



## EL FRACASO DE CARILLION: RIESGOS MALENTENDIDOS Y AUDITORES RESTRINGIDOS

La firma británica de construcción y logística Carillion colapsó en enero, una impresionante implosión comercial que dejó sin empleo a decenas de miles de personas, más de mil millones de libras en deudas y una asombrada comunidad de gobierno corporativo.

¿Cómo podría un fracaso tan gigantesco emerger sin advertencia aparente?

Más precisamente, ¿cómo podría la aparición de un fracaso tan gigantesco pasar desapercibido durante tanto tiempo hoy, en 2018? Los últimos 20 años ofrecen un panteón de fracasos comerciales — Enron, WorldCom, Lehman Brothers, Satyam, Royal Bank of Scotland y más — que impulsaron el gobierno corporativo moderno y las demandas de una fuerte función de aseguramiento. Se suponía que debían proporcionar los momentos de enseñanza y sabiduría para evitar fallas de supervisión como ésta.

Y sin embargo, estamos aquí de nuevo, hurgando entre los escombros de otro colapso corporativo para ver qué nuevas lecciones se pueden encontrar.

### ¿Qué salió mal?

Los últimos días de Carillion comenzaron en julio de 2017. La compañía anunció una amortización de £ 845 millones en proyectos que ya no eran rentables; y la deuda había aumentado en los últimos años a más de £ 600 millones en ese momento. El CEO de Carillion, Richard Howson, renunció. La compañía canceló su dividendo.

Los siguientes meses empeoraron. La deuda aumentó a más de £ 900 millones. En septiembre, Carillion informó una pérdida de más de un billón de libras esterlinas en los primeros seis meses de 2017. En noviembre, los ejecutivos advirtieron que la empresa incumpliría sus compromisos de deuda y revelaron que su fondo de pensiones no contaba con un fondo de financiación de casi £ 600 millones.

El gobierno británico, que confió en Carillion para todo, desde dirigir bases militares hasta entregar almuerzos escolares, comenzó a trabajar en un plan de rescate. No se pudo ensamblar ninguno ya que el



## Sobre el IIA

El Instituto de Auditores Internos Inc (IIA) es una asociación global de profesionales con más de 190.000 miembros en 170 países. El IIA actúa como el principal defensor de la profesión de Auditoría Interna, emisor de normas internacionales y primordial investigador y educador.

## El IIA

1035 Greenwood Blvd.  
Suite 401 Lake Mary, FL  
32746 USA

## Suscripciones a Disposición

Visite [www.theiia.org/toner](http://www.theiia.org/toner) para solicitar su suscripción gratuita.

## Comentarios de los Lectores

Envíe sus preguntas y/o comentarios a [tone@theiia.org](mailto:tone@theiia.org)

## Consejo Asesor de Contenido

Con décadas de experiencia en la alta dirección y consejo de administración, los siguientes apreciados profesionales proporcionan orientación sobre el contenido de esta publicación:

Martin M. Coyne II

Michele J. Hooper

Kenton J. Sicchitano

panorama financiero de la empresa siguió empeorando. Carillion entró en liquidación en enero, con £ 29 millones en efectivo disponible y £ 1.3 billones en deudas.

Debajo de esos hechos históricos, sin embargo, hay cuestiones más amplias de estrategia y supervisión.

## Extraer el Derecho de Aseguramiento de Riesgos

La primera pregunta es cómo el comité de auditoría de Carillion no vio el declive de la posición financiera. La respuesta conduce hacia cómo una junta conecta el desempeño operativo y la gestión de riesgos con los resultados financieros.

Por ejemplo, en el análisis más simple, Carillion falló porque la compañía acumuló deuda al mismo tiempo que concluía que sus múltiples contratos grandes no eran tan rentables como se esperaba (si es que ellos fueran rentables alguna vez). El dinero recaudado a través de esa deuda se usó, entre otros propósitos, para seguir pagando dividendos a los inversores — por lo que cuando Carillion necesitó efectivo en la segunda mitad de 2017, las arcas estaban vacías.

Es fácil criticar a la junta directiva de Carillion por permitir que la administración realice ingeniería financiera de esa manera. Los no tan felices miembros del Parlamento han hecho exactamente esa crítica. La verdad completa es más complicada.

No es inaudito aumentar la deuda para pagar dividendos y puede ser una pieza razonable de ingeniería financiera. El desafío para las juntas es garantizar una cantidad prudente de préstamos para pagar dividendos, en lugar de una cantidad excesiva. Por lo tanto, el comité de auditoría de Carillion necesitaba comprender cómo se reembolsarían esas obligaciones financieras en el futuro.

En términos prácticos, la junta necesitaba garantías de que el rendimiento operativo de la compañía — sobre todo, la gestión de los costos en los contratos actuales — generaría el efectivo necesario para pagar esa deuda. Necesitaba saber que las prácticas de gestión de riesgos en las operaciones eran lo suficientemente fuertes como para (a) respaldar la imagen optimista que Carillion proyectaba en los años previos a su colapso; o (b) escalar cualquier preocupación de que los contratos no serían tan rentables como el pronóstico, lo suficientemente temprano como para que la junta pueda trabajar con el CEO para hacer las correcciones de curso necesarias.



Ese es un punto sutil pero importante que a veces se pierde en los miembros del comité de auditoría: esa parte del deber de asegurar un informe financiero efectivo es confirmar las suposiciones operacionales detrás de esos números. Usando el marco del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO) para el control interno, podríamos colocar ese deber en Información y Comunicación: Principio 13, “La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para respaldar el funcionamiento del control interno.”

El directorio de Carillion tenía un “comité de grandes proyectos” para aprobar compromisos y contratos significativos. Dentro de la empresa misma, la administración implementó un sistema de revisiones por pares para la administración de contratos y la autoevaluación de los controles por parte de los gerentes.

Claramente, esas prácticas de gestión de riesgos operacionales eran insuficientes. Eso llevó a pérdidas crecientes en proyectos que se convirtieron en la ruina de la compañía.

## Ausente: El Auditor Libre de Ataduras

Muchos culpan al auditor externo de Carillion por no ver el destino inminente. Otra pregunta razonable para hacer: ¿Por qué la función de auditoría interna de Carillion no levantó suficientes alarmas a mediados de la década de 2010, antes de que la calamidad ocurriera en 2017?

Carillion subcontrató la función de auditoría interna a un proveedor de servicios. En el caso de Carillion, la cobertura del plan de auditoría de la función subcontratada se extendió durante tres años. Como el jefe ejecutivo de auditoría de facto de Carillion dijo en una audiencia en el Parlamento en febrero:

Normalmente [nosotros] preparamos una planificación de tres años y luego tenemos un plan para cada año. Hacemos eso en una conversación con la compañía y, en última instancia, lo llevamos al comité de auditoría y establecemos ante el comité de auditoría lo que haremos y lo que no haremos.

Un proveedor de servicios contratado difícilmente podría haber insistido en realizar una mayor cobertura de auditoría interna que la permitida en el contrato — y dirigida por el cliente (el comité de auditoría de Carillion). Sin embargo, la auditoría interna debe enfocarse en los riesgos a medida que surgen, no en los identificados a comienzos de año o los identificados tres años antes.

Es fundamental que el comité de auditoría cumpla con sus responsabilidades con respecto a la supervisión de la auditoría interna. Para asegurar una función de auditoría interna altamente efectiva, los comités de auditoría deben (como mínimo):

- Participar en una relación abierta y transparente con el Jefe de Auditoría Ejecutiva (DEA).
- Facultar a la auditoría interna para que sea independiente al mantener una relación de reporte funcional clara.
- Reunirse regularmente con el DEA sin la presencia de la gerencia.

## Comienza la conversación

**¿De dónde viene el riesgo financiero?** Las fallas fatales de Carillion surgieron de la adopción de una estrategia financiera (deuda alta y un balance sustancial sobre los activos intangibles más que los físicos) que dependía de un sólido desempeño operacional. Cuando ese desempeño falló, la estrategia financiera se convirtió en una piedra de molino alrededor del cuello de la organización. Algunas preguntas a considerar incluyen:

- ¿Su comité de auditoría tiene una comprensión clara de los supuestos operacionales detrás de la ingeniería financiera?
- ¿Cómo consigue el comité de auditoría certeza sobre las prácticas de gestión de riesgos en las operaciones para asegurar que esas suposiciones sean ciertas?

**Bienvenido el auditor libre de ataduras.** La función de auditoría subcontratada de Carillion trabajó en contratos a largo plazo con una revisión anual de los planes de auditoría.

Desafortunadamente, la auditoría interna no parecía consciente de los riesgos operacionales que crecían en Carillion, lo que llevó a que la auditoría interna no respondiera al desastre que se desencadenó en 2017. Algunas preguntas adicionales a tener en cuenta:

- ¿De qué manera su comité de auditoría faculta a la función de auditoría interna para que sea ágil y receptiva, especialmente en las funciones subcontratadas cuando sus deberes están prescritos por las cláusulas del contrato?
- ¿Su función de auditoría interna está verdaderamente enfocada en el riesgo, o simplemente está ejecutando un plan de auditoría obsoleto?
- ¿Su función de auditoría interna es ágil en la práctica? ¿El DEA desafiará el status quo de la empresa? ¿Cómo incentiva el comité de auditoría al DEA para que sea un retador?

- Asegurar que el plan de auditoría incorpore las aportaciones del comité de auditoría.
- Revisar el Estatuto del Comité de Auditoría al menos una vez al año para garantizar que incluya suficiente supervisión de la función de auditoría interna.

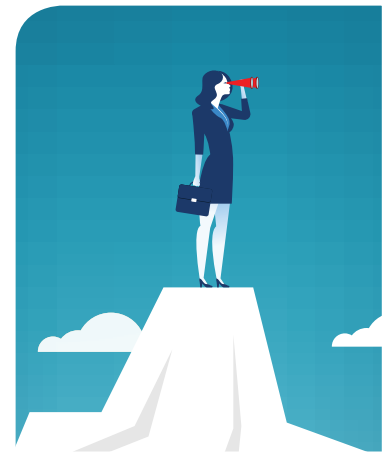
Otra cuestión apremiante para los comités de auditoría es cómo combinar su necesidad de una función de auditoría ágil y receptiva que pueda escalar las preocupaciones de riesgo de manera oportuna, con un modelo tercerizado o un grupo de auditoría que crea que los riesgos del año pasado pueden impulsar el trabajo de este año.

Por ejemplo, en el informe más reciente del IIA del Pulso de Auditoría Interna de los Estados Unidos, el 67 por ciento de los encuestados dijo que la agilidad será importante en el futuro. La agilidad requerirá flexibilidad para establecer prioridades, además de la capacidad de detectar los riesgos emergentes de manera temprana y de evaluar su gravedad potencial. Trabajar en ciclos de tres años con la aprobación anual del comité de auditoría no satisfará esa necesidad.

## Conclusión

Las consecuencias de Carillion continuarán por bastante tiempo. Los legisladores y reguladores británicos han pedido que se investigue a la empresa y a su auditor externo; a la profesión de auditoría en general, y si las cuatro grandes empresas necesitan más competencia; e incluso a otros vacíos regulatorios y de políticas que permiten que un proveedor de servicios tan importante para el gobierno británico quiebre tan rápidamente.

La comunidad de gobierno corporativo, sin embargo, puede tomar varias lecciones importantes. Sobre todo, los comités de auditoría deben asegurarse que comprenden las prácticas de gestión de riesgos en las operaciones que respaldan los resultados financieros que revisan y aprueban. También deben establecer una función de auditoría interna progresiva — que pueda girar rápidamente junto con un panorama de riesgo siempre en movimiento.



## Encuesta Rápida

¿Cuál es la lección más importante sobre la fusión de Carillion?

- Comprensión clara de cómo los cambios en los riesgos operacionales pueden afectar los supuestos financieros.
- Importancia de una función de auditoría interna ágil que puede investigar los riesgos emergentes y escalar las preocupaciones rápidamente.
- Un comité de auditoría que tiene el tiempo y el enfoque para desafiar a los auditores y la administración, y para obtener las garantías que necesitan.

Visite [www.theiia.org/toner](http://www.theiia.org/toner) para responder la pregunta y aprender cómo responden los demás.

