parmalat* recibió del gobierno italiano un pago por 52 millones de liras por concepto de “suministración de servicios”.<sup>36</sup> El escándalo salpicó a muchos ex funcionarios del gobierno italiano. El ex ministro de Agricultura, el democristiano Calogero Mannino, y la esposa del ex jefe de gobierno Lamberto Dini, también fueron señalados durante las investigaciones y llamados a declarar.

Desde la cárcel, el otrora poderoso empresario señalaba nombres de prestigiadas personalidades implicándolas en el escándalo. Entre las personas que Tanzi citó se encuentran el vicepresidente del gobierno, Gianfranco Fini; el ex jefe de Estado, Óscar Luigi Scalfaro; el ex presidente del Consejo, Lamberto Dini; el ministro de Agricultura, Gianni Alemanno, y el presidente del *Partito Democratico della Sinistra*, Massimo D'Alema. Asimismo, Tanzi declaró que también financió a periódicos como *Informazione*, *Il Foglio* e *Il Manifesto*.<sup>37</sup>

Según lo declarado por el ex presidente de *Parmalat* en sus comparecencias en el Tribunal de Milán, se dedicaban “dos o tres millones de euros al año a financiar las actividades de los políticos, las campañas electorales, periódicos y diversos eventos”.<sup>38</sup> Incluso, Tanzi llegó a declarar que cuando el entonces empresario Silvio Berlusconi decidió dar el salto a la política y ganó las elecciones de 1994, *Parmalat* decidió incrementar el dinero destinado a la publicidad en favor de los canales de televisión de Berlusconi.<sup>39</sup>

Los nombres más destacados entre la treintena de políticos denunciados tanto por directivos de *Parmalat* como por el propio Tanzi fueron los de funcionarios del gobierno de Romano Prodi, e incluso del actual primer ministro, Silvio Berlusconi. Estos nombres aún se mantienen en

<sup>36</sup> En 2002, la cifra era de 26 mil euros, monto equivalente al valor de cien boletos de avión.

<sup>37</sup> Ibáñez, Raquel, “Tanzi implica a Berlusconi y a Prodi en el caso Parmalat”, *La Semana*, 14 de febrero de 2004.

<sup>38</sup> *Idem*.

<sup>39</sup> *Idem*.

riguroso secreto mientras se preparan —según fuentes de la magistratura— nuevas órdenes de arresto.<sup>40</sup> De hecho, se teme que con ello venga la repetición del descubrimiento de las *tangenti* (la palabra italiana para soborno) como motor de la vida empresarial y política italiana. Esto sucedió cuando, en los años noventa, de un caso de corrupción menor en Milán se desencadenó una serie de acusaciones por este delito que involucró a personajes de las más altas esferas políticas. La repercusión de este suceso fue tal, que ahora es conocido como el caso *tangentopolis*. De ahí que se pueda decir algo similar del caso de Tanzi: el “*tangentopolis* de la leche”.

No obstante la sorprendente lista de políticos italianos involucrados, las relaciones de complicidad de Tanzi iban más allá de las fronteras de la península itálica y del viejo continente. En el acta del interrogatorio del 26 de enero de 2004 practicada a Tanzi por las autoridades judiciales de Parma, se mencionó a José María Sanguinetti, ex presidente de Uruguay, entre otros ex mandatarios latinoamericanos que recibieron recursos del grupo *Parmalat* para sus campañas políticas en la década de los noventa. “En Uruguay, nuestro directivo [del corporativo], Jorge Gutman, me dijo que había financiado a Sanguinetti, ex presidente de ese país”, declaró Tanzi desde prisión.<sup>41</sup> Mientras estas aparentemente tibias declaraciones tenían lugar en algún juzgado de Italia, en Montevideo se generaba un escándalo político por la hasta entonces desconocida relación del ex presidente de la república uruguaya con el ex presidente del grupo *Parmalat*.

Pero Calisto Tanzi no se quedó callado como en las películas de *El Padrino* para no delatar a sus cómplices aún fuera de prisión. Por el contrario, *il Cavaliere* denunció a muchos de los políticos que habían recibido financiamiento de sus empresas en Argentina, Brasil, Colombia, Ecuador, Nicaragua, Venezuela y Uruguay. Las acusaciones, como en el caso uruguayo, implicaron a los más altos niveles de la política, alcanzando a presidentes y ex presidentes. En el caso de Brasil —donde *Parmalat* tiene incluso más inversiones que en la misma Italia—, Tanzi no dudó en

<sup>40</sup> “Parmalat vendió favores a Francesco Cossiga y a un ministro democristiano”, *op. cit.*, nota 34.

<sup>41</sup> Waksman, Guillermo, “Parmalat financió a Sanguinetti”, semanario *Brecha*, Regional Latinoamericana de la Unión Internacional de Trabajadores de la Alimentación, Agrícolas, Hoteles, Restaurantes, Tabaco y Afines (Rel-UITA), 2 de abril de 2004.

afirmar que sus empresas financiaron a los ex presidentes Tancredo Neves, Fernando Collor de Mello y Fernando Henrique Cardoso a través de diputados locales y de un vicepresidente “cuyo nombre no recuerdo”.<sup>42</sup> En la nación carioca, el respaldo financiero a distintos políticos se canalizó por medio de Gianni Maria Grisendi, quien estuvo al frente de la filial brasileña durante casi dos décadas. Por si esto fuera poco, Grisendi también fue el encargado de financiar a Carlos Saúl Menem, ex presidente de Argentina, a través de varios políticos, entre los cuales había “un tal Duhalde, presidente [de la provincia] de Buenos Aires”.<sup>43</sup> Muchos otros casos de políticos, quizá menos conocidos mundialmente, pero poderosos localmente, también salieron a la luz pública una vez descubierta la red de complicidades del grupo *Parmalat* en América Latina.

La forma en que Calisto Tanzi hacía negocios era intercambiando favor por favor. Aun cuando *Parmalat* pudiera perder dinero en una determinada operación, de lo que se trataba era de apostarle a futuras dádivas que no sólo le permitieran recuperar lo “invertido”, sino obtener ganancias. De esta forma, Tanzi compraba empresas quebradas o financiaba campañas políticas con la expectativa de recibir favores en un futuro que le permitieran hacer negocios desde una posición de privilegio. Fausto Tonna —ex director de *Parmalat*, hoy en prisión— fue contundente: “Compramos la sociedad *Cipro Sicilia*, de Termini Imerese, que venía con unos 75 millones de euros de deudas y era de un sector que no nos interesaba”.<sup>44</sup> A pesar de lo absurdo que pudiera parecer haber adquirido una empresa endeudada, la compra tiene una explicación perfectamente racional: el propietario “era un protegido de Calogero Mannino”, una relación que a Tanzi le interesaba cultivar. Bajo esta lógica, una relación política clave como ésta valía millones de euros de deuda, pues los dividendos de los negocios habrían de ser mayores. Muchas de las adquisiciones de compañías en sectores que poco o nada tenían que ver con la industria alimenticia, y que en muchos casos estaban en problemas financieros, no se pueden explicar sino por medio de este tipo de favores y conexiones políticas.

<sup>42</sup> *Idem.*

<sup>43</sup> *Idem.*

<sup>44</sup> “Parmalat vendió favores a Francesco Cossiga y a un ministro democristiano”, *cit.*, nota 34.

Más allá de la política, el escándalo también involucró a importantes personalidades del mundo empresarial italiano. El presidente del banco italiano *Capitalia*, Cesare Geronzi —uno de los bancos investigados por la venta de bonos sobrevaluados de *Parmalat*—, fue señalado por haber intentado que *Parmalat* adquiriera una división de la empresa alimentaria *Cirio*, que estaba en bancarrota. La relación entre Tanzi y ciertos banqueros, como Geronzi, era parecida a la relación que guardaba con políticos: ofrecía favores a cambio de una retribución futura que le permitiera obtener jugosas ganancias. Favor con favor se paga. Este era el *modus operandi* del parmesano.

Pero Calisto Tanzi era, después de todo, un hombre de familia. Como buen padre, siempre se preocupó porque sus hijos participaran del negocio familiar, que era el grupo *Parmalat*. Al igual que en muchas corporaciones transnacionales, también en *Parmalat* había directivos altamente calificados, pero en el negocio de Tanzi —como en el del legendario don Vito Corleone—, ser miembro de la familia era lo que marcaba la diferencia. Sólo los Tanzi tenían poder de decisión. Las investigaciones en torno al emporio lechero han revelado cuantiosos desvíos de recursos a cuentas privadas y de negocios familiares.<sup>45</sup> Según publicó el diario italiano *La Repubblica*, el rastreo de los tesoros ocultos de *Parmalat* ha llevado a las autoridades italianas a sumergirse en las aguas turbias que rodean a las Islas Caimán y otros paraísos fiscales para descubrir al menos ocho sociedades instrumentales relacionadas directamente con miembros de la familia Tanzi. Detenido por la justicia, el mismo Tanzi reconoció el 30 de diciembre de 2003 haber desviado 500 millones de dólares a ciertos negocios familiares, entre ellos la agencia de viajes *Parmatour* y el equipo de fútbol Parma,<sup>46</sup> ambos a cargo de sus hijos.

#### IV. DE LA CIUDAD DE PARMA A LAS ISLAS CAIMÁN: CAUSAS Y CONSECUENCIAS DE LA QUIEBRA

El fraude de *Parmalat* —una de las seis grandes bancarrotas que afectaron a los inversionistas italianos en el periodo de 2001 a 2003—<sup>47</sup> deri-

<sup>45</sup> “Parmalat arma el equipo para empezar su nueva etapa”, *op. cit.*, nota 22.

<sup>46</sup> SRA-MGM, “Cronología: los pasos del «caso Parmalat»”, *op. cit.*, nota 24.

<sup>47</sup> Las demás bancarrotas son: la de *Bipop Carire*, un pequeño banco que brinda esencialmente servicios electrónicos, ocurrida en octubre de 2001, por un valor de diez

vó en una investigación judicial con muchas ramificaciones. Esta indagación tenía, entre sus objetivos, precisar el monto total del fraude, deslindar responsabilidades y explicar cómo fue que se pudo cometer un fraude de esa magnitud sin que hubiera sido detectado antes. Este último punto buscaba, en concreto, determinar cómo había sido posible que ni el Banco de Italia (el banco central) ni el organismo de control bursátil italiano (*Consob*, por sus siglas en italiano), o los bancos extranjeros con los que trabajaba el coloso alimentario, hubieran advertido a tiempo su quiebra. Una de las hipótesis de la investigación aún en curso es que la complejidad de los registros contables fue avalada, e incluso fomentada, por los propios auditores externos, para así ser aprovechada por los grandes grupos financieros que obtuvieron jugosas ganancias con la compraventa de bonos y derivados financieros de la lechera.

Al abuso de las consultoras y los bancos hay que añadir un entramado institucional débil, como lo era —hasta hace muy poco— la legislación italiana sobre corporaciones. Por increíble que parezca, las empresas italianas están obligadas sólo a declarar el balance de ingresos y pérdidas, pero no es preceptivo acreditar la liquidez ni atenerse a los sistemas de control relacionados con muchas operaciones financieras fuera del país. Fue precisamente la no obligatoriedad para acreditar la liquidez de los corporativos lo que permitió el fraude de *Parmalat*.

Aprovechándose de este tipo de resquicios legales para evadir controles financieros, Calisto Tanzi tuvo la habilidad financiera para hacer muchos negocios al margen de la ley, pero no necesariamente de manera ilegal, es decir, aprovechó las lagunas legales sin necesariamente violar la ley. Asimismo, Tanzi supo burlar los controles fiscales una y otra vez, cruzando las fronteras italianas, aunque su empresa estuviera asentada en el corazón mismo de Italia: Parma.

mil millones de euros y que afectó a 73 mil 500 ahorradores; la ocurrida a causa de los bonos emitidos por el gobierno de la República de Argentina, que, cuando este país se declaró incapaz de afrontar sus pagos, en enero de 2002, afectó por 14 millones de euros a 450 mil ahorradores; el fraude de *Cirio*, que afectó a 35 mil ahorradores por 1,250 millones de euros, en noviembre de 2002; la caída de *My Way - For You*, ofertante de productos financieros de inversión y de préstamo que defraudó a 100 mil ahorradores por 1.35 millones de euros, en marzo de 2003; y el de *Giacomelli Sport*, una tienda de artículos deportivos que defraudó por 25 millones de euros, en octubre de 2003, a 6 mil 500 ahorradores involucrados. *Crack finanziari dall'ottobre 2001 al gennaio 2004*, Associazione Difesa Utenti Servizi Bancari Finanziari Postali e Assictrative (ADUSBEP), 28 de enero de 2004.

Estos aparentes “vacíos legales”, sin embargo, no necesariamente son fortuitos ni simples descuidos: en muchos casos se trata de omisiones deliberadas, cabildeadas por las grandes corporaciones, para ampliar el margen de maniobra de las trasnacionales. El propio primer ministro, Silvio Berlusconi, reconoció hace apenas dos años, en 2003, haber recurrido él mismo a las sociedades instrumentales como medio de especulación financiera. Según el periódico *El Mundo*, Berlusconi llegó a enorgullecerse por haber aprobado una serie de leyes y procedimientos que despenalizaron algunos de los delitos relacionados con la falsificación de los balances contables.<sup>48</sup> Berlusconi, siendo primer ministro, logró frenar una investigación judicial sobre su propio grupo empresarial, logrando que se aprobaran, además, reformas que flexibilizaron la legislación sobre fraudes. Mientras que para muchos eurodiputados la legislación italiana sobre corporaciones era demasiado laxa, para otros —entre ellos el propio Berlusconi— era aún demasiado rígida. El escándalo de *Parmalat* terminó con el debate entre eurodiputados y financieros italianos: había que rigidizar la legislación. No se podría admitir otro fraude como el de *Parmalat*.

La apabullante, y aparentemente exitosa, expansión del grupo *Parmalat* durante la segunda mitad de los años noventa había opacado por completo los diversos indicadores de falta de transparencia del emporio de Tanzi. El éxito había dividido y diluido los señalamientos. De ahí que, una vez desatado el escándalo, la baja calificación otorgada por *Standard & Poor's* no fuera tan sorpresiva como se pensaba, sobre todo si se mira el comportamiento financiero de *Parmalat* en retrospectiva. No era la primera vez que alguna agencia de medición del desempeño empresarial la castigaba en sus *rankings*: Noemi Colombo, analista de *Sam* —la sociedad que se encarga de los índices éticos del *Dow Jones*— explica: “*Parmalat* nunca fue seleccionada para ingresar al *Dow Jones Sustainability Index*, desde su lanzamiento en 1999”.<sup>49</sup> Lo que es más, Colombo añade: “la sociedad de Tanzi fue invitada a participar en esta valoración, pero no lo hizo, y tampoco respondió a los cuestionarios que le fueron enviados. Un comportamiento que obviamente incidió muy negativamente

<sup>48</sup> Amón, R y Lobato, M., *op. cit.*, nota 23.

<sup>49</sup> Di Turi, Andrea, “Risparmio, la lezione della finanza etica”, *Avvenire*, 23 de enero de 2004.

en la valoración de la empresa”,<sup>50</sup> y que la excluyó *a priori* para ser considerada confiable y ser recomendada dentro de las “inversiones socialmente responsables”.<sup>51</sup>

A esto hay que añadir el análisis sobre la quiebra de *Parmalat* que el grupo *Fortis Investments* hizo, según el cual muchas señales del mal desempeño del grupo lácteo se pudieron haber detectado desde el reporte anual de 2002, entregado por *Parmalat* a *Elris* —*Ethical Investment Research Service*, una base de datos especializada en recabar indicadores de las inversiones socialmente responsables—. <sup>52</sup> Con lo que respecta al evidente déficit de transparencia del corporativo italiano, Paolo Sardi, director de *E. Capital Partners* —sociedad que realizó los primeros índices éticos accionarios europeos—, señala:

*Parmalat* destacaba también por tener un *rating* [en el desempeño] ambiental más bien bajo; para ser una empresa del sector agroalimentario, no tenía una gestión de riesgos ambientales correcta, mientras hoy día, en la evaluación del valor del mercado de una empresa, ésta es una dimensión que debe ser considerada con atención, ya que de ser mal gestionada puede exponer a la empresa a fuertes demandas de compensación. Además, al interior de la estructura del grupo ocurría un número excesivo de operaciones entre contrapartes, un elemento que en una situación como la de *Parmalat* infundía serias sospechas.<sup>53</sup>

Por si fuera poco, según el *Institutional Shareholder Service's Global Corporate Governance Quotient* —encargado de evaluar las prácticas de gobernanza corporativa por medio de 61 criterios—, el puntaje obtenido por *Parmalat* para noviembre de 2003 era particularmente pobre. De hecho, la compañía estaba situada en el último lugar de las sesenta y nueve

<sup>50</sup> *Idem*.

<sup>51</sup> “Inversiones socialmente responsables” es la traducción literal de *Socially Responsible Investment*.

<sup>52</sup> En ese reporte se podía apreciar la falta de independencia en las funciones de Tanzi como propietario y director de la empresa; así como la dependencia del comité de accionistas a lo dictado por el propietario. Otro elemento que destaca en este reporte es la falta de políticas o procedimientos para evitar sobornos y corrupción, así como la ausencia de un código ético de la compañía. *Were Parmalat Problems Really Invisible?*, Fortis Investments.

<sup>53</sup> Di Turi, Andrea, “Risparmio, la lezione della finanza etica”, *op. cit.*, nota 49.

compañías italianas evaluadas.<sup>54</sup> De igual forma, *Parmalat* obtuvo un mínimo puntaje en diversos indicadores de gobernanza corporativa en el índice *MSCI EAFE*,<sup>55</sup> que comprende las mayores compañías en Europa y Asia. *Parmalat* apenas superó a poco menos del tres por ciento de las compañías europeas en ese índice que es cada vez más utilizado.<sup>56</sup> No obstante estos indicadores, la exitosa expansión de *Parmalat* hacía que no se prestara suficiente atención a estos focos amarillos encendidos desde tiempo atrás.

En la ampliación internacional del coloso de lácteos se pueden encontrar varias claves para entender lo sucedido en la quiebra de *Parmalat*. Esperando recuperar mediante ventas la importante inversión realizada, la trasnacional de lácteos pagó demasiado por algunas de las empresas adquiridas. Sacrificó así su liquidez, lo cual la hizo peligrosamente vulnerable al cobro, por parte de sus aproximadamente cien mil inversionistas internos y externos, de dividendos y bonos vencidos. Aunado a esto, la economía mundial había entrado en una recesión y, como consecuencia, las ventas del grupo *Parmalat* disminuyeron.<sup>57</sup> Esto provocó una situación de incapacidad de pago que impidió hacer frente a los compromisos vencidos e intereses generados. Las deudas comenzaron a crecer rápidamente. Esta compleja e insostenible situación financiera impidió a Tanzi recuperar las grandes cantidades de dinero invertido. Por el contrario: lo obligó a especular —con la complicidad de algunos bancos y despachos contables— cada vez más para pagar las deudas contraídas. Ya sin red de protección, los malabarismos financieros del grupo *Parmalat* eran cada vez más arriesgados. La caída, mortal, era inminente. Sólo era cuestión de tiempo.

La empresa, sin embargo, nunca se expuso a que su falta de liquidez fuera conocida públicamente —a eso ayudaron las múltiples amistades en la política del fundador de *Parmalat*— sino hasta que el escándalo fue incontenible e inocultable. Hasta finales de 2003, Tanzi, las auditoras,

<sup>54</sup> Gray, Michael *et al.*, *op. cit.*, nota 21.

<sup>55</sup> *Morgan Stanley Capital International Inc.* es proveedor de índices financieros; el índice EAFE es el aplicado por esta compañía para los corporativos en Europa, Asia y Oriente.

<sup>56</sup> Gray, Michael *et al.*, *op. cit.*, nota 21.

<sup>57</sup> El *Nasdaq*, mercado de acciones tecnológicas de Estados Unidos, y la Bolsa de Valores de Nueva York no comenzaron a recuperarse de esta tendencia sino hasta finales de 2003. Cortés, Maricarmen, *op. cit.*, nota 28.

los bancos y los organismos de control financiero actuaban como si tuvieran todo bajo control. No había, en apariencia, razones para sospechar que el coloso lechero estaba tambaleante. Esta situación de supuesta estabilidad fue maquillada y disimulada por la estrategia en que *Parmalat* se había apoyado para su expansión: en la creación de todo un sistema de obligaciones, créditos y acciones al que se agregaba un trabajo de sofisticada ingeniería financiera sustentada en las llamadas sociedades instrumentales con residencia en los paraísos fiscales. Esta imbricada estrategia consistía fundamentalmente en armar una red de préstamos entre las subsidiarias del grupo, amparada en la letra de las falsificaciones contables, que hacía sumamente difícil su detección. En los libros, *Parmalat* era una sana empresa; en realidad, una bomba de tiempo.

La investigación, aún en curso, ha revelado que hacia finales de 2003 se hicieron intentos desesperados por obtener liquidez. Fausto Tonna declaró que falsificaron documentos bancarios para este propósito. El famoso documento desmentido por *Bank of America*, el 19 de diciembre de 2003, fue precisamente elaborado, como él mismo lo reconoció, con “un escáner, un par de tijeras y un poco de pegamento”.<sup>58</sup> Pocos imaginaron que altos directivos, como lo fue en su momento Tonna, llegaran a extremos tan insólitos como falsificar documentos con sus propias manos.

R. Amón y M. Lobato, periodistas del diario español *El Mundo*, sugieren como explicación adicional a la expansión internacional que Tanzi convirtió su empresa en transnacional más como una estrategia para no perder el control total de su empresa por parte del accionariado, que por expandir sus horizontes comerciales. En realidad, lo que Tanzi buscaba era garantizar la solidez del poder familiar al interior de *Parmalat* por medio de amortizaciones infladas, inventarios irreales y balances inventados.<sup>59</sup> Para lograrlo, tenía que hacerlo fuera de Italia; no tanto por gusto como por necesidad.

Lo que falló en el caso de *Parmalat* fue el sistema de auditoría interno, representado por el Consejo de Auditores del grupo. Pese a que en el *Testo Unico della Finanza* se establece como atribución del Consejo de Auditores revisar que las decisiones de la directiva concuerden con la normatividad, en *Parmalat* nunca se verificaron muchas de las acciones emprendidas. Lo que es más, a pesar de que *Parmalat* había aprobado el

<sup>58</sup> Celani, Claudio, “The Story Behind Parmalat’s Bankruptcy”, *op. cit.*, nota 15.

<sup>59</sup> Amón, R. y Lobato, M., *op. cit.*, nota 23.

código de gobernanza corporativa *Preda* (por sus siglas en italiano), *Parmalat* nunca cumplió con los mecanismos de control, transparencia e información requeridos por la legislación. A esto hay que añadir un clima casi festivo por parte de las agencias calificadoras, analistas financieros, banqueros, intermediarios y socios de Tanzi, que relajaron demasiado la supervisión contable al ver la aparente imparable expansión del emporio lechero. No había razones lo suficientemente aparentes para ser aguafiestas.

Las prácticas de especulación financiera en *Parmalat* se remontan por lo menos a quince años atrás, a finales de los ochenta. Fausto Tonna confesó en uno de los primeros interrogatorios que las iniciales y casi tímidas —comparado a lo que vendría después— manipulaciones de balances contables comenzaron en 1989, cuando la empresa atravesó un bache financiero.<sup>60</sup> A partir de que la empresa se recuperó exitosamente de aquella leve crisis, Tanzi y Tonna entendieron que en la manipulación contable había un recurso prácticamente inagotable para sortear dificultades y continuar con la imparable expansión del emporio lechero. Una *peccata minuta* que se convertiría, a la postre, en un pecado capital.

De esta primera etapa de manipulaciones contables menores, el grupo *Parmalat* pasó a una nueva estrategia financiera más agresiva a partir de 1989. Esta nueva etapa se caracterizó por la constitución de filiales y sociedades instrumentales, entre ellas *Bonlat*: la piedra de toque de toda la construcción financiera del emporio de Tanzi. Creada a sugerencia nada menos que de la auditora estadounidense *Grant Thornton*, el corporativo financiero *Bonlat* se creó para ocultar los crecientes boquetes financieros del grupo *Parmalat*.

Debido a que la legislación italiana no consiente que los auditores sean los mismos después de transcurridos nueve años, *Grant Thornton* —la firma que había ayudado a Tanzi a levantar su emporio— no podía continuar siendo el despacho titular. Por tanto, para que esta auditora pudiera continuar ocupándose de la contabilidad —aunque oficialmente *Deloitte & Touche* fuera la nueva firma contratada por *Parmalat*— se creó esta sociedad instrumental. Sólo *Grant Thornton* conocía los números reales de las finanzas del emporio de Parma. Sería injusto afirmar que *Grant Thornton* fue el “autor intelectual” del fraude de *Parmalat*, pero resulta claro que sin la complicidad —la autoría material, para de-

<sup>60</sup> *Idem*.

cirlo de alguna manera— de la firma de auditores, Tanzi difícilmente se podría haber salido con la suya, como lo hizo por largos años. Sin la complicidad y buen entendimiento de ambas partes, no se explicaría tanto tiempo de ocultamiento de información.

Sin embargo, las irregularidades se fueron haciendo cada vez más inculcables, hasta el punto de que *Bonlat* tuvo que aglutinar las numerosas sociedades instrumentales del coloso lácteo. La telaraña financiera se fue destejiendo, los movimientos de dinero se hicieron cada vez más frenéticos y, cuando ya no dio para más, la funambulesca construcción financiera se desplomó como un castillo de naipes. *Bonlat*, que era considerado el “patio de los desechos” del emporio, quedó al descubierto.

Mientras que las investigaciones judiciales siguen avanzando, el fraude de *Parmalat* podría acarrear nuevas consecuencias todavía incalculables. Entre ellas, que Italia —siendo la quinta potencia mundial y miembro del poderoso Grupo de los 7— podría experimentar durante los próximos años una pérdida paulatina de confianza de la clase inversionista, bajo el riesgo de quedarse “desclasada”, es decir, sin inversionistas nuevos. Como lo advirtió el ministro italiano de economía, Giulio Tremonti, el fraude de la lechera podría detonar una fuga lenta de capitales de la península hacia otras latitudes, sobre todo si se considera que *Parmalat* es el tercer escándalo financiero sucedido en Italia sólo en el 2003. Esto podría llevar al país a una “insolvencia corporativa general”.<sup>61</sup> Más allá del punto porcentual del producto interno bruto que afectó la quiebra del coloso de los lácteos, *Parmalat* podría tener repercusiones adicionales que podrían afectar en el mediano plazo la confianza en la economía italiana. Incluso, la confianza de los consumidores —según el Instituto de Estudios y Análisis Económicos de Italia— descendió de 103 a 99.4 puntos, uno de los niveles más bajos en la última década. El riesgo de la desconfianza es tan real como el fraude mismo de *Parmalat*.

A pesar de su manejo familiar, la estructura de *Parmalat* se asemejaba más a los grandes corporativos estadounidenses que a las tradicionales compañías italianas. Ciento noventa y siete filiales en 30 países, con casi 40 mil empleados y un número indeterminado de granjeros productores de leche trabajando para ella en todos los países en los que tenía presencia, hicieron que la magnitud de la repercusión de su quiebra trascendiera por mucho las fronteras de Italia.

<sup>61</sup> Celani, Claudio, “The Story Behind Parmalat’s Bankruptcy”, *op. cit.*, nota 15.

Mientras el proceso judicial concluye, miles de personas en Italia y otros países se quedaron sin poder garantizar la venta de su producción lechera. En muchos países del mundo, sobre todo en naciones en desarrollo, trabajadores agrícolas y cooperativas lecheras dependen de grandes corporaciones como *Parmalat*. La deuda de la compañía a los granjeros a principios de 2004 era de alrededor de 100 millones de euros. Se ha calculado que la crisis del grupo *Parmalat* supuso pérdidas totales de 30 mil millones de euros a unos 800 mil inversionistas italianos. Algo nunca antes visto en la historia económica de Italia.

Con la entrada en vigor de la nueva legislación italiana sobre corporaciones, importantes innovaciones en la forma de conducir las grandes empresas han ocurrido no sólo en Italia sino en el resto de Europa. A partir del 25 de febrero de 2004, cuando el gobierno italiano envió una iniciativa de ley al Parlamento para “proteger a los ahorradores de casos como el de *Parmalat*”, la autoridad bursátil italiana está siendo redefinida en sus atribuciones.<sup>62</sup> Al mismo tiempo, un comité del Parlamento italiano continúa investigando el caso para conocer todas las aristas del quebranto.

Como lo señaló Geard Hausler —director del Departamento de Mercado de Capitales del Fondo Monetario Internacional—, la forma de prevenir fraudes como el de *Parmalat* es, contra lo que se podría suponer, el fortalecimiento tanto de la arquitectura de la gobernanza corporativa, como de los instrumentos de supervisión de las autoridades financieras nacionales.<sup>63</sup> No es a nivel global como se pueden prevenir mejor los fraudes, sino localmente con mecanismos de control más estrictos. Aunque Europa tiene un sistema contable distinto —y supuestamente más seguro— que el de los Estados Unidos, el caso de *Parmalat* demostró que el viejo continente no es inmune a los grandes fraudes. Por el contrario, fue evidente que las longevas legislaciones europeas requerían, y en muchos casos aún requieren, ser reformadas y actualizadas.

El fraude de *Parmalat* también ha evidenciado la imperiosa necesidad de modernizar la forma de hacer empresa en Italia. Incluso después del escándalo de *Parmalat*, la arquitectura corporativa italiana muestra un significativo rezago respecto a otros países de Europa. Grandes firmas italianas como Gucci, Versace y Benetton todavía se muestran reacias a mo-

<sup>62</sup> *The Case Parmalat*, *cit.*, nota 10.

<sup>63</sup> *Idem*.

dernizar sus estructuras corporativas. Como estas empresas, muchas otras corporaciones se debaten entre la tradicional forma de hacer empresa y una nueva manera más transparente de conducir las compañías que no termina de gestarse.<sup>64</sup> Mucho de esto dependerá no sólo de lo que hagan las autoridades, sino de que los inversionistas y accionistas se conviertan en verdaderos participantes involucrados —*shareholders*— en las grandes corporaciones. Sólo así se logrará evitar fraudes como lo fue, y lo sigue siendo, pues aún no concluye, el caso de *Parmalat*.

## V. BIBLIOGRAFÍA

“2003 Credit Risk Profile of *Parmalat Finanziaria*”, *Shibui Markets*:  
<http://www.shibuimarkets.com/parmalat.html>.

AMÓN, R. y LOBATO, M., “«Agujero» en Parmalat: blanco y en botella”,  
*El Mundo*, 11 de enero de 2004, visible en: <http://www.el-mundo.es/nuevaeconomia/2004/204/1073917198.html>.

“*Briefing Papers: the Case of Parmalat*”, Article 13 (Specialist Advisers  
on Issues of Corporate Governance and Responsibility), visible en:  
[http://www.article13.com/A13\\_ContentList.asp?strAction=GetPublication&PNID=808](http://www.article13.com/A13_ContentList.asp?strAction=GetPublication&PNID=808).

“Bank of America recibe una demanda por responsabilidad en la quiebra  
de Parmalat”, *El Mundo*, 8 de octubre de 2004, visible en: <http://el-mundodinero.elmundo.es/mundodinero/2004/10/07/Noti20041007193451.html>.

BRUNI, Gian Bruno, *The Collapse of Parmalat: the Chronicle of a Death  
Foretold*, en: <http://www.britchamitaly.com/legaltax/download/Parmalat2.pdf>.

“Calisto Tanzi: splendori e miserie del granduca di Parma”, *Il Giornale*,  
29 de diciembre de 2003, visible en: <http://www.barby25.com/modules.php?name=News&file=print&sid=274>.

CASTRUITA, César, “Broncas de Parmalat”, *La Crónica*, 20 de febrero de  
2004, visible en: <http://www.cronica.com.mx/nota.php?idc=110438>.

<sup>64</sup> Deeg, Richard, “Corporate Governance Italian Style”, documento presentado a la 14th International Conference of Europeanists, Chicago, mimeo.

CELANI, Claudio, “The Story Behind Parmalat’s Bankruptcy”, *Executive Intelligence Review*, 16 de enero de 2004, visible en: [http://www.la-rouchepub.com/other/2004/3102parmalat\\_invest.html](http://www.la-rouchepub.com/other/2004/3102parmalat_invest.html).

*Concentrazioni aziendali: 77mila operazioni negli anni novanta*, Labitalia: sitio de información laboral, 5 de febrero de 2004, visible en: <http://www.labitalia.com/articles/Approfondimenti/5111.html>.

*Corporate Governance Wins over Social and Financial Factors in Sustainability Awards*, World Business Council for Sustainable Development, 3 de noviembre de 2004, visible en: <http://www.wbcd.ch/plugins/DocSearch/details.asp?type=DocDet&ObjectId=MTEzOTQ>.

CORTÉS, Maricarmen, “Cunde la «Enronitis»”, *Mundo Ejecutivo*, febrero de 2004.

*Crack finanziari dall’ottobre 2001 al gennaio 2004*, Associazione Difesa Utenti Servizi Bancari Finanziari Postali e Assicuratrici (ADUSBEF), 28 de enero de 2004, visible en: <http://www.adusbef.it/consultazione.asp?Id=1385&T=P>.

“De cómo Parmalat se volvió amargo para los inversores”, *El Mundo*, 29 de diciembre de 2003, visible en: <http://elmundodinero.elmundo.es/mundodinero/2003/12/19/Noti20031219210050.html>.

DEEG, Richard, *Corporate Governance. Italian Style: Is the Northern Galaxy Realigning or going supernova?*, visible en: [http://www.europamet.org/conference2004/papers/G2\\_Deeg.pdf](http://www.europamet.org/conference2004/papers/G2_Deeg.pdf).

“Empresa comprará leche a productores afectados por incumplimiento de Parmalat”, Regional Latinoamericana de la Unión Internacional de Trabajadores de la Alimentación, Agricultores, Hoteles, Restaurantes, Tabaco y Afines (REL-UITA), 27 de febrero de 2004, en: <http://www.rel-uita.org/campanias/parmalat-2004/dossier-27.htm>.

“El ex presidente de Cirio, Sergio Cagnotti, detenido por la quiebra del grupo alimentario”, *El Mundo*, 12 de febrero de 2004, en: <http://el-mundodinero.elmundo.es/mundodinero/2004/02/11/Noti200402111111418.html>.

FERRARI, Massimo, *The State of the Art of Corporate Governance in Italy from a Multiperspective Point of Views*, en <http://www.luiss.it/seminario/wharton/abstracts/ferrari.pdf>.

- “Fiscales de Milán acusan a los bancos de provocar la crisis de Parmalat”, *El Mundo*, 22 de julio de 2004, visible en: <http://elmundodinero.elmundo.es/mundodinero/2004/07/22/Noti20040722171919.html>.
- Fordam Institute for Ethics and Economic Policy, *To Promote Governance with Respect Ethics Accountability and Transparency (GREAT)*, en <http://www.fordham.edu/economics/vinod/cie/italy.htm>.
- Fortis Investments, *Were Parmalat Problems Really Invisible?*, en [www.fortisinvestments.com/En/news/publications/Insight\\_01-04\\_en.pdf](http://www.fortisinvestments.com/En/news/publications/Insight_01-04_en.pdf).
- GALLONI, Alessandra y TROFIMOV, Yaroslav, “Al zozobrar la unión negocios-política en Italia, cayó Parmalat”, *Listín Diario*, 9 de marzo de 2004, en: [http://www.listin.com.do/antes/marzo04/090304/cuerpos/di\\_nero/wallstreet/wall4.htm](http://www.listin.com.do/antes/marzo04/090304/cuerpos/di_nero/wallstreet/wall4.htm).
- GHERRA, Franco, *The Case Parmalat*, estudio presentado en Estocolmo para la Reunión Anual de ICSA (The International Council of Securities Associations), mayo de 2004, visible en: [http://www.besa.za.com/events/icsa\\_agm/TAB\\_11.pdf](http://www.besa.za.com/events/icsa_agm/TAB_11.pdf).
- GRAY, Michael *et al.*, “Italy: Corporate Governance Lessons from Europe’s Enron”, *CorpWatch*, en <http://www.corpwatch.org/article.php?id=11564>.
- Guía del mundo 2003-2004 (capítulo Italia)*, Amnistía Internacional, Control Ciudadano, visible en: <http://www.guiadelmundo.org.uy/cd/countries/ita/History.html>.
- IBÁÑEZ, Raquel, “Los fiscales creen haber encontrado la ‘caja fuerte’ de la familia Tanzi”, *La Semana*, 20 de febrero de 2004, visible en: <http://www.lasemana.es/periodico/noticia.php3?cod=8292>.
- , “Tanzi implica a Berlusconi y a Prodi en el caso Parmalat”, *La Semana*, 14 de febrero de 2004, visible en: <http://www.lasemana.es/periodico/noticia.php3?cod=8263>.
- “Il premier Silvio Berlusconi al quarto posto tra 25 uomini più ricchi e potenti del mondo, nella classifica del Financial Times”, *Fondazione Italia*, [www.fondazioneitalianelmondo.com/2004/NOTIZIARIO/Sezione\\_NOTIZIE/Berlusconi\\_al\\_quarto\\_posto\\_tra\\_i\\_piu\\_ricchi\\_del\\_mondo.htm](http://www.fondazioneitalianelmondo.com/2004/NOTIZIARIO/Sezione_NOTIZIE/Berlusconi_al_quarto_posto_tra_i_piu_ricchi_del_mondo.htm).
- MONTERO, Carlos, “Terremoto en filiales latinoamericanas de Parmalat”, *Radio Nederland*, 15 de enero de 2004, visible en <http://www>.

*rnw.nl/rnw/es/actualidades/americas/mercosur/act040115\_parmalat.html.*

*New Corporate Governance Principles Highlight Links with CSR*, Center for Sustainability, 3 de marzo de 2004, [http://www.c4s.info/News/corporate\\_governance.htm](http://www.c4s.info/News/corporate_governance.htm).

Organizations and the External Environment, *Global Business Toolbox: Culture, Social Structure and Change*, University of Maryland University College, Masters of Business Administration, en: <http://polaris.umuc.edu/~acreed/AMBA606-Toolbox2/themesarticles/overviews/wk3ovrvw.htm>.

“Parmalat arma el equipo para encabezar su nueva etapa”, Nutrar, el portal de la alimentación, visible en <http://www.nutrar.com/detalle.asp?ID=5673>.

“Parmalat. Cossiga «restituisce» 26 mila euro”, Emilianet, 19 de marzo de 2004, en: <http://www.emilianet.it/database/emilianet/emilianet2.nsf/0/B33EC03C2B541673C1256E5C00332E02?OpenDocument>.

“Parmalat. Situación actual. Impacto en Latinoamérica”, Radio Nederland, 15 de enero de 2004, en [http://www2.rnw.nl/rnw/es/actualidades/americas/mercosur/act040115\\_parmalat.html](http://www2.rnw.nl/rnw/es/actualidades/americas/mercosur/act040115_parmalat.html).

“Parmalat vendió favores a Francesco Cossiga y a un ministro democristiano”, *Notizie Parma*, 31 de enero de 2004, visible en: <http://notizie.parma.it/page.asp?IDCategoria=127&IDSezione=1003&ID=30326>.

“Profilo aziendale della società Parmalat Finanziaria”, visible en: <http://www.spystocks.com/dettaglioprofilo.asp?titolo=PRF>.

RAITANO, Pietro, *Sul Brasile i denti da latte di Parmalat & Co.*, en <http://www.altreconomia.it/Numeri/numero43/latte.html>.

*Silvio Berlusconi's portrait*. *Forbes*, en <http://www.forbes.com/finance/lists/10/2002/LIR.jhtml?passListId=10&passYear=2002&passListType=Person&uniqueId=EEPT&datatype=Person>.

SRA-MGM, “Cronología: los pasos del «caso Parmalat»”, diario electrónico *Expansión.com*, 8 de enero de 2004, visible en: <http://expansion-directo.com/edicion/noticia/0,2458,429638,00.html>.

TURI, Andrea de, “Criteri sostenibili per prevenire il crac”, *Avvenire*, 23 de enero de 2004, visible en: [http://www.db.avvenire.it/pls/avvenire/ne\\_cn\\_avvenire.c\\_leggi\\_articolo?id=412336&id\\_publicazione=12](http://www.db.avvenire.it/pls/avvenire/ne_cn_avvenire.c_leggi_articolo?id=412336&id_publicazione=12).

———, “I consumatori puntano sui fondi alternativi”, *Avvenire*, 23 de enero de 2004, visible en: [http://www.db.avvenire.it/avvenire/edizione\\_2004\\_01\\_23/primopiano.html](http://www.db.avvenire.it/avvenire/edizione_2004_01_23/primopiano.html).

———, “I fondi etici in Italia: la storia e lo sviluppo”, *Avvenire*, 23 de enero de 2004, visible en: [http://www.db.avvenire.it/pls/avvenire/ne\\_cn\\_avvenire.c\\_leggi\\_articolo?id=412337&id\\_publicazione=12](http://www.db.avvenire.it/pls/avvenire/ne_cn_avvenire.c_leggi_articolo?id=412337&id_publicazione=12).

———, “Il crac Parmalat fa crollare la fiducia”, *Avvenire*, 23 de enero de 2004, visible en: [http://www.db.avvenire.it/pls/avvenire/ne\\_cn\\_avvenire.c\\_leggi\\_articolo?id=412335&id\\_publicazione=12](http://www.db.avvenire.it/pls/avvenire/ne_cn_avvenire.c_leggi_articolo?id=412335&id_publicazione=12).

———, “Risparmio, la lezione della finanza etica”, *Avvenire*, 23 de enero de 2004, en [http://www.db.avvenire.it/avvenire/edizione\\_2004\\_01\\_23/primopiano.html](http://www.db.avvenire.it/avvenire/edizione_2004_01_23/primopiano.html).

WAKSMAN, Guillermo, “Parmalat financió a Sanguinetti”, semanario *Brecha*, Regional Latinoamericana de la Unión Internacional de Trabajadores de la Alimentación, Agrícolas, Hoteles, Restaurantes, Tabaco y Afines, 2 de abril de 2004, visible en: <http://www.rel-uita.org/campanias/parmalat-2004/sanguinetti.htm>.

———, “Parmalat: el imperio que hizo y deshizo Calisto Tanzi”, 20 de febrero de 2004, visible en: [http://www.rel-uita.org/campanias/parmalat-2004/el\\_imperio.htm](http://www.rel-uita.org/campanias/parmalat-2004/el_imperio.htm).

ZOETEMAN, Kees y HARKINK, Eric, *Sustainable Development in the Dairy Industry*, Tilburg University, 15 de octubre de 2004, visible en: <http://www.tilburguniversity.nl/globus/publications/publications03/public03.02.pdf>.