

AUDITORES

UNA HISTORIA DE ÉXITOS

INSTITUTO DE CENSORES JURADOS
DE CUENTAS DE ESPAÑA

AUDITORES

INSTITUTO DE CENSORES JURADOS
DE CUENTAS DE ESPAÑA

75 ANIVERSARIO

ÍNDICE

Carta Pedro Sánchez	/10
Carta Ferrán Rodríguez	/12
Prólogo Jesús Sérvulo González	/15
Antonio Brufau	/18
Luisa Fernanda Rudi	/32
Salvador Alemany	/44
Ana de Pro	/56
Pere Viñolas	/68
Belén Romana	/80
José Miguel Calleja	/92
Belén Frau	/108
Antonio López Hernández	/116
Familia Pravia	/130

PEDRO SÁNCHEZ

CARTA

PRESIDENTE DEL GOBIERNO DE ESPAÑA



"Sin la confianza y seguridad que proporcionan los auditores, la sociedad no funcionaría".

La crisis económica y financiera ha tenido muchas consecuencias posteriores a su superación formal. Sus efectos se extendieron pronto a la sociedad, más tarde a la política, y finalmente a las instituciones. Vivimos unos años en los que, pedazo a pedazo, vamos reconstruyendo una relación muy dañada entre ciudadanos, empresarios, políticos, organismos e instituciones.

En esa labor de reconstrucción que llevará tiempo concluir, juegan un papel fundamental los profesionales de la auditoría. Contribuyen de forma decisiva a reforzar las bases sobre las que se asienta la confianza social. La auditoría es, al fin y al cabo, una certificación de que aquello que vemos se corresponde con la realidad. No hay buen diagnóstico sin buena información, y no hay transformación social o innovación empresarial sin ambas cosas.

Por eso, la tarea que realizan los profesionales que agrupa el Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España tiene un valor tan profundo, de tanto calado e influencia. Se trata de un trabajo que va más allá del control económico o administrativo. Es una labor social que sustenta el resto del edificio, y en su aparente tecnicismo, late de fondo una concepción humanista del Estado.

Sin la confianza y seguridad que proporcionan los auditores, la sociedad no funcionaría. O lo haría en unos términos más parecidos a una comunidad hobbesiana, con un Leviatán al que fiamos todo, que a una sociedad libre y democrática como la que disfrutamos. Cuando mencionamos conceptos tan contundentes como paz, concordia o convivencia, nos estamos refiriendo también a los auditores, a su callado desempeño y a su meticulosidad técnica.

La realidad económica parece acelerarse día a día. Transacciones, fusiones, compraventas, y todo tipo de operaciones habituales en una economía dinámica como la española se completan en lapsos temporales cada vez más cortos. En ese contexto, el valor de la confianza en los documentos y los datos sobre los que esas relaciones se producen, es vital para cualquier sociedad dinámica. Por eso, los auditores están también detrás de cada empleo que se crea y de cada empresa que se abre.

El ICJCE cumple sus primeros 75 años desarrollando y apoyando esta función imprescindible. Y, sin duda, la suya seguirá siendo una contribución aún más importante en un tiempo cambiante y una sociedad cada vez más interconectada. Los auditores serán garantía de ese dinamismo que nos permite competir, progresar y aumentar el bienestar.

Siendo la tarea de los auditores tan importante y trascendente, no es de extrañar que, de entre sus profesionales, muchos hayan alcanzado altos cargos en la empresa, la política o las instituciones. No sólo porque técnicamente la preparación es alta, sino porque los impulsa un afán de trabajo al servicio de la sociedad que tiene en estos puestos de relevancia un recorrido natural.

Las entrevistas que componen este libro las ha conducido con su tino habitual el periodista económico Jesús Sérvulo González, que además ha escrito entradillas más personales, con algún punto literario, que reflejan muy bien la marca vital que supone la elección de una profesión como la de auditor. Un sector que también incorporó a las mujeres cuando estas pudieron por fin oponer y demostrar su valía en igualdad de condiciones que los hombres. Es el testimonio de la expresidenta del Congreso Luisa Fernanda Rudi, que cuenta cómo en 1988 se aprobó en España la primera Ley de Auditoría, justo dos años después de su llegada a la Carrera de San Jerónimo. El periodista contextualiza la importancia de la auditoría en estos años: "La profesión comienza a desarrollarse en aquel tiempo. Los nuevos aires de apertura en España atraían a empresas extranjeras. Y estas tenían que auditarse. El mercado empezaba a desarrollarse y esa práctica comenzó a extenderse".

A la generación de Luisa Fernanda le tocó romper el techo de cristal para que después llegara otra generación, como la de Belén Frau (consejera delegada de Ikea-Italia), Ana de Pro (directora financiera de Amadeus) o Belén Romana (presidenta de la comisión de auditoría interna del Banco Santander). Brillantes profesionales en la empresa privada, y comprometidas con una responsabilidad que va más allá de la cuenta de resultados.

Así los auditores destacan en las instituciones o empresa privada, como son los casos del presidente de la Cámara de Cuentas de Andalucía, Antonio López Hernández, o del presidente de Repsol, Antoni Brufau, y el consejero delegado de Colonial, Pere Viñolas, pero no sólo lo hacen en estos ámbitos. También están presentes en la cultura y el deporte, como muestra el ejemplo de Salvador Alemany, presidente del patronato de la Fundación del Gran Teatro del Liceo, y el de José Miguel Calleja, director general de la liga de baloncesto ACB, un organismo al que le debo tantísimas horas de ocio.

En definitiva, los auditores están presentes en todos los sectores sociales y económicos. Y no es casualidad que así sea, pues su trabajo trasciende los números y la imagen técnica que se les supone. La suya es una función que es, al mismo tiempo, condición de posibilidad para la inmensa mayoría de actos nuestra vida social y económica. También el de los gobernantes. Esa es la razón por la que quiero dejar constancia de mi agradecimiento hacia su discreta e imprescindible labor.

FERRÁN RODRÍGUEZ

CARTA

PRESIDENTE DEL INSTITUTO DE CENSORES JURADOS DE CUENTAS DE ESPAÑA



"Nuestro éxito está en un trabajo anónimo, a veces incomodo, pocas veces entendido, fundamental en el crecimiento económico".

Decía Albert Einstein que las personas, a la hora de enfocar sus objetivos personales y profesionales, no debían intentar convertirse en "hombres de éxito", sino en "hombres de valores". La búsqueda y el respeto de estos valores es, sin duda, el elemento común a las historias de los protagonistas de este libro, la clave de sus éxitos y de las organizaciones en las que han ido dejando su huella.

No es casualidad, por ser un elemento común a ellos, que la Auditoría y el Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España, también protagonistas, formen parte y compartan su historia con estas personas. Porque el éxito de esta Institución en sus 75 años de historia y lo que representa no está en las grandes cifras o en los titulares de las portadas de los periódicos, referencia que a menudo se utiliza para evaluar el desempeño de los individuos y de las organizaciones. Nuestro éxito está en un trabajo anónimo, a veces incomodo, pocas veces entendido, fundamental en el crecimiento económico y social que ha permitido a España alcanzar el grupo de los países más desarrollados, y que ha sido clave para que las empresas y las administraciones públicas de este país entiendan que la transparencia no es sólo fundamental en la ética de las organizaciones, también en su eficiencia y buenos resultados. Un trabajo basado en valores que también hemos ayudado a promover, como el trabajo en equipo, el respeto al interés público y la formación excelente de los profesionales.

Este libro con el que celebramos nuestro 75 Aniversario es un homenaje a todos estos profesionales, a los que estuvieron, a los que están, y a los que llegarán. Pero también es una forma de reivindicar el futuro de la auditoría. Es una mirada al pasado y una reflexión sobre un futuro en el que, si de algo podemos estar seguros, es de que la auditoría seguirá siendo clave en la confianza de los ciudadanos en la economía y en las administraciones públicas, tal vez con otras normas, con otras técnicas, con otros perfiles profesionales, pero seguro que con los mismos principios que nos permiten celebrar con orgullo el trabajo realizado.

JESÚS SÉRVULO GONZÁLEZ

PRÓLOGO

JEFE DE SECCIÓN DE ECONOMÍA DEL PERIÓDICO EL PAÍS

Cuando allá por los noventa, los estudiantes de Económicas nos planteábamos qué camino emprender al acabar la carrera, muchos nos fijábamos con gran interés en la auditoría. Era una actividad que gozaba de gran prestigio. Ofrecía interesantes oportunidades de formación y permitía aprender mucho en poco tiempo. Algo muy importante para aquellos que como yo salían de la facultad con la sensación de no haber aprendido nada práctico. Así que en aquella época muchos queríamos convertirnos en arturitos, entrar en EY, Deloitte, KPMG o en PricewaterhouseCoopers, que acababa de nacer tras la fusión. En aquella época, me imaginaba trabajando en el sector para adquirir las herramientas que me permitieran dar el salto a la gestión empresarial. Un anhelo común de casi todos los que empiezan en este mundo.

Debo confesar que traté de trabajar, infructuosamente, en todas esas firmas. Pero no hubo suerte. Quizá vieron mucho antes que yo que mi camino estaba en otra parte. No me di por vencido y terminé en una pequeña firma de auditoría. En este tipo de compañías las cosas van más lentas. Son más prosaicas, pero también te permiten conocer muchos de los entresijos de las empresas. Y aprendí. Vaya si lo hice. Muchos de los entrevistados en este libro comentan la cantidad de horas que dedicaron durante los primeros años en auditoría, recuerdan la exigencia del trabajo, las noches en vela ultimando informes. Pero en paralelo enfatizan la gran formación que recibieron. Un adiestramiento muy completo para desenvolverse en el mundo empresarial. Yo, en parte, me siento identificado con ese relato. Haber estado en contacto con diferentes estilos de gestión, contemplar distintas estrategias empresariales, tratar con ejecutivos y empresarios de tú a tú con tan solo veintipocos años es un aprendizaje que no se encuentra en ninguna otra profesión.

Pero mi verdadera vocación estaba en otro sitio. Así que terminé como periodista. En realidad, no hay tanta diferencia entre ambas profesiones. En las dos se trata de reflejar la imagen fiel de algo. En la auditoría, de los estados financieros y en el periodismo de la política, un suceso, la coyuntura económica o una empresa. En estos años he aprendido que no hay una sola imagen fiel. Pero nuestra obligación es aproximarnos lo más posible a ese ideal. En este mundo convulso en el que vivimos nuestra responsabilidad pasa por aportar la máxima información posible para transmitir confianza y credibilidad. Son ingredientes fundamentales de estas dos profesiones, que son dos grandes oficios.

Precisamente, esa es la visión que trasladan los entrevistados que han participado en este proyecto. Son personalidades que han alcanzado el éxito, después de iniciarse en el mundo de la auditoría, y que reivindican con orgullo esos orígenes. Coinciden en que esos años fueron decisivos en su formación como personas y constituyen el germen de las figuras que son hoy. Durante las entrevistas he podido conocer la visión humanística de Antonio Brufau, la perspectiva histórica de Salvador Alemany, la visión estratégica de Pere Viñolas, la humildad de Luisa Fernanda Rudi, la pasión de Ana de Pro, el dinamismo de Belén Frau, la sinceridad de José Miguel Calleja, el rigor de Belén Romana, la dedicación de Antonio López, y, por supuesto, la generosidad de la familia de Aquilino Pravia. A todos ellos, muchas gracias.



"Son personalidades que han alcanzado el éxito, después de iniciarse en el mundo de la auditoría, y que reivindican con orgullo esos orígenes".





ANTONIO BRUFAU

ANTONIO BRUFAU

Presidente de Repsol

“ Antonio Brufau (Mollerusa, Lleida, 1948) siempre se plantea nuevos retos. Es una constante a lo largo de su vida. Nuevos desafíos para afrontar el futuro. “El buen gestor es aquel que sabe que el mundo, la sociedad y la empresa están en constante cambio y, por tanto, tiene que planificar el mañana. El líder es el que tiene que gestionar el futuro”, confiesa en una entrevista celebrada en su despacho, situado en la sede de Repsol en Madrid, cerca de la estación de Atocha. Auditor en sus inicios, Brufau es uno de los ejecutivos más importantes de nuestro país, hace gala de su buen humor y de su optimismo vital. Junto a su escritorio destacan unos carenados de motos de competición de Marc Márquez, el campeón que corre en el equipo patrocinado por Repsol. Aunque le apasionan las motos, su debilidad es el Barça.

Si hay un sector que trabaja mirando al futuro es precisamente el de los hidrocarburos. Las cuantiosas inversiones tardan años en ser rentables y hay que decidir pensando en años vista. Por eso, Brufau acaba de dar el paso para convertir a Repsol en algo más que una gran compañía de petróleo y gas, en un momento en el que su negocio no presenta síntomas de agotamiento. La multinacional española quiere ser una compañía energética en todos los sentidos. Se dispone a suministrar gas natural y electricidad. Para ello, a principios del pasado junio compró a Viesgo parte de su negocio de generación y distribución de gas y electricidad. Una decisión que marcará el futuro de la compañía en los próximos años.

Brufau siempre ha tenido la capacidad para anticiparse a los acontecimientos. Así lo hizo en 1970 cuando comenzó en el mundo de la auditoría después de estudiar Económicas en la Universidad de Barcelona. Entonces apenas nadie en España había oído hablar de esta actividad profesional. De aquella época, además de completar su formación técnica, aprendió que la carrera de uno depende de sí mismo, de la actitud en el trabajo. Pero, sobre todo, a trabajar en equipo. La importancia de cada uno de los miembros del grupo. Y esa idea ha marcado su gestión allí donde ha estado.

Brufau fue casi un pionero. Empezó en Arthur Andersen, cuando la firma acababa de aterrizar en España. “Éramos cinco personas en el despacho de Barcelona”, recuerda. “Era un ambiente casi familiar”, añade. Unos años después, la auditora llegó a contar con 4.000 empleados en España. Se convirtió en miembro del consejo mundial de Arthur Andersen, de donde salió años antes del escándalo que acabó con la firma. Entonces ya advertía de los riesgos de tener bajo el mismo paraguas el negocio de la consultoría y la auditoría. “Todo el mundo en el sector conocía la figura de Brufau. Él desarrolló Arthur Andersen en España. Su papel fue decisivo para el sector”, explica un ejecutivo del IBEX, que trabajó como auditor en sus inicios.



Tras 18 años como auditor en Arthur Andersen, le surgió la oportunidad de fichar por La Caixa, donde comenzó a gestionar las participaciones industriales del grupo financiero. Unos años más tarde pasó a presidir Port Aventura y convirtió el parque de atracciones en un icono del ocio familiar. También fue decisivo en su carrera su paso por Gas Natural, donde en pocos años duplicó el tamaño de la gasista. Ahora, tras 20 años en la empresa privada, echa la vista atrás para recordar su paso por el sector de la auditoría.

”

Pregunta. ¿Cómo empezó en esta profesión?

“

Respuesta. Cuando acabé Económicas, entré a trabajar en Arthur Andersen. Allí estuve unos 18 años. Es la mejor formación que pude tener. Muy superior a la propia universidad y a la forma de trabajar en el resto del sector de la auditoría, que empezaba en aquel momento. Ahora la auditoría la conoce todo el mundo y entiende lo que es, pero en aquellos años era un concepto muy extraño. La verdad es que la forma de trabajar en equipo, el hecho de que el activo del negocio fuera la persona, hay pocos negocios en los que ocurra y te ayuda a progresar de una forma muy acelerada, y aprendes a trabajar de una manera intensa y positiva. A partir de allí, desde el origen hasta que me fui, desarrollé una buena carrera.

”

P. ¿Cómo fueron los inicios en Arthur Andersen?

“

R. Como decía, fue al terminar la universidad. Me entrevisté con alguien de Arthur Andersen, creo que en el despacho entonces había tres personas. Creía que podía ser interesante hablar con los responsables de la firma. Me gustó que el trabajo dependiese de mí mismo, de mi formación. Al mismo tiempo había pedido entrar en Pegaso. Y también había pensado en la posibilidad de hacer un máster. En un mismo día, las tres posibilidades. Yo no sabía nada de auditoría y tampoco sabía nada de motores. Podía haber elegido una u otra opción, pero me gustó la gente, me gustó lo que me contaron y, por tanto, decidí entrar en Arthur Andersen.

”

P. En aquella época Arthur Andersen no era la gran corporación en la que luego se convirtió.

“ R. En aquella época éramos muy pocos, en Barcelona no deberíamos pasar de 15 personas. Y sumando Madrid, la organización no llegaba a los 100 trabajadores. Pero luego se convirtió en un gigante, porque los que entonces lideraban el negocio eran muy buenos, y pude aprender de ellos. Como también espero que otros hayan aprendido de mí. ”

P. ¿Qué aprendió allí?

“ R. Aprendí a trabajar, pero en positivo. Es decir, a pensar que la carrera depende de uno mismo, no del entorno ni de los compañeros. Solo depende de uno mismo, de la actitud positiva. En el trabajo la gente no es más o menos inteligente de lo que uno es. Aunque con matices, todos rondamos una inteligencia similar, con una variación de más-menos el 10%. Lo que cambia, fundamentalmente, es la actitud que adoptamos frente al trabajo. Las ganas de aprender, la predisposición, la empatía con la gente. Yo aprendí mucho a base de ponerme delante de una persona y pensar en lo que él quería y necesitaba. En aquellos momentos en el mundo de la empresa había temas que eran muy desconocidos, como las finanzas, la contabilidad o los principios contables. Hoy sorprende, pero entonces eran muy desconocidos. Esta búsqueda de la empatía con la gente que tienes delante para intercambiar puntos de vista y de alguna forma hacer una labor de formación tuya y suya es lo que más llena de satisfacción. Hoy puede sonar muy extraño lo que digo, pero en aquel momento era un proceso continuo de formación bidireccional. ”

Brufau hace gala de esa empatía que demuestra en cada encuentro profesional. Por eso, disfruta trabajando en equipo. Es cercano en el trato. Es una de sus señas de identidad. Rehúye esa imagen de líder autoritario y distante que infunde temor y que acompaña a algunos ejecutivos del IBEX. “Desdramatizo totalmente el concepto de liderazgo y valoro muchísimo los conceptos de colaboración, responsabilidad... Al final, la suma de todo esto es la que hace que las organizaciones sean líderes o no”, señaló en unas jornadas organizadas por la Fundación de directivos CEDE. Con ese espíritu, en 2015 puso en marcha un proceso para traspasar las funciones ejecutivas de Repsol a Josu Jon Imaz con una naturalidad que resulta poco habitual en las empresas cotizadas. ”

P. Entró como junior y fue escalando. ¿Cómo se pasa de junior al consejo internacional de una gran firma?

“ R. Primero, porque éramos pocos y ascender era más fácil. Ahora es mucho más difícil. Segundo, porque nos decían que teníamos que tener actitud, intentar entender a la compañía y el negocio. A mí me hicieron socio a los siete u ocho años de haber entrado como junior. Era una excepción, incluso en aquellos momentos. Además, ser socio significaba serlo de la firma global, aunque entonces no implicaba responsabilidad. Pero el chairman, el CEO de la firma, quería conocer opiniones de socios que no tuvieran responsabilidad directa. Y allí me cogieron a mí como podían haber escogido a otros. Fue una buena experiencia también. ”

P. ¿Cómo fueron aquellas reuniones en el contexto internacional de la firma?

“ R. Fueron muy interesantes. Básicamente, el consejero delegado (CEO) quería escuchar lo que opinaban los socios jóvenes, sin responsabilidad, de lo que estaba pasando en la profesión, en la propia firma. En aquel momento era importante el debate que había, y cómo se sentía la gente y qué había que hacer para incorporar mayor tecnología. Cuando yo empecé los ordenadores eran una quimera. Evidentemente, en aquellos años se hablaba de la famosa ofimática, que consistía en ver cómo hacíamos las oficinas más eficaces para poder hacer los informes. Después se pasó a la informática, avanzamos hacia las auditorías con soportes digitales y tecnológicos, que era lo que buscaba el consejero delegado.

”

P. ¿Qué más había en aquellos momentos que era muy importante para que el CEO escuchara a la gente joven?

“ R. Arthur Andersen tenía tres divisiones: la fiscal, la de auditoría (que era el corazón del negocio) y la consultoría. Esta última tenía parámetros diferentes, las habilidades de su gente eran muy distintas a las del auditor. Tenían un perfil más técnico, más focalizados en procesos, etc. Con lo cual, que las reglas del juego fuesen las mismas para las tres divisiones era un poco anacrónico. Y al final terminaron dividiéndose en dos unidades de negocio, aunque creo que había que haber anticipado aquella división de una forma más ordenada. Mi opinión en aquellos momentos, y así lo trasladaba, era que el modelo de negocio podía servir para una o dos unidades de negocio, pero no para todas y que había que replantear ordenadamente un cambio que no fuera traumático. Posteriormente, la creación de Accenture y la separación de los negocios fue más traumática de lo que podía haber sido si se hubiera pensado en que, en aquellos tiempos, los perfiles, las habilidades, la formación y los métodos de motivación de la gente no eran necesariamente los mismos en auditoría que en consultoría.

”

P. Se anticipó a su época.

“ R. No, no. Lo que me ha enseñado la profesión es que en un negocio hay que transformarse cada día. La gestión es transformación. El buen gestor es aquel que sabe qué sabe, que intuye que mañana será distinto a hoy. Y, por tanto, que planifica cómo se posicionará en el futuro. Esto es lo que hace Repsol continuamente, y lo que he estado haciendo en todas las compañías en las que he tenido la suerte de estar. Eso no es ser un visionario, sino intentar pensar que la vida, el entorno de una empresa, va cambiando continuamente. La sociedad va cambiando y por tanto, las empresas tienen que transformarse al ritmo de la sociedad. La tecnología va cambiando y lo hace de forma exponencial. Por eso hay que posicionarse, no para gestionar el hoy, sino para gestionar el mañana. Para ser un buen gestor del hoy, para esa tarea, ya hay muchos administrativos. Sin embargo, el líder es el que tiene que gestionar el futuro, pero tiene que hacerlo desde hoy.

Esa filosofía ha marcado su trayectoria profesional y le ha permitido salvar algunas situaciones críticas. Como el pulso que mantuvo en 2011 con el expresidente de Sacyr, Luis del Rivero, para mantener el control de la petrolera española. Del Rivero se alió con los mexicanos de Pemex para tratar



de arrebatarse las riendas de Repsol, pero la perseverancia de Brufau evitó finalmente el asalto y terminó con la salida de Del Rivero de la constructora. Esa visión a largo plazo también le ayudó a superar otro de los momentos críticos para la compañía. En 2012 la expresidenta argentina Cristina Fernández de Kirchner decidió expropiar YPF, filial de Repsol. Lo hizo meses después de que la multinacional española encontrara el fenomenal yacimiento de Vaca Muerta. Dos años después, tras una dura batalla legal en los ámbitos internacionales, Argentina se comprometió a indemnizar a Repsol con unos 5.000 millones de dólares por la expropiación.

”

P. Con la informática y los cambios tecnológicos la auditoría no se parece en nada a la profesión que había cuando usted empezó.

“

R. El cambio más importante no es del auditor, sino de su cliente. Las empresas hoy tienen un nivel de sofisticación enorme. Hoy los principios internacionales de contabilidad, de finanzas, de reporting están más que regulados y más que incorporados al ADN de cada compañía. En mi época de auditor esto no era así, estábamos empezando. La creatividad en aquellos momentos era mucho más importante. Primero, para aprender de lo que se trataba, porque también había que aprender mucho de cosas nuevas que aparecían, y segundo, para explicarle al cliente que tenía que seguir unas pautas que para él, en aquel momento, no eran importantes. En la actualidad los clientes, cualquier compañía, ya han pasado muchos procesos de auditoría. En mi época todos empezaban a someterse a auditorías. No era obligatoria, era voluntaria, solo las grandes lo hacían. Hoy no. Ahora lo hacen casi todas las empresas, gracias también al esfuerzo del Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España, y a toda la profesión. Pero también porque las compañías son mucho más responsables. El concepto de stakeholder (grupos de interés, en su traducción al español) no existía en aquel momento o no estaba muy claro. Hoy en día todos saben que tienen que responder frente a todos. No solo frente a los accionistas o los empleados, frente a todos. Y, por tanto, hoy la auditoría se ha convertido no en un commodity, pero sí en una parte de una necesidad vital de la empresa. Y además, el interlocutor que tienes está mucho más preparado.

”

P. ¿Cómo es posible que una persona que llega de fuera de la empresa se convierta en un par de semanas en el que más sabe de la contabilidad, fiscalidad, operaciones y finanzas de la propia empresa?

“ R. Ahora ya no es así. Cualquier director económico financiero de una empresa sabe lo mismo, ni más ni menos, que el socio auditor que le venga a auditar. En mi época de auditor, los setenta y ochenta, eran otros tiempos. Primero existían, lamentablemente, muchas contabilidades. Y parte de la labor del auditor era transparentar la situación financiera patrimonial de las compañías. El primer gran reto que existía entonces era hacer que las empresas entrasen en una dinámica de transparencia absoluta. Que eliminasen las contabilidades B, las contingencias fiscales. Segundo, los principios contables venían básicamente de Estados Unidos, del mundo anglosajón. Europa estaba un poquito “en mantillas” en aquella época. Trasladábamos los “principios contables generalmente aceptados”, que era una frase que utilizábamos, y que era muy entrañable para los auditores, porque los clientes se te quedaban blancos cuando la pronunciábamos y te preguntaban: “¿Esto qué significa?” Pues nada, principios contables generalmente aceptados. No los acababa de entender uno, los estudiabas, sabías más que el cliente y tenías que entrar en este proceso de formación continua. Y con empatía conseguías que tus clientes al final los aceptasen y estuviesen muy contentos contigo.

”

P. ¿Cómo era la relación con los clientes?

“ R. Yo tenía una relación extraordinariamente buena con todos mis clientes, desde un punto de vista profesional. Ellos entendían que lo que yo les decía, gustase o no, era para hacer una compañía mejor. Esta es la actitud y, por tanto, el atractivo de una profesión que nació al mismo tiempo que la transparencia de las sociedades corporativas, de las empresas. Fue un camino en paralelo.

”

P. Es una virtud de la que se habla poco, la capacidad del auditor de convencer al cliente de que asuma sus recomendaciones.

“ R. Hoy todo el mundo es muy consciente de que si el auditor dice una cosa que difiere de cómo tú lo ves, o aceptas lo que te dice o intentas entender por qué te lo dice. Pero también es verdad que hoy el diálogo es mucho más complejo, porque las dos partes saben mucho más de lo que sabíamos nosotros en su momento. Al mismo tiempo, este diálogo complejo es, seguramente, mucho más monótono, ya que la creación de valor ahora está en porcentajes más pequeños. En mi época la creación de valor, o como mínimo lo que tu percibías como creación de valor, era muy superior. Básicamente, antes entrabas en un proceso de construcción de un modelo de transparencia contable, financiera, en cada una de las empresas a las que ibas. Ayudabas a modernizar la empresa. Pero claro, la vida cambia. Hoy las empresas son infinitamente mejores que las de hace cuarenta años, así que el nivel de aportación de valor marginal es algo menor que en aquel momento.

”



P. ¿Cómo ve el debate sobre la independencia en el sector?

“ R. Me parece que la independencia depende de la profesionalidad. Poner normas a la independencia por encima de la propia independencia es un poquito estéril. Si tienes que cambiar de auditor por un problema de independencia deberías haberlo cambiado antes. Con lo cual, a mí me parece que hacer rotación de auditores tiene que depender de la calidad del auditor y de que el auditor quiera mantener la compañía donde está. El obligarle a una empresa a cambiar de auditores, en sí mismo, no aporta ningún valor, en absoluto. En realidad, en todo caso destruye valor. Si uno cree que el auditor no está capacitado o no es independiente, y hay muchísimas fórmulas para verlo, lo tiene que echar él. No se lo tiene que decir nadie. Y una ley que obligue a cambiar cada equis tiempo... ¿Mejora el servicio? Yo sinceramente creo que no ¿Mejora la independencia? Tampoco creo que la mejore. En mi opinión, va muy en demérito de la profesión considerar que por el paso del tiempo uno pierde independencia. ”

P. Se dice que la auditoría es una escuela de directivos.

“ R. Es una escuela de personas, no sé si el término correcto es de directivos. Creo que la auditoría, como otras profesiones, es una escuela para que la gente se forme como persona en el mundo de la empresa. Serán directivos, serán empleados, colaboradores, consultores...La auditoría forma a las personas en el mundo de la empresa para conseguir que, tanto la empresa como la persona, sean mejores. ”

P. Es una profesión en la que hay mucho trasvase a cargos ejecutivos de empresas. ¿Cómo fue su salto?

“ R. ¿Por qué me marché? Porque de alguna forma pensé que había cubierto mi ciclo vital. Tenía 38 años cuando me fui a La Caixa. Era otro reto. Uno personal, porque creía que de alguna forma lo había cubierto todo y podía aportar menos de lo que había aportado hasta entonces. Y por tanto fui a transformarme a mí mismo. ”

P. Cree que ese trasvase es bueno.

“ R. Creo que es algo positivo. Nosotros tenemos un departamento de auditoría interna muy potente. El objetivo no es quedarse en el departamento de auditoría interna. Es un centro de formación para pasar a las líneas de negocio. Lo mismo pasa en las auditorías. Como en Arthur Andersen aquel momento. Hoy todavía encuentras mucha gente que aún tiene muy a gala haber sido de Arthur Andersen y los encuentras en todo tipo de trabajos y formaciones (se les conoce como los arturos). Que una gran firma de auditoría pierda a gente con talento porque esta se vaya a trabajar al mundo de la empresa es una gran contribución a la mejora del entramado empresarial. Se trata de gente que ha estado muy preparada. Yo mismo estuve 18 años preparándome.

”

P. Habla de que ha estado 18 años formándose. Pero ¿cómo es esa formación? ¿Qué valores?

“ R. Es una formación humana. Allí donde he estado trabajando he intentado trasladar ese ambiente. Creo que una organización de 25.000 personas como esta (Repsol) depende de esas 25.000 personas. No depende del producto. El producto es un bien necesario, pero estaremos fracasando si cuando alguien va a repostar a una estación de servicio recibe un mal trato, o si quien controla elementos de seguridad no entiende bien su labor y su importancia. El producto es importante, pero la unión, la comunión, la maximización del talento de la gente, lo es más. Yo aprendí a trabajar en equipo. Cuando yo entrevistaba a la gente joven que entraba en Arthur Andersen siempre les decía lo mismo. Si a mí, que soy el capo de la casa y a ti, que acabas de salir de la carrera y crees que no tienes ni idea de nada, nos hacen un examen de inteligencia, no tengo la seguridad de que sea más inteligente que tú, ni muchísimo menos. Lo que te va a diferenciar de los demás es la forma de comportarte a partir de este momento, el modo de formarte, la manera de sacar el máximo provecho a tu inteligencia, que es parecida a la de los demás. Y tu empatía con los demás, tu colaboración, aprender de otros. Por lo tanto, creo que el proceso vital de una persona para tener carrera y éxito es aprender de los demás. Y si uno aprende de los demás, los demás aprenderán de uno.

”

P. ¿Cómo es el proceso de mentorización de las grandes firmas de auditoría?

“ R. Consiste en tener empatía, en hablar mucho y en dirigir. Utilizando un símil: en auditoría aprendes como en el golf. Cuando llevas mucho tiempo jugando y juegas bien, ya tienes un buen hándicap, entiendes muy bien al que acaba de empezar, que no le da a una bola y que necesita mil golpes para llegar al mismo sitio al que otro ha llegado con dos. Lo entiendes porque has pasado por eso. El proceso en auditoría es parecido. Es un problema de equipo humano y de trabajar juntos, nunca competir con los demás. Competir con uno mismo. Igual que en el golf.

”



P. Hablaba antes de que hay mucha gente que lleva a gala haber sido de Arthur Andersen, pero la firma tuvo un abrupto final.

“

R. Yo ya no estaba. Visto con la perspectiva del tiempo, lo que pasó me pareció una barbaridad. Arthur Andersen se equivocó en un cliente que estaba vinculado a la administración Bush, Enron. Mucha gente de la Administración estadounidense tenía vínculos allí. Se intentó hacer un escarmiento con toda una organización de 100.000 personas en todo el mundo, para que no se traspasase la barrera de fuego que se intentó crear para salvaguardar a otros. Por un cliente malo, y en un momento complejo, se puso en riesgo una compañía tan importante como Arthur Andersen. Muerto el perro se acabó la rabia. Así se acabó el problema. Luego los tribunales americanos le dieron la razón a Arthur Andersen. Pero claro, ya habían transcurrido muchos años. Se destruyó mucho talento, se acabó con una gran organización, que estaba aportando mucho a la sociedad, como las demás firmas. En aquel momento fue un trauma. Afortunadamente, Arthur Andersen era tan poderosa que se integró en unas y en otras compañías. Pero se perdió una organización que había funcionado muy bien. Creo que fue por un tema estrictamente político-económico de transparencia en Estados Unidos.

”

P. Durante la reciente crisis hemos visto otros casos que han causado una pérdida de reputación en el sector

“ R. Problemas siempre habrá porque la vida va muy rápida y siempre habrá empresas muy estresadas que intentan abusar del ingenio para superar el control. Por tanto, hay casos, los habrá y continuará habiéndolos. ¿Cómo se recupera el prestigio? Con el trabajo bien hecho, un caso no mata a mil. Cuando pasa una cosa de estas, lo que hay que pensar es que es un caso aislado. Y hay que investigar qué pasa para que no vuelva a suceder. Pero el ingenio de la gente siempre supera los controles y más el de la gente que está al borde de una crisis. Los auditores tienen que ser muy cautos a la hora de escoger a un cliente. Y saber si ese cliente tiene los hábitos, las conductas, los niveles de transparencia y unos gestores que sean constantes y consistentes. Si buscas facturar por facturar e irte a situaciones que no sean necesariamente las más prudentes, puedes incurrir en lo que cae toda empresa que asume riesgos. Puedes tener un error, pero no cuatro. Por tanto, hay que continuar potenciando la imagen y la calidad del servicio del sector.

”

P. Hablaba antes de la revolución tecnológica. ¿Cómo ve el futuro del sector en este contexto?

“ R. El trabajo de auditoría es el mismo. Ahora lo haces digitalmente, pero el trabajo es el mismo. Consiste en determinar la fiabilidad de las cuentas, certificar la bondad de la situación financiera y patrimonial de cada compañía. No cambia nada, el principio es el mismo. Lo que pasa es que la sofisticación es mayor, tanto por parte del auditor como de las empresas. Por lo tanto, más tecnología conlleva procesos más complejos, más formación. Hoy la formación de los auditores es superior a la que teníamos en mi época. Había algunas cosas de las que no sabía, pero me aceptaban porque los demás tampoco tenían ni idea. Esto ya no funciona así. Hoy un auditor tiene que estar muy formado, la universidad te tiene que formar. Luego cuando entras en una firma hay que seguir formándose mucho, porque los clientes no van a permitir que preguntes. Exigen que seas eficiente en tu trabajo.

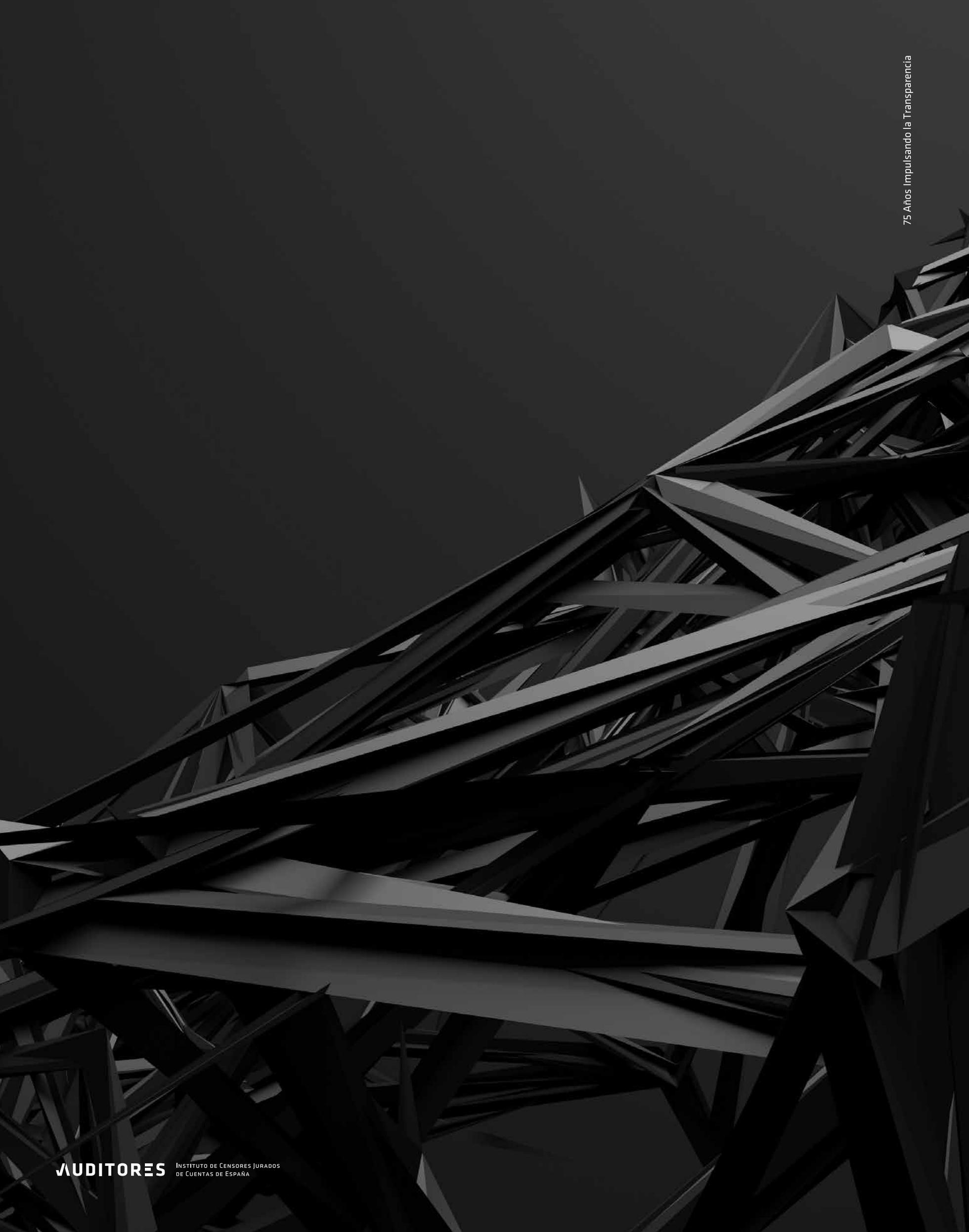
”

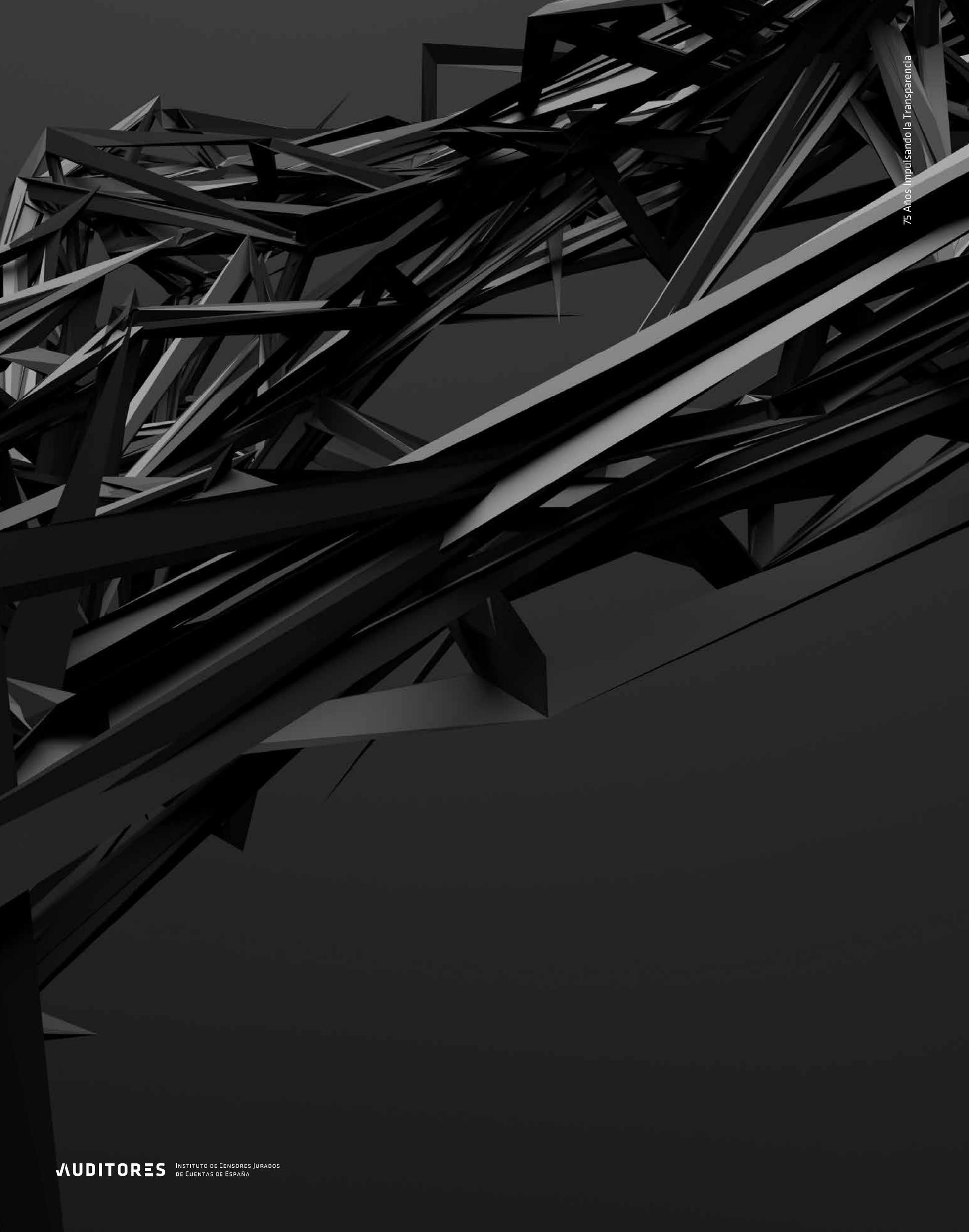
P. ¿Cómo ve las exigencias para que las firmas ofrezcan cada vez más información de transparencia?

“ R. La excesiva regulación nunca es buena. Cada vez hay más información que el auditor tiene que suministrar a las autoridades, que también velan por los mercados, para saber que todos hacen su trabajo. Hay determinadas entidades que tienen la misma finalidad: La CNMV, la CNMC, el Banco de España, los auditores, el ICAC y el Instituto de Censores Jurados, porque también el Instituto tiene que velar porque sus asociados hagan un trabajo adecuado. Todo esto tiene que tender a un fin. ”

P. En los noventa, la auditoría estaba de moda. Eso no ocurre ahora. ¿Qué le diría a un estudiante de económicas sobre la profesión?

“ R. Que lo haga. Hay gente que viene a verme y me pregunta sobre su futuro profesional. Como considero que mi formación básica, y más que eso, mi formación personal, la conseguí en auditoría, le recomiendo a la gente que si tiene que empezar a trabajar en un sitio, empiece en auditoría. Yo la formación no la obtuve en la universidad, la conseguí en la auditoría. Soy un fan de la profesión. Y aconsejaría empezar en una firma exigente. ¿Por qué? Primero porque le harán trabajar duro, con compromisos con uno mismo. Uno es el activo, la máquina es uno mismo. No es el operario de una unidad de trabajo que produce tornillos, donde lo importante es la fiabilidad de la máquina y la calidad del producto. La calidad en el campo de la auditoría es de la persona y del conjunto del grupo. Aprender de los que tienes por delante y ayudar a los que tienes por debajo. Por eso, todavía creo que hoy es un magnífico sitio para trabajar. ¿Qué pasa? Que como las firmas son muy grandes, se pierde un poquito el contacto personal, se diluye. Si dirigiese una compañía de auditoría haría que esto no pasase. ”





75 Años Impulsando la Transparencia

A professional portrait of Luisa Fernanda Rudi, a woman with short, styled grey hair, wearing a white cable-knit blazer with black trim and a leopard-print skirt. She is standing with her hands clasped in front of her, looking directly at the camera with a slight smile. The background is a warm, out-of-focus interior.

LUISA FERNANDA RUDI

LUISA FERNANDA RUDI

Senadora del PP

Ex presidenta del Congreso 2000-2004

“ El 13 de abril de 1988 se debatía en el Congreso de los Diputados la primera Ley de Auditoría de Cuentas. Magín Pont Mestre, que presidió el Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España (ICJCE) entre 1972 y 1989, pronunció un discurso contundente para defender desde su escaño de la oposición la necesidad de regular la profesión de la auditoría y no solo la actividad. “Se está legislando no para uno ni para seis meses, sino para mucho tiempo; se está legislando tratando de introducir unas innovaciones que no tienen parangón, que son ignotas, desconocidas en el mundo occidental. Hay que hablar de profesión auditora si se habla de actividad auditora, porque ésta, sin la persona que la realiza, no es nada, se cimentan, tienen como basamentos tres pilares, que son: la independencia, el secreto y la deontología, y a estos tres sustantivos hay que añadir el de profesional”, proclamó entonces el diputado popular ante el ex ministro de Hacienda de la época Carlos Solchaga. “Se regula la actividad de la auditoría, como dejando aparte lo que es la profesión auditora y como si fuera posible regular jurídicamente la actividad de auditoría sin hacerlo con la propia profesión. ¿Cómo es posible, verbigracia, regular la actividad médica, la veterinaria, la jurídica (actividad de los profesionales), sin, al propio tiempo, dejar inmersos en esta regulación a la propia profesión?”, añadió en otro momento del debate. La primera ley que ordenaba la actividad de la auditoría se aprobó finalmente tres meses más tarde, el 12 de julio de 1988. Contaba con apenas 27 artículos, pero fue la norma que a la postre abrió el camino para regular la profesión.

Sentada junto a Pont Mestre en el Congreso estaba una joven Luisa Fernanda Rudi (Sevilla, 1950). Una mujer que conocía perfectamente el sector de la auditoría. Había empezado a ejercer la actividad casi una década antes en su despacho en Zaragoza. Entonces, fue una de las primeras mujeres en lograr la titulación de censor jurado de cuentas. Ese arrojo para romper barreras no se quedó ahí. Rudi también fue la primera mujer en ocupar la alcaldía de Zaragoza (1995-2000), en ser presidenta del Congreso de los Diputados (2000-2004) y en presidir el Gobierno de Aragón (2011-2015).

“La primera Ley de Auditoría me cogió en el Congreso y Magín Pont era diputado por Barcelona y el ponente. Yo entré como parlamentaria en 1986. Y la Ley de Auditoría se aprobó en 1988”, recuerda Rudi. “Era una norma novedosa. La visión de Pont era la visión del Instituto y la del Gobierno era la de Solchaga, que era el ministro”. Rudi explica que en aquellos años se realizaron muchas reformas y se aprobaron numerosas leyes. La actividad parlamentaria era frenética. Y se aprueba un variado ramillete de reformas que permitió al país entrar en la modernidad y consolidar la democracia. “En 1986, España entra en la UE y desde Bruselas llegó un paquete de gobernanza institucional que nos obliga a aprobar la Comisión Nacional de Mercado de Valores y la Comisión de Competencia. Y todas las instituciones que llegaron después. Todo ese paquete llega en esos años. Era para preparar el sistema económico español a los estándares europeos, adecuar la estructura del mundo empresarial a las garantías de lo que había en Europa”.

Pero la carrera profesional de Rudi había comenzado mucho antes. “Me inicié en el mundo de la auditoría cuando ni se conocía, casi no existía como tal”, explica Rudi desde un despacho del Senado. En la Cámara Alta preside la comisión de Economía y Empresa y es vocal de la Comisión General de las comunidades autónomas y de la Comisión Constitucional. Por eso, estos días sigue con preocupación la intensa situación política que se vive en Cataluña.

“Hice la oposición entre 1978-79. Habían transcurrido seis o siete años sin que se hubiera celebrado una convocatoria en el Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España (ICJCE), que en aquella época era el único que certificaba. Entonces, solo existía el Instituto”, apunta.

Rudi era muy joven cuando se presentó a la oposición. “Había terminado la carrera hacía cinco o seis años”. Y tras comenzar en una pequeña empresa montó un pequeño despacho de asesoría. De allí surgió la idea de hacerse auditora. Tras tantos años sin celebrarse una convocatoria, acudió mucha gente. “Fue una convocatoria muy grande en la que entramos licenciados en económicas y profesores mercantiles, que fuimos los primeros que entrábamos en el Instituto. Fue la primera vez que se hizo el examen práctico, en el que se podía elegir entre consolidación de balances e integración o valoración de empresas”. Rudi tuvo que viajar de Zaragoza a Barcelona para hacer el examen. “Suspendieron muchos de los que nos presentamos del grupo de Zaragoza. Éramos gente que ya estaba trabajando, con despacho y que llevábamos años en la asesoría”.

”

Pregunta. ¿Por qué decidió empezar en el mundo de la auditoría?

“ *Respuesta. Había estudiado profesor mercantil y tras acabar había empezado a trabajar en una empresa privada como jefa de contabilidad. Era muy joven. Entonces surge la oposición. Y en ese momento ya empecé a valorar, con otra compañera, abrir un despacho en Zaragoza. Fuimos las dos primeras mujeres que nos colegiamos para ejercer la auditoría.*

La profesión comienza a desarrollarse en aquel tiempo. Los nuevos aires de apertura en España atraían a empresas extranjeras. Y estas tenía que auditarse. El mercado empezaba a desarrollarse y esa práctica comenzó a extenderse. “Los que llevaban más años decían: empieza a desarrollarse la auditoría, esto va a ser un campo importante. Aunque en España aún era poca cosa, pero se veía un gran futuro”. Eran los años en los que el país entraba en la modernidad. Las chaquetas de pana habían dejado paso a las americanas de Emidio Tucci. España se preparaba para dar el gran salto que años después simbolizaron los Juegos Olímpicos de Barcelona y la Exposición Universal celebrada en Sevilla en 1992

”

P. En aquella época debía de haber muy pocas mujeres en el sector.

“ *R. En aquellos momentos era la única auditora en Zaragoza. Nos examinamos solamente dos chicas y aprobé a la primera. Recuerdo que me metieron en la junta de gobierno del Colegio de Titulados Mercantiles y en la del Instituto porque era mujer, aquello era una novedad.*

Rudi es metódica, disciplinada y modesta a pesar de haber sido pionera en numerosos cargos públicos. Cuando tomó posesión como presidenta del Congreso, en abril de 2000, pronunció un discurso en defensa de las mujeres que hoy sigue de plena actualidad: “El siglo XX, se ha dicho, es el siglo de la revolución de la mujer, y con matices es cierto. Ha sido un tiempo donde la mujer ha salido de su entorno familiar para integrarse en el funcionamiento de la sociedad, intentando hacerlo en condiciones de igualdad con el hombre, aunque no siempre lo ha conseguido. Las españolas alcanzamos la igualdad legal con los hombres a partir de 1978 con la aprobación de nuestra Constitución. Sin embargo, al igual que nuestras compañeras de otros países europeos, nos queda un largo trecho por recorrer hasta alcanzar la ansiada igualdad real. La presencia de una mujer al frente de esta Cámara, junto con una importante participación femenina entre el resto de los miembros de la Mesa, estoy segura de que va a suponer un referente importante para la sociedad española”.

”



P. ¿Cómo era el ejercicio de aquella primera época?

“ R. No tiene nada que ver con la práctica actual. En aquel momento, la informática no existía, el campo era mucho más limitado. Comprobábamos los estados contables. Y hacíamos trabajos cuando nos llamaban del juzgado. Actuábamos como peritos en lo que entonces eran suspensiones de pago. Y hacíamos informes en función de lo que el juez nos pedía. Era una revisión de la contabilidad de los estados contables, de los apuntes contables.

Rudi ve con cierta envidia la forma en la que se trabaja hoy en día. Se descarga un archivo informático y un software selecciona algunos movimientos, mediante un muestreo calculado por un potente algoritmo, que se revisan rápidamente. Antes era distinto. “Nosotros teníamos montañas de papeles. Cuando llegábamos a una empresa pedíamos el libro diario, el mayor... y empezábamos a puntear para comprobar asientos”.

La legislación fiscal, la normativa contable e incluso las exigencias de la propia profesión han cambiado mucho desde entonces. Los requisitos de información de la auditoría son mucho mayores en la actualidad.

”

P. ¿Cómo se adaptaba a los continuos cambios?

“ R. Así era la contabilidad entonces... a medida que las leyes van exigiendo nuevos procedimientos. Nos íbamos adaptando. Ahora la situación ha cambiado. Hay mayor exigencia. En un mundo globalizado como el actual se complica la actividad del auditor por la cantidad de normas. Vivimos en un mundo en el que cada vez el profesional tiene más campo de acción. Se requiere un nivel de formación permanente, pero es lo mismo que les ocurre a los abogados o a los médicos. Estamos en un momento en que hay más información que nunca, que cambia rápidamente. Hay que estar muy al día. Porque cada vez la economía es más interdependiente. La Comisión Europea intenta que las legislaciones tengan criterios homogéneos y homologables.

Frente a esto, Rudi apunta a los avances tecnológicos. “Los sistemas informáticos están cada vez más avanzados. Yo no hay que tirar de Aranzadi o de Lex Nova. Está todo en un programa de ordenador”.

Durante varios años Rudi estuvo compaginando su actividad en su bufete de Zaragoza y la política. “Me vine a Madrid en 1986. Entonces, tenía despacho en Zaragoza. Una firma dedicada sobre todo a la pequeña empresa. Pero cada vez estaba más metida en política. Cuando vi que ya no podía compaginar ambas profesiones tuve que elegir. Fui tan loca que elegí seguir en la política”, dice Rudi entre risas.

Rudi nunca dio la espalda a la profesión desde la que empezó. Sigue inscrita en el ICJCE como no ejerciente. Además, logró superar las oposiciones de auditora de cuentas del Estado.

”

P. ¿Cómo fueron aquellos primeros años de profesión auditora?

“ R. El mundo era complicado en aquella época. Primero por mi condición de mujer, porque no entendían que el titular del despacho fuera yo.

Rudi recuerda cuando empezó a trabajar antes de abrir su despacho. Entró como jefa de contabilidad en una pequeña empresa del sector auxiliar de la construcción. Acababa de terminar la carrera de Económicas en la Universidad de Zaragoza. Tenía apenas 23 años. “Era una empresa pequeñita de unos 40 trabajadores. Cuando llamaba alguno de los clientes y pedía hablar con el jefe de contabilidad y me pasaban a mí, me decían: ‘Creo que se han equivocado’. Pero era yo”, dice entre risas. “En el mundo de la empresa de aquella época era así. Cuando iba como auditora ya sabían previamente quién era, sabían que iba una mujer. Y ya iba con más autoridad”.

Casi 30 años después las mujeres reclaman con más fuerza que nunca la igualdad. Las empresas empiezan a romper los techos de cristal y la sociedad reclama más protagonismo de las mujeres. Rudi, que siempre ha sido una luchadora y ha alcanzado gran éxito profesional, lo vive con normalidad. “Yo no he tenido nunca problemas especiales por ser mujer”, dice cuando se le pregunta por las dificultades de otras mujeres en desarrollar una carrera profesional, en sufrir cierta discriminación o recibir una retribución inferior a la de sus compañeros. “O no he sido consciente de ello”, añade a modo de coletilla.

La expresidenta de Aragón cierra los ojos a medias para recordar cuando el ICJCE organizó un Congreso Nacional en Zaragoza. “Entonces el Instituto lo presidía Magín Pont, que fue una figura muy importante para el desarrollo de la profesión. Era un estandarte de lo que era el mundo de la contabilidad en España”. Rudi formó parte del comité organizador de aquel congreso celebrado en 1983. “Aquel grupo dio lustre a la institución”, evoca. Y añade: “La cena de gala se celebró en el Ayuntamiento de Zaragoza. Quién me iba a decir a mí entonces, que iba a ser alcaldesa de mi ciudad”. Poco después entró en política. El 22 de junio de 1986 tomó por primera vez su acta como diputada en las Cortes Generales. Tras dos legislaturas fogueándose como parlamentaria gana las elecciones municipales de 1995 y se convierte en alcaldesa de Zaragoza.

Un pequeño artículo publicado en la edición del diario EL PAÍS el 21 de marzo de 1983 daba cuenta de encuentro de auditores al que alude Rudi. “En el congreso se investigará sobre la incidencia que tiene la fiscalidad en las empresas y se planteará la importancia que tienen las auditorías para conocer exactamente la repercusión de la presión fiscal en la marcha de una empresa [...] En España proliferan las auditorías, lo cual supone colocar a nuestro país en este aspecto a la altura de la Comunidad Económica Europea. Además, es un indicativo de profesionalización en la gestión empresarial, pues una auditoría es una garantía de imagen y de eficacia para las empresas”.

Visto con la perspectiva del tiempo, el artículo de EL PAÍS bien podría haber sido escrito hace una semana a la vista de la creciente preocupación por la fiscalidad de las empresas españolas. Y las tensiones por aumentar la tributación sobre las grandes multinacionales.

”

P. ¿Para qué le sirvió su experiencia en la auditoría?

“ R. Me ha servido mucho. En política a cada uno le sirve la formación que tiene. En mi carrera política casi siempre me he movido en áreas económicas, en áreas de Hacienda. Aunque la contabilidad presupuestaria no es igual que la del sector privado, el espíritu de los principios contables generales me aportaba un manejo mucho más fácil.

Cuando Rudi entró en política tenía poco más de 30 años. Eran los años en los que Felipe González encadenaba mayorías absolutas y Alianza Popular de Manuel Fraga vivía en la oposición. “La auditoría me sirvió mucho al principio cuando empecé a ejercer en la política. Estábamos en la oposición, trabajé muchísimo en el Congreso hasta 1996, hasta que me fui a Zaragoza de alcaldesa. Antes, hicimos un tremendo esfuerzo para construir el proyecto del PP de José María Aznar. Y en ese periodo me sirvió mi experiencia como auditor y el conocer muy bien el mundo de la pequeña y mediana empresa”.

El trabajo de Rudi en su despacho de asesoría le había permitido estar en contacto con muchas pequeñas empresas. Conocía su situación, sus dificultades con la excesiva burocracia de la época, los impuestos y las cargas que tenía. “Me había movido mucho en ese sector. Entonces el mundo de las pymes, los emprendedores, o el mimo y la preocupación que ahora hay con el sector y que lleva a tomar medidas para incentivar y estimular a las pymes o a las micropymes no es algo que los expertos en economía de aquella época conocieran mucho. Los economistas lo veían como ‘peccata minuta’. Por eso para mí el ejercicio de la auditoría me sirvió de mucho para conocer el sector”.

En aquella época de la joven democracia española, Rudi fue una de las pioneras en introducir todas estas cuestiones en el debate político. “Había cuestiones que entonces no se entendían, como el número de declaraciones de Hacienda que se tenían que hacer. Recuerdo una vez en un debate con Solchaga, al que no le gustaba bajar a estos temas de microeconomía. La discusión giraba en torno a la cantidad de modelos de declaraciones. Yo tenía una preparación técnica muy pegada al terreno porque lo había experimentado y me salió una intervención muy buena”.

”

P. ¿Qué aprendizaje del mundo de la auditoría ha aplicado posteriormente en su carrera política?

“ R. En los cargos políticos me ha servido mi experiencia en la auditoría. Cuando llegué al Ayuntamiento de Zaragoza me sirvió para intercambiar opiniones con el interventor. Alguien antes de llegar a la alcaldía de Zaragoza me dijo: no firmes nunca nada que no lleve la firma del interventor y del secretario. Y había veces, siempre dentro de la legalidad, que veíamos dos soluciones distintas para el mismo problema. Eso ocurre mucho en política y hay que debatir para enfocar mejor los temas.

”

P. Se tiende a relacionar la auditoría con el sector privado. ¿Cree que sería también necesario impulsarla en el público?

“ R. El sector público es un campo relativamente nuevo para las firmas auditoras. Pero hay cuestiones, como la garantía de legalidad, que la tiene que seguir otorgando la intervención. Hay otras actividades, que no tienen que ver con el control de legalidad, de las que sí pueden encargarse los auditores. Cuando hablamos de auditoría cada vez el concepto es más amplio. Hemos pasado de comprobar las cuentas y el libro mayor y las fichas a realizar auditorías de eficacia y de eficiencia. En todo ese campo hay mucho terreno para los auditores.

Un estudio del Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España (ICJCE) revela que el 90% del gasto de los Ayuntamientos no se audita en España. Este informe analiza la fiscalización y control sobre las cuentas de las administraciones públicas. La conclusión es que las cuentas están relativamente controladas en el ámbito estatal, en peor situación están en el entorno autonómico y entre las administraciones locales están deficientemente controladas. Además, hay más de 1.300 entidades públicas que no se auditan porque son fundaciones, mancomunidades o tienen otra personalidad jurídica que les ayuda a escapar del control financiero.

”

P. ¿Cree que se deben auditar las empresas públicas de los ayuntamientos o comunidades autónomas?

“ R. La mayoría ya se auditan. Al menos en las que he tenido responsabilidad se auditaban. En mi experiencia, las empresas públicas del Gobierno de Aragón se auditaban todas por firma privada, porque se regían por la ley de sociedades anónimas.

”

P. ¿Hay suficientes controles en el sector público?

“ R. Sí, creo que hay suficientes controles y que los interventores y los secretarios funcionan. Una cosa es un Gobierno autonómico o la Administración General del Estado cuya contabilidad está muy supervisada y controlada. Ni siquiera el ministro de Hacienda puede influir en la Intervención General del Estado, que controla esas cuentas públicas. En las comunidades autónomas ocurre lo mismo. En los ayuntamientos grandes, también están asegurados los controles. Si vas bajando de nivel, a lo mejor encuentras que los interventores son interinos o no hay suficiente gente y el control se debilita... Pero en cualquier sector hay buenos y malos.

”

P. ¿Cómo era su relación con los auditores cuando ha ocupado cargos políticos?

“ R. Nunca he decidido a quién se contrataba cuando he tenido labores de gestión. En el Gobierno de Aragón se ocupaba el consejero de esas cuestiones. Se hacía por concurso. A quienes no le gustaban mucho los auditores era a los interventores del sector público, porque consideraban que entraban en su terreno.

”

P. ¿Cómo se garantiza la independencia?

“

R. Ese es el gran tema de la profesión, el gran desafío. Creo que todas las nuevas normas de auditoría van encaminadas a separar el papel del auditor del de asesor. Hoy en día la auditoría, con todos los problemas que ha habido durante la crisis, es una garantía para los terceros, para los socios de las empresas, pero también frente a otros. Hay que ser lo más neutro y lo más exquisito posible.

La terrible crisis financiera que se desató en 2008, cuyas cicatrices son visibles una década después, dejó en evidencia algunos excesos cometidos por empresas y políticos. Durante años afloraron casos de corrupción, abusos en empresas que revelaron la fragilidad de sus controles financieros.

“Eso pasa siempre. Cuando un médico, un abogado o cualquier profesional mete la pata se resiente la imagen del sector, pero no se puede generalizar. Lo que ocurre es que lo que ha sucedido con determinados casos, como Enron en Estados Unidos, ha afectado a millones de personas, no solo a los inversores y eso tuvo unas consecuencias que cambiaron el sector. En España, por ejemplo, la caída de las cajas de ahorros también ha afectado a muchas personas”, razona Rudi, que siempre se ha mostrado especialmente combativa con los casos de corrupción.

La expresidenta de Aragón ha defendido en varias ocasiones la labor de los auditores. Durante el acto de clausura del XII Congreso Nacional de Auditoría celebrado en Zaragoza en noviembre de 2012 subrayó el trabajo “esencial que realizan los auditores de cuentas”. Una labor, dijo: “Que debe ser realizada con honestidad para recuperar la confianza y conocer la verdad”. Y remachó: “Hay que realizar un esfuerzo para que las cosas sean desveladas como son y los auditores tienen una función capital para el buen funcionamiento de la economía y devolver el crédito perdido”.



Y defiende el papel de la auditoría. “Todo lo que proporciona información es un instrumento útil. Si quieres tener garantías tienes que ponerte en manos de un profesional. Creo que algunos de los problemas financieros o de corrupción que se han producido en ayuntamientos pequeños se deben a la ignorancia. El político no tiene obligación ni posibilidad de saber de todo, pero sí tiene la obligación de asegurarse de la mejor información y el mejor asesoramiento posible. Sobre todo cuando se maneja dinero público. Cuando he tenido responsabilidad de gobierno yo siempre he ido un paso más allá. Por mi tranquilidad, porque no quería problemas”.

Rudi reflexiona sobre las caídas de grandes empresas o de las cajas de ahorros durante los últimos años. Entidades que no sobrevivieron a la crisis. Ahogadas por su deuda. Y cuyos controles no evidenciaron su delicada salud hasta el último momento. “Lo que un auditor analiza son los estados contables que le proporciona la empresa. Es verdad que el auditor debe tener olfato, experiencia y conocimiento para detectar las cosas que no reflejan la imagen fiel, para que pueda poner la salvedad o las limitaciones al alcance que considere oportunos”, sentencia Rudi. “En mi época teníamos unos lazos, unos sellos con lacre. Tenías que ir al Instituto para que los pusieran. Eso era lo que garantizaba que un trabajo estaba bien hecho”. Rudi prosigue: “Los auditores tienen unos mecanismos si no pueden acceder a toda la documentación de la empresa o encuentran alguna irregularidad. Para eso están las salvedades de los informes de auditoría”.

En el discurso pronunciado por Rudi tras ser investida presidenta del Congreso en 2000 había una referencia a Baltasar Gracián, el aragonés ilustre. Decía Gracián: “Los hombres de rara eminencia dependen de la época en que viven. No todos tuvieron la que merecían y muchos que la tuvieron no acertaron a disfrutarla. Algunos fueron dignos de mejor época, pues no todo lo bueno triunfa siempre. Las cosas tienen su tiempo. Incluso las eminencias dependen del gusto de la época, pero la sabiduría lleva ventaja, es eterna, y si éste no es su tiempo lo serán otros muchos”. Esta frase del autor de El arte de la prudencia podría aplicarse a la profesión de auditoría, que defendía con ahínco Magín Pont en el Congreso, mientras una joven Rudi tomaba notas a su lado.

”







SALVADOR ALEMANY

SALVADOR ALEMANY

Presidente de Saba y del Patronato de la Fundación del Gran Teatro del Liceo

“

En 1964 España ganó su primera Eurocopa tras derrotar 2 a 1 a la antigua URSS con el famoso gol de Marcelino en el Bernabéu. Fue el año con más nacimientos de la historia de nuestro país. Barcelona recibía a la turista 11 millones. Era una joven de nacionalidad inglesa. Fue uno de los múltiples actos del régimen para potenciar un turismo entonces incipiente. La dictadura de Franco cumplía 25 años. Aún faltaba una década para que naciera la Transición. La ciudad Condal fue testigo de cómo el Espanyol de Barcelona fichaba a Alfredo Di Estéfano tras haber protagonizado unos años gloriosos en el Real Madrid. En 1964, IBM presentaba su primer modelo de la computadora 360. Ese mismo año Bobby Fischer, el mítico campeón de ajedrez, se retiraba de los torneos oficiales en una decisión polémica y controvertida. Unos años más tarde derrotaría a Boris Spassky en una partida legendaria.

Las páginas de La Vanguardia de Barcelona publicaban ese mismo año el anuncio del ministro de Hacienda de la época, Mariano Navarro Rubio, de hacer extensible la auditoría a las sociedades de inversión colectiva. En la edición del 30 de octubre de 1964 se podían leer sus palabras: “Una de las características más fundamentales de esta regulación es la firmeza con que hemos querido resolver el problema de la veracidad contable. Si uno de los inconvenientes con que tropieza la Bolsa para atraer el ahorro es precisamente el de la falta de información o, al menos, el de una información defectuosa, era necesario cortar toda posibilidad de que estas deficiencias, que tanto afectan al libre juego del mercado de capitales, pudieran alcanzar a las sociedades de inversión colectiva. Con tal finalidad no sólo se ha reglamentado minuciosamente la información contable y financiera que ha de rendirse por estas entidades sino que, por primera vez en la legislación española, se ha establecido con carácter obligatorio la intervención del censor jurado de Cuentas, como profesional especializado e independiente, que debe realizar una auditoría de la contabilidad social, responsabilizándose en sus informes y constituyendo una sólida garantía para los inversores y, en último término, para todos cuantos de una u otra forma se relacionen con la empresa”.

Ese mismo año, un joven Salvador Alemany (Barcelona, 1944) comenzaba a trabajar en la firma de auditoría Turquand Young & Co. “Era una compañía británica que se instaló en Barcelona para prestar servicios a las filiales asentadas en España”, explica Alemany desde su despacho situado en la avenida de Pedralbes de Barcelona. “Había hecho la oposición a censor jurado de cuentas. Fue después de obtener el título de Profesor Mercantil. En aquella época había un acceso automático a la profesión, pero decidí hacer la oposición a censor jurado de cuentas”, relata.

Es marzo de 2018. La mañana ha salido soleada y Alemany no pierde de vista su teléfono móvil. El grupo italiano Atlantia, de la familia Benetton, ha lanzado una oferta para hacerse con el control de Abertis, compañía que presidía entonces. La constructora española ACS ha decidido competir con los italianos. A lo largo de esas semanas el veterano empresario está sometido a mucha tensión. Un par de meses más tarde este economista, que lo ha sido todo en el mundo empresarial catalán, presenta su dimisión al frente de Abertis. Los italianos y la constructora de su amigo Florentino Pérez, ACS, sellaron un acuerdo para repartirse el control de la compañía y evitaban una subasta por el grupo de concesiones e infraestructuras.

Ahora Alemany preside SABA, una de las grandes gestoras de aparcamientos europeas, y trata de cerrar su etapa en Abertis mientras prepara el pleno desembarco de Critería, el brazo industrial de CaixaBank, grupo al que siempre ha estado ligado a través de su presidente Isidro Fainé.

Aunque todo en la vida de Salvador Alemany podría parecer golpes de suerte o casualidades, él no cree en el destino. Busca y encuentra conexiones entre unos sucesos vitales y otros. Los saltos caprichosos del destino. Así lo hace cuando juega al ajedrez, una de sus pasiones, o cuando disfruta escuchando una pieza de música clásica, su otra gran debilidad. Y también cuando ejercía la profesión y escudriñaba entre miles de anotaciones contables buscando casar un apunte.

Así, casi de casualidad, se fijó en la auditoría. Una profesión casi desconocida en aquella época. “Estaba trabajando en el garaje de mi padre y uno de los clientes me habló de una empresa de auditoría inglesa: Turquand Young & Co”. Alemany compaginaba sus estudios con su turno en el garaje de su padre. Por las noches, mientras vigilaba los coches, cobraba los recibos y echaba una mano en la contabilidad, tenía delante los libros de economía. “Acababa de terminar profesorado mercantil, había hecho la oposición a censor jurado, y estaba haciendo las asignaturas complementarias de economía para terminar la licenciatura en económicas”, rememora el empresario aficionado a los deportes, al ajedrez y a la música. De hecho, preside el patronato de la Fundación del Gran Teatro del Liceo. Entre 1986 y 2003 presidió la sección de baloncesto del FC Barcelona, del que es confeso aficionado. Y llegó a competir en campeonatos de ajedrez nacionales. De practicar en el tablero ha entrenado esa capacidad de anticiparse a los hechos. De sentirse cómodo entre las fuerzas del mundo de los negocios, porque él ve la jugada. Cómo describe Stefan Zweig en su novela sobre el ajedrez: “Ese juego realizado en el espacio más abstracto de la fantasía debe calcular de antemano cuatro o cinco jugadas que efectuaría como jugador blanco y otras tantas que llevaría a cabo como jugador negro”.

Una tarde de verano, antes del turno de noche, saltó la oportunidad. “Un cliente de mi padre que me veía siempre estudiando me dijo que la compañía de auditoría con la que trabajamos nosotros está buscando juniors”. Al joven Salvador le entraron dudas por la responsabilidad de dejar a su padre solo. “Le consulté y me dijo, vete. Vete que ya nos las arreglaremos”.

”

Pregunta. ¿Por qué preparó la oposición a censor jurado?

“*Respuesta. A partir del negocio de mi padre conocí a Magín Pont Mestres, un referente en este mundo. Éramos miembros del gremio de garajes y me eligieron para la junta directiva, que presidía Enrique Gabarró y donde Magín Pont era el secretario. Era catedrático de la Facultad y presidente del Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España (ICJCE). Pont me aconsejó: ‘¿Por qué no haces las oposiciones de censor?’ Y con otro amigo, nos metimos en esto. No es que mi sueño fuera auditar. Me lo propusieron y pensé que me vendría bien. ¿Qué mejor alternativa hubiera podido tener para empezar a trabajar?*

Meses más tarde, el cliente del garaje le habló de la oportunidad laboral en la firma de auditoría. Le aconsejó que sería un buen inicio para su carrera profesional. Y así fue. Tenía poco más de 20 años cuando se estrenó en el mundo de la auditoría. “Empecé de junior, haciendo lo que decíamos entonces matching, puntear papeles y asientos con una relación. Esa labor me permitía conocer el mundo de la empresa. De hecho, fue mi primer contacto con este mundo”, apunta. “Así entras de golpe en un puesto de trabajo, donde es la primera vez que te pones una chaqueta y una corbata para trabajar, porque antes, en esta profesión, todos íbamos con corbata. A los ingleses no se les ocurría que pudieras ir de otra forma”.

En aquellos años entre archivos, copias de facturas, de los apuntes diarios de la contabilidad de las empresas que auditaba, Alemany aprendió a sentirse orgulloso de su trabajo y a reforzar su autoestima. “El auditor junior cuando se inicia sabe poco más que un auxiliar administrativo de la empresa que va a auditar. Pero lleva como una toga, una dignidad del individuo que va a auditar. Esa dignidad te concede muchas ventajas de conocimiento. El director financiero de una empresa, o el consejero delegado (CEO) de las compañías te recibían con mucho respeto, algo que probablemente no hacían con el auxiliar administrativo”.

En aquella época casi todas las compañías de auditoría tenían el nombre del socio o de su fundador. En aquellos años se inició el proceso de concentración en el sector entre las pequeñas auditorías familiares o individuales. Y Turquand Young & Co era una de esas [posteriormente se integró en una de la Big Four]. “Vino aquí (a Barcelona) como casi todas las compañías de auditoría de entonces, porque estaban auditando empresas extranjeras que tenían sus filiales en España”. La firma tenía una cartera integrada por filiales de corporaciones de otros países, británicas, alemanas... “Lo que hacíamos era revisar las cuentas de sus participaciones aquí”, ahonda.

Durante tres intensos años estuvo trabajando como auditor. Aprendiendo, viajando y relacionándose con directivos de empresas. “Fue muy interesante, era mi primer trabajo. Éramos un grupo de jóvenes que en conjunto compatibilizamos bastante bien lo que se hacía en aquellas edades con una ambición profesional. Me encontré con los juniors, como yo, y los seniors, encontré en todos ellos un ánimo de hacer las cosas bien. Teníamos dos o tres ingleses al mando de la firma, y tenían unos criterios muy profesionales, y con un ánimo de calidad en el servicio. Fue una experiencia muy buena”, recuerda. “Fue una universidad, el empezar a trabajar en algo en lo que de golpe ibas a ganar muchísimos conocimientos en poco tiempo”.

Alemany rememora con cariño aquellos años. “Los ingleses daban muchísimo juego a los juniors que estábamos allí. Sabían compaginar la rectitud del trabajo con la vida, había uno muy solemne y que cuando te llamaba sabías que te iba a apercibir o a darte un consejo profesional. Fue realmente una universidad tremenda”. El empresario que ahora acaricia los 75 años recuerda la figura de aquel primer superior. “Era un jefe extraordinario, era un compañero. Entonces nos parecía muy muy mayor, pero era un auténtico colega”.

”

P. ¿Qué recuerda de la profesión?

“ R. Tengo la sensación de que es una profesión donde tienes que ejercer tu propia responsabilidad de forma libre. Siempre siguiendo los procedimientos. La mayor parte del tiempo que estuve allí íbamos a las empresas con algún compañero algo más experimentado. Eso significaba que un senior tenía dos o tres auditorías en línea y el junior asistente estaba siempre con la misma auditoría durante el tiempo que se hacían.

”

P. ¿Y cómo fue la primera vez que le tocó ir solo a una empresa?

“ R. La primera vez que te tocaba ir solo tenías cierta inquietud, pero podías contar con el respeto del cliente.

Hoy desde su despacho se muestra orgulloso de aquella etapa. “Para mí fue fundamental esa experiencia. Estuve casi tres años, que no es mucho. Pero fue enriquecedor”. En 1967 dejó el mundo de la auditoría. Tras estudiar un módulo de sistemas con IBM, donde entró en contacto con los nuevos computadores: el modelo 1401 de segunda generación y el comienzo de la tercera generación 360. Se inició en el departamento de informática de Catalana de Gas, que posteriormente tuvo la denominación de Gas Natural y hoy en día opera como Naturgy.

”

P. ¿De qué le sirvió su experiencia previa en la auditoría?

“ R. Hice los cursos de IBM, que en aquella época eran muy selectivos y era muy difícil acceder a ellos. A mediados de los 60 era una profesión muy pionera, los ordenadores, computadores, los sistemas. Es que eran ordenadores que tendrían la milésima capacidad de un iphone, pero ocupaban una habitación entera. Se veían las cintas magnéticas girando. Cuando terminé las pruebas de IBM, el acceso al trabajo era casi automático. En aquella época apenas había ordenadores de ese tipo en España. En Barcelona había tres ordenadores IBM 1401: uno en el centro informático municipal, otro en Catalana de Gas y otro en Fecsa (Fuerzas eléctricas de Cataluña). Entré en Catalana de Gas para llevar el aspecto económico, los sistemas de contabilidad, analítica, control de gestión e información financiera. Si no hubiera pasado por el mundo de la auditoría, no habría accedido a esta función en informática. Valoraron mis conocimientos de contabilidad.

”

P. ¿Cómo fueron aquellos años?

“ R. En aquel momento nos movíamos profesionalmente bastante. En Catalana de Gas estuve tres años, luego me vinieron a buscar para una empresa de servicios, después montamos una empresa para servicios informáticos. Un día, en 1975, me encuentro en Banca Más Sardá, la entidad que años más tarde fue absorbida por Banca Catalana, ejerciendo de director de sistemas informáticos, en 1980 con 36 años fui nombrado subdirector general de servicios internos, que incluía Recursos Humanos. Siempre me he basado en el punto fuerte anterior para el siguiente movimiento.

Esa actitud aprendida de su padre fue una de las primeras lecciones de su vida. De pequeño no lo tuvo fácil. Nació en el seno de una familia humilde, en el barrio del Raval, en Barcelona. Su madre tenía una carnicería y su padre era taxista. De pequeño estudió en los Escolapios de Sant Antoni. En aquella época no tenía aspiraciones ni podía imaginar la existencia de un mundo distinto al de su barrio. Entonces se produjo el hecho que probablemente más haya influido en su vida: en 1956, con casi 12 años, él mismo cumplimentó una quiniela de 14 resultados, un pleno en una semana en la que sólo hubo otro más en España. De un día para otro la familia ingresó 885.000 pesetas de la época. “Salvador aprendió una lección de prudencia personal y sensatez empresarial por parte de su padre, hombre sin estudios llegado a Barcelona desde La Segarra para ordeñar en vaquerías. ‘En vez de comprarse otro coche o dejar de trabajar, compró un pequeño terreno en el Clot --cerca de la Sagrada Familia-- y con un crédito bancario edificó allí un garaje’, explica. ‘¡Eso nos obligó a todos a trabajar más y más para devolver el crédito!’, rememora Alemany, que después de estudiar hacía turnos de noche en el garaje familiar, como vigilante y en la caja”, relata el perfil publicado en La Vanguardia. Ese episodio vital forjó su carácter. Y su paso por Turquand Young & Co terminó de conformar su personalidad con una gran dignidad y profesionalidad.

“A quien le he podido aconsejar para trabajar en una empresa de auditoría le he dicho siempre, no mires lo que te pagan. No te preguntes cada día lo que has aprendido. Mira de lo que te estás invirtiendo, como estás cambiando tú mismo la perspectiva del trabajo y forjando tu propia autoestima. Eso es lo fundamental”, aconseja. Y remata: “Para los jóvenes, es de las mejores profesiones como primera introducción al mundo empresarial. Hay fórmulas de consultoría parecidas. Pero creo que la auditoría es mejor. Porque te da más perspectiva”.

Antes de cumplir los 40, Salvador ya era ejecutivo de empresas. Desde esa posición ha tenido otra relación con los auditores y las firmas que han revisado los estados contables de las empresas que dirigía. “He tenido muchísima relación con todas las Big Four (Deloitte, KPMG, EY y PwC) y también con algunas pequeñas o medianas”. A través de esa relación constante a lo largo de los años ha visto los cambios en el sector. “Lo que nosotros hacíamos, o lo que hacía la auditoría en la prehistoria solo es una pequeña parte de lo que hoy hace este sector”.

”

P. ¿Cómo ha evolucionado el sector?

“ R. Veo que la profesión ha evolucionado desde distintos puntos de vista. El grado de preparación de los profesionales que se dedican a esto es francamente muy superior. Diríamos que quizá en la prehistoria de la profesión se hacía la carrera en los cuarteles. Y hoy vienen todos de la escuela de oficiales. Los auditores están mejor preparados de base. Su nivel de exigencia y responsabilidad está muy definido. Todos los que trabajan en esta profesión conocen sus responsabilidades y sus propios riesgos. Los grandes escándalos que dieron al traste con algunas de las grandes compañías internacionales han puesto claramente el listón alto para todos los profesionales de este sector. ”

P. ¿Cree que ha cambiado tanto?, porque en el fondo se trata de hacer lo mismo.

“ R. Por la complejidad de la normativa, la cuestión del buen gobierno corporativo, la propia complejidad de las compañías y los medios tecnológicos para realizar los análisis y para terminar con toda la nueva documentación económica que se publica. La tecnología ha hecho de esta una profesión de alta tecnología. ”

Alemany defiende el trabajo de las firmas de auditoría. Sostiene que aportan transparencia, seguridad y confianza a los inversores, accionistas y todos los stakeholders (grupos de interés, en su traducción del inglés). “No se puede ver el informe de auditoría sólo como algo que hay que hacer por necesidad normativa o por razones de mercado, hay que valorarlo como un servicio fundamental para las mejores prácticas de gobierno corporativo, de cumplimiento de normas y de seguridad y de transparencia. Cualquier compañía que tenga la aspiración de hacer las cosas bien debe someterse a la auditoría. Constituye una ayuda fundamental”.

P. Pero la relación entre los auditores y los clientes no siempre es fluida.

“ R. Lo que no puede hacer el cliente es tratar de integrar al auditor. No hemos de considerar imprescindible que el auditor coincida siempre con nuestro criterio, a veces es necesario debatir para encontrar la solución correcta a un problema. Pensar lo contrario es muy negativo. Para reducir el riesgo de integración creo que este servicio tiene que rotar. La integración es la anulación de su razón de ser y aportación de valor. ”

P. En su experiencia, ¿los auditores trabajan con independencia?

“ R. En mi opinión, sí. La independencia del auditor se consigue creyéndoselo las dos partes, el prestador de servicios y el cliente. Hay que creérselo en serio. Sabemos qué es lo que hace cada uno. Su labor no es que venga a decirme que lo tengo todo bien. En todo caso, la mejor protección de la independencia es la deontología y la calidad del auditor. ”

P. Pero algunas empresas se ponen a la defensiva cuando llegan los auditores.

“ R. La compañía tiene que tener la pretensión de hacer las cosas mejor. No tiene que ver al auditor como un investigador, ni como a un policía. Tiene que verlo como un servicio que le va a permitir contrastar unas ideas, descubrir otras y acercarse al rigor. Para las compañías que están obligadas, podría percibirse como un deber que hay que asumir, pero creo que más bien es una parte del proceso de mejora. Las otras, las que no están obligadas, deben entender que es una parte de su labor para evitar riesgos, y que puede generar futuros ahorros por hacer las cosas mejor y no hacerlo mal. Por eso, es muy importante que no se integren, que roten por obligación. Esas deben ser las reglas del juego. Eso no incentiva la amabilidad del auditor. ”



P. Fue un pionero en la informática. ¿Cómo cree que afectará la revolución tecnológica al sector de la auditoría?

“ R. La evolución tecnológica permite trabajar prácticamente con todo el universo y no con muestras. Ya no es un examen anual, puedes hacer la fotografía continua. Antes trabajábamos con una muestra del 5%-10% de las operaciones para llegar a una conclusión aproximada, hoy se puede trabajar prácticamente con el universo completo. Trabajando con algoritmos, el ordenador puede poner de manifiesto las desviaciones fundamentales. Hay maneras de trabajar sobre la excepción, en realidad lo hacen ya. Se está haciendo de tal manera que es de una fiabilidad casi total para el propio cliente.

”

P. Pero ¿cómo trabaja el auditor en estas circunstancias?

“ R. Tiene que asegurarse de que ha entendido bien el concepto de la compañía, el modelo de negocio. Hoy ya no es necesario coger un lápiz y empezar a chequear y hacer listas o punteos. El profesional puede dedicar mucho más tiempo a reflexionar qué está pasando, a entender la lógica de las decisiones empresariales y sus implicaciones. Cómo se considera un determinado tipo de operación. Hoy el producto estrella es el mapa de riesgos. Hoy una auditoría lo que tiene que tener claro es el mapa de riesgos, tener muy claros los riesgos. Eso quiere decir reflexionar en una cierta soledad porque a veces los propios riesgos no los ve el cliente. Creo que precisamente la sofisticación de todo el sistema requiere de una buena reflexión propia e independiente sobre los riesgos.

”



P. Existe cierta preocupación por el efecto sustitución que la tecnología puede causar en los puestos de trabajo.

“ R. La máquina podrá sustituir al auditor en una parte del trabajo. La batería de gente comprobando apuntes ya ha desaparecido. Ese trabajo ya lo hacen las máquinas. Si están bien definidos los algoritmos, las ecuaciones de seguridad, un programa informático puede resolver prácticamente la totalidad de los asientos contables más complejos. Ahora bien, en cuanto al análisis del mapa de riesgos, no veo manera de que se pueda sustituir plenamente al elemento humano. Poco a poco los riesgos se van tipificando, se van metiendo en algoritmos, se hacen previsibles, pero a la vez se van abriendo nuevos espacios en este universo del riesgo. ”

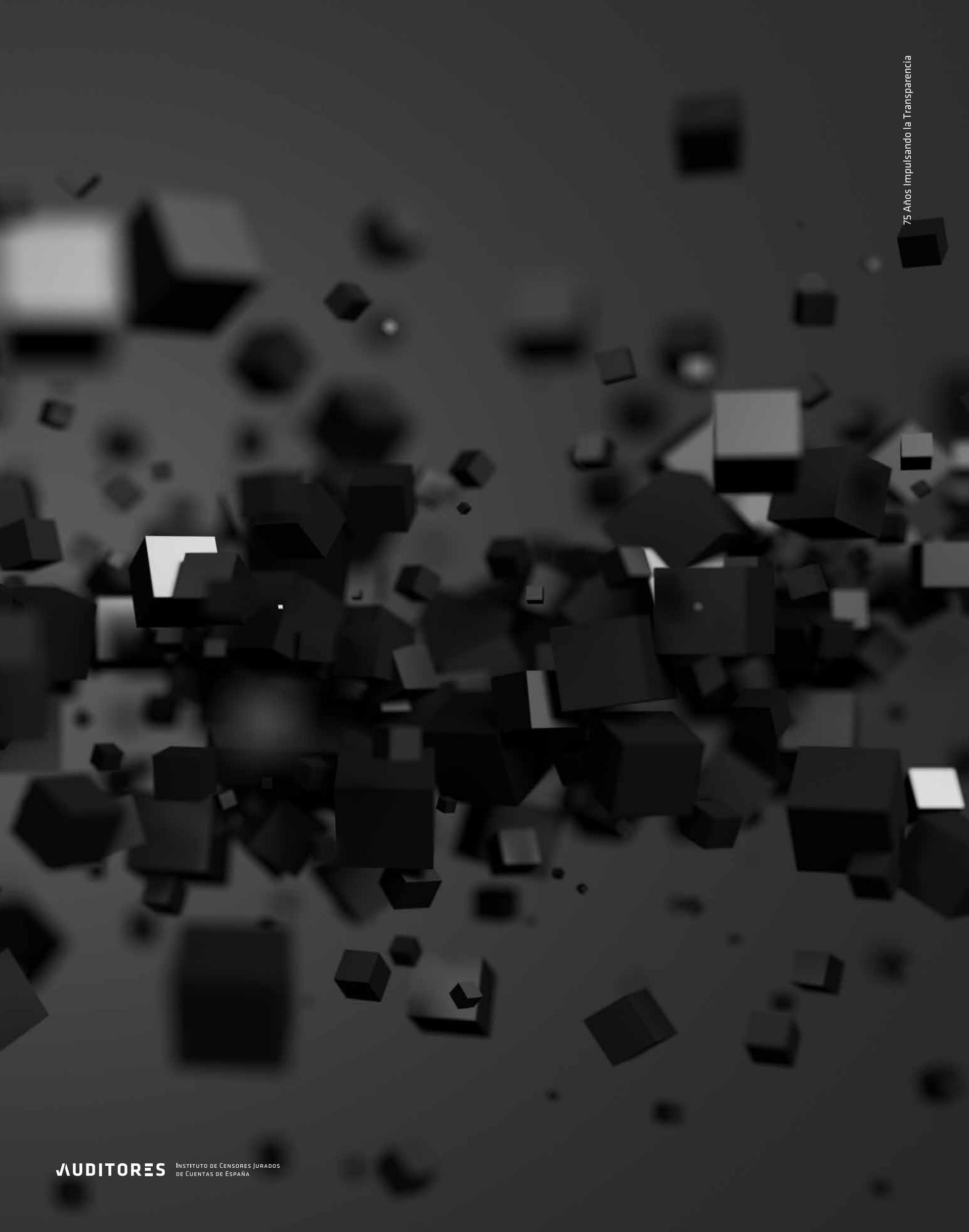
P. El sector está luchando por mejorar su reputación.

“ R. Es una labor de las auditoras cultivar su prestigio. Cuanto más extendido está el servicio, más riesgo corre su reputación. La decepción crea mayor impacto, cuesta más repararla. Esto está superado. Puedo entender que haya personas que desconfíen de la deontología y de la integridad del profesional porque es un ser humano. Hay que luchar contra esto. En todos los sectores se pueden producir fallos, porque somos seres humanos. Personalmente, creo profundamente en la deontología de la profesión. ”

P. ¿Cómo ve el futuro del sector?

“ R. El sector de la auditoría tiene buenas perspectivas. Crecerá porque el servicio es necesario. Y porque la exigencia social e institucional sobre la transparencia y el buen gobierno corporativo aumentará el ámbito y el alcance de la auditoría obligatoria. Pero, sobre todo, la conciencia de la empresa de que este servicio es necesario. ”







ANA DE PRO

ANA DE PRO

Directora Financiera de Amadeus

“

Ana de Pro Gonzalo (Madrid, 1967) es una de las pocas ejecutivas españolas cuyo nombre aparece en los medios financieros más importantes del mundo, como Bloomberg, CNBC o Financial Times. Desde 2011 es la Chief Financial Officer (CFO) de Amadeus, el operador español especializado en gestión de reservas de viajes y soluciones tecnológicas para la gestión de billetes de aerolíneas y hoteles. La empresa, una referencia mundial en su sector, cotiza en el IBEX 35 desde enero de 2011. “Cuando explicamos a la gente nuestro modelo de negocio nos lleva un tiempo, porque no es especialmente fácil de entender. Para simplificarlo muchísimo, decimos que hacemos una caja, lo que hago en la caja es muy difícil, pero me permite conectar a mucha gente con otra mucha gente para hacer las cosas mejor”, explicaba De Pro en una entrevista en el diario El Economista publicada en mayo de 2017.

A tenor de las cifras de Amadeus, la labor de De Pro es un éxito. La multinacional española consiguió el año pasado un beneficio de 1.116,1 millones de euros, lo que supone un aumento del 22,5% respecto al año anterior. Acaba de comprar la compañía neoyorquina Travelclik para extender su negocio a la gestión de los sistemas de información de hoteles. La empresa ha reducido su deuda de forma sostenida en los últimos años. Y ahí se nota el pulso firme de esta mujer menuda, con una energía desbordante y una gran capacidad de trabajo, que comenzó su trayectoria profesional como auditora. Una carrera forjada en una de las firmas que protagonizó el sector durante los noventa: Arthur Andersen.

Ana de Pro siempre ha afrontado con determinación los retos que se presentan en su camino. Estudió Empresariales con especialidad de auditoría en la Universidad Complutense de Madrid. Y empezó a trabajar en Arthur Andersen casi de casualidad. Desde su despacho de la sede de Amadeus en Madrid, junto a la M-30, rememora cómo la Complutense organizó un foro con ofertas de trabajo para los alumnos que estaban terminando sus estudios. “Como estaba haciendo la especialidad de auditoría cogí los papeles de varias auditoras que ofrecían trabajo. Varias de ellas ya ni existen: Arthur Andersen, Coopers & Librand.... cogí formularios de todas”, recuerda.

“Como soy muy metódica rellené las solicitudes por orden alfabético. Y Arthur Andersen era la primera”. El destino se esconde a veces en las casualidades. De Pro recuerda que el formulario de Arthur Andersen era una cartulina amarilla, que había que enviar en un sobre especial. “Me costó mucho encontrar el sobre y solo envié la de Arthur Andersen porque el estanco donde lo compré no tenía más. El dueño de la tienda me dijo: ‘Te los pido para la siguiente semana’. Pero no hizo falta”.

De Pro relata aquel proceso de selección como si solo hubieran transcurrido unas semanas. “A los dos días de enviar la solicitud sonó el teléfono para que fuera a hacer una entrevista. Me encontré con una batería de test psicotécnicos. Fueron cinco horas rellenándolos. Aquello fue tremendo”. Tras el examen cogió un autobús para regresar a casa. “Cuando llegué ya me habían llamado para hacer otra entrevista”. Aunque Ana se preparó para hacer otra batería de test psicotécnicos en esta ocasión se enfrentó a una entrevista personal. Cuando regresó a su casa la habían vuelto a llamar. Tras superar un par de pruebas más recibió una oferta de trabajo de Arthur Andersen. “Era marzo y me emplazaron para empezar a trabajar en septiembre de 1989. Así que nunca envié ninguna solicitud más porque ya tenía trabajo”.

En aquella época se produjo el despegue definitivo de las firmas de auditoría. Empezaba la edad dorada del sector. Casi todos los estudiantes de económicas o empresariales querían ser auditores. En aquella época era una profesión con mucha proyección y un futuro envidiable.

“Aterrícé en Arthur Andersen en una época en la que empezaba la obligatoriedad de hacer cuentas consolidadas, con el nuevo Plan General Contable”, cuenta De Pro. “La firma tenía probablemente más clientes que ninguna otra auditora en España. Teníamos una carga de trabajo bestial”, desliza De Pro.

En aquel tiempo Arthur Andersen lideraba el mercado de la auditoría en España y era uno de los principales actores a nivel mundial. Su organización y método de trabajo era copiado por otras firmas en todo el mundo. La compañía fue fundada en Chicago en 1913 por Arthur E. Andersen, un catedrático de finanzas que tuvo una idea visionaria: “Modernizó el papel del auditor, llevándolo más allá de la mera contabilidad y orientándolo a la consultoría de mejora de los negocios. Para ello, comenzó por la formación de los nuevos profesionales y contribuyó a relanzar, recrear la profesión, otorgándole mayor contenido y un gran valor. Apostó por los recién licenciados, por los mejores expedientes, a quienes se preocupó de formar. Se diferenció de otras firmas en su forma de entender la organización, más volcada hacia el negocio de consultoría que a una simple auditora”, señalaba un artículo publicado por el diario Cinco Días en 2010.

Empezó en el sector de industrias manufactureras. Le habían asignado clientes de empresas con procesos industriales y entre ellas sobresalía Dragados. “Eso fue lo que me tocó al principio”. Pocos meses después, cuando la firma preparaba la planificación del siguiente ejercicio, recibió una llamada de la dirección de Arthur Andersen: “Me llamaron para decirme que el socio y el gerente de Dragados me querían en la empresa ese año y me cambiaron de sector. Acabé auditando todas las constructoras”.

”

Pregunta. ¿Cómo era el trabajo de auditor en aquellos años?

“ Respuesta. Teníamos unas cartulinas amarillas donde lo apuntábamos todo. En Arthur Andersen les llamaban el legajo. Cuando entrabas en la firma te daban un portaminas de plástico, una agenda, un lápiz rojo, una grapadora y un maletón enorme. Metías en tu maletón los legajos y lo hacías todo a mano, las notas y las comprobaciones con el lápiz rojo. Teníamos un montón de simbología para referenciar los procesos. Luego en la planta 12 del edificio Windsor, donde estaban las oficinas, había un equipo que pasaba los trabajos a máquina. Tenía que estar todo referenciado y explicado. Para que si al año siguiente llegaba un equipo nuevo pudiera comprender el trabajo que habíamos hecho.

De Pro recuerda cómo a finales de los ochenta el trabajo era aún algo rudimentario comparado con la digitalización actual. “Uno de los trabajos que hacíamos era de manualidades. Cogías las tijeras, fotocopiabas y cortabas párrafos de años anteriores, luego ponías a mano las novedades o las conclusiones a las que llegaras y se lo dabas al equipo que los pasaba a máquina y lo escribía. “En aquella época no había portátiles ni teléfonos móviles”.

”

P. ¿Qué recuerdos tiene de aquella época dorada del sector?

“ R. Tengo buenos recuerdos. Fue una época muy estimulante, de mucho trabajo y aprendizaje. Arthur Andersen tenía muy buenos profesionales. La gente era muy trabajadora, muy comprometida. Te tocaba auditar el agujero de la PSV o tal constructora. Dedicábamos infinitas horas. Terminábamos a las tres o las cuatro de la mañana. Y a las ocho teníamos que volver a la oficina. La gente era muy responsable.

”

P. ¿Alguna anécdota en especial?

“ R. Recuerdo una vez auditando Dragados, tenía las oficinas en la Alameda de Osuna, en Madrid. En aquella época las oficinas eran antiguas, con los típicos biombos de tela, muy de los años sesenta. Me acerqué a hablar con el jefe de contabilidad. Su despacho era un cubículo entre los biombos. Y se quejó de que no había llamado a la puerta de su despacho. ¿Cómo iba a llamar a la puerta si eran biombos? Luego nos reímos de esa anécdota durante mucho tiempo. Me lo pasé muy bien en aquella época.

Pocos años después, Ana de Pro recibió otra llamada importante de la dirección de la empresa. “Me llamó mi senior manager para decirme que teníamos un cliente, llamado Metrovacesa, que había que auditar. Llegué a Metrovacesa y acabé de directora financiera en la compañía. Me pareció que tenía un entorno humano fantástico y cuando el financiero me dijo: ‘Deja de decir todo lo que hay que hacer y vente aquí a hacerlo’, me fui. Era una práctica normal en aquel momento, un cambio habitual. Pasar del equipo de auditoría a uno de tus clientes”. Y explica: “Los clientes te veían trabajar. Ellos lo que ven es gente muy joven, muy trabajadora, formada, motivada y con ganas de hacer cosas. Y eso atrae”.

”

P. ¿Cómo llevaban esas relaciones con los clientes? Son los que contratan a los auditores, pero también los que tratan de poner trabas.

“ R. Yo no me he encontrado nunca con un cliente que me ponga trabas. Esa es la verdad. No tengo ninguna conciencia de que ningún cliente haya intentado ocultarme información, o me haya intentado engañar. A lo mejor lo han hecho, pero no tengo conciencia de mala fe. Al contrario, siempre he tenido la sensación de que la gente estaba dispuesta a colaborar.

Ana De Pro relata un episodio que demuestra que, en general, la relación entre auditores y clientes se desenvuelve por la senda de la colaboración, la confianza y el respeto. “Recuerdo en una de las constructoras que revisábamos que había un asiento que estaba mal. Cuando fui a hablar con el director financiero me dijo que nadie sabía realmente cómo había que contabilizar esa operación. Corría el año 1991, el primer año de consolidación de las cuentas anuales. Propusimos una corrección y listo. Nunca encontré mala fe. Siempre que encontré un problema, nos sentamos con la empresa y hablamos para arreglarlo, pero nunca he tenido la sensación de que mis clientes me ocultaran nada”.

”

P. Es una profesión en la que se viaja mucho.

“ R. Yo auditaba sobre todo a constructoras. Y hacía mucho viaje en la época de navidades, para comprobar el estado de las obras. En esas visitas me lo he pasado siempre muy bien. Recuerdo que llegué a una obra, era jefa de equipo, cuando nos presentamos allí el de seguridad me dijo que las mujeres no podían pasar. Le pedí que llamara al jefe de obra y me volvió a decir lo mismo. Podía pasar mi asistente, pero yo no. Al final me dijeron que me tenía que poner un mono y un casco. Y les respondí: ‘Me pongo lo que haga falta, mono, casco, mascarilla... pero yo visito la obra’. Y así hice mi trabajo.

”

P. ¿Cómo es la responsabilidad de un auditor joven?

“ R. La auditoría es una plataforma fantástica de aprendizaje, porque eres un imberbe de 21 años y entrevistas a directores financieros, te sientas con el consejero delegado y el director general. Te cuentan las interioridades de la empresa. Ves muchas compañías, aprendes muchísimo. Pero tienes que ser muy responsable y trabajar muchísimo. La recompensa es que aprendes muchísimo.

”

P. Se dice que la auditoría es una escuela de directivos.

“ R. No sé si hoy en día sigue siéndolo o ha cambiado. Pero para mí, en su momento, desde luego que lo fue. Ves muchas empresas, cómo hacen la misma cosa de formas diferentes. Ves cómo se aplican distintos criterios, ves cosas que funcionan y otras que no. Yo tuve suerte y hablo buen inglés. En aquella época tampoco había mucha gente en España que hablara buen inglés. Así que me tocó auditar algunas cosas especiales, proyectos muy especiales. Ayudar a la salida a Bolsa de alguna empresa en Nueva York. Haces una formación muy amplia, muy extensa, muy holística. ”

P. ¿Qué enseñanzas se llevó cuando dio el salto a la empresa?

“ R. Creo que mi carrera profesional es un compendio de todas las experiencias que he ido acumulando, enriquecida con toda la gente que he conocido. La auditoría te proporciona una mente inquisitiva, aprendes de todo. De lo que es correcto y de lo que no lo es, para no hacerlo. De todas las empresas que he trabajado algo he aprendido. Y de toda la gente con la que he trabajado, también. ”

Ana de Pro se queda pensativa. Su moderno despacho está rodeado de ventanales que dan a la M-30. Tras el primer cinturón de circulación de Madrid se divisan los tejados de los barrios del Madrid de los ochenta. La época en la que empezó en el mundo de la auditoría. “Sobre todo aprendí método. Las instrucciones de cómo hacer una auditoría eran muy precisas. Todo estaba muy organizado. Era muy metódico, muy estructurado. Dejabas tus archivos y el compañero que llegaba el año siguiente podía entender el trabajo que tú habías hecho. Podía analizar cómo se habían hecho los procesos para poder compararlos. Ese lenguaje común, hacer las cosas de forma ordenada, dejarlo todo documentado, facilitar al que viene detrás que lo pueda entender. Eso es algo que, como financiera, siempre lo he aplicado. A toda mi gente siempre le he dicho que lo documente todo. Creo que ese tipo de cosas es una enseñanza muy útil”. ”

P. ¿Por qué es tan frecuente la rotación en las auditoras?

“ R. No sé cómo estarán las cosas hoy en día, pero entonces era muy evidente que la estructura de las firmas era como una pirámide. En algún momento por los lados tenía que salir gente. En la base entraban muchos jóvenes, pero el camino profesional se va estrechando. Es evidente que hay gente que se va quedando por el camino. Teníamos un contrato renovable cada año y cada año salía un montón de gente. Cada año teníamos evaluaciones [De Pro fue durante varios años la que mejor calificación profesional obtuvo de su promoción]. Era un proceso muy selectivo, competitivo. Eso ponía mucha presión. Es verdad que a la gente que peores calificaciones tenía no le renovaban. Pero los que se quedan eran los mejores y con el paso de los años surgían muchas posibilidades de trabajo. ”

P. ¿Era una formación continua?

“ R. En aquella época sin duda. Entró en vigor la nueva ley de consolidación de balances, cambiaron el Plan General de Contabilidad, se hicieron las adaptaciones contables sectoriales... A nivel tributación, era una época en la que se hicieron muchos cambios fiscales y no te quedaba más remedio que estar constantemente estudiando y aprendiendo. Luego aparecieron los ordenadores y también tuvimos que aprender a usar todos los programas. Necesitábamos mucha formación continuamente.

”

P. ¿Cómo vivió la caída de Arthur Andersen en 2001?

“ R. Fue una pena. Igual que el incendio del edificio Windsor. Fue muy triste. Le tenía cariño. Me pasó también con el fallecimiento empresarial de Metrovacesa. Son sitios en los que me he formado, en los que si tengo una carrera profesional es por ellos porque de ellos he aprendido mucho, de todos ellos me he llevado buenos amigos y ver perder el crédito, el nombre, poner en duda esas empresas, duele.

En octubre de 2001, Enron, una de las compañías energéticas más grandes del mundo en aquel momento, anunció pérdidas millonarias. En cuestión de semanas, sus acciones se desplomaron y el grupo empresarial se declaró en bancarrota. El gigante energético que había crecido de forma fulgurante gracias a la liberalización del mercado energético y a una gestión extremadamente agresiva de su presidente Kenneth Lay y su mano derecha Jeffrey Skilling se esfumó en poco más de seis semanas. Fue el mayor escándalo financiero conocido hasta la fecha. Las miradas se dirigieron a la firma que había auditado sus cuentas sin manifestar ningún problema, Arthur Andersen. Nada volvió a ser igual en el sector. Se endurecieron las leyes que regulaban la actividad. De hecho, el Congreso de Estados Unidos aprobó la conocida Ley Sarbanes-Oxley, que extremaba la vigilancia sobre las compañías cotizadas y obligaba a controlar el valor de las acciones de estas empresas para evitar que sean alteradas de manera fraudulenta. Esta norma es la base sobre la que operan muchos supervisores financieros en todo el mundo.

La caída de Enron se llevó por delante a Arthur Andersen. Un año después de saltar el escándalo, la firma auditora fue acusada de destruir documentos para obstaculizar las investigaciones sobre el fraude contable Enron. La pérdida de reputación provocó una gran crisis en la firma, que despidió a la gran mayoría de los 26.000 empleados. Aunque en 2005, el Tribunal Supremo de EE UU exculpó a Arthur Andersen de los delitos por los que había sido condenada, la firma prácticamente había desaparecido.

El negocio de consultoría de Arthur Andersen pasó a llamarse Accenture. En España, los socios auditores se integraron en Deloitte, y el área legal, en Garrigues, con quien ya colaboraban desde unos años antes.

El mismo año que el Supremo exoneraba a Arthur Andersen de destruir documentos, la torre Windsor, uno de los edificios más emblemáticos de Madrid, ardió como una antorcha. El inmueble, que durante años había sido la sede de Arthur Andersen, quedó calcinado. En la medianoche del 12 de febrero de 2005 un incendio originado en la planta 21 de la torre, que contaba con 32 pisos, se propagó rápidamente por las plantas superiores. Varias horas después, el edificio fue declarado en ruina y hubo que desmantelarlo. Muchos aún ven en la desaparición del Windsor una metáfora de la caída de Arthur Andersen.

”

P. ¿Cómo es ahora su relación con los auditores que vienen a revisar su trabajo?

“ *R. Muy buena. Los ayudo, se cuál es su trabajo. Cuando hablo con la gente que no ha pasado por el mundo de la auditoría los ven como un dolor de muelas que tienen que pasar. Pero yo creo que tienen su función, su cometido. Como en todos los sectores, se cometen errores. No todo es fácil de ver. Por ejemplo, a un buen contable si es listo, metódico y ordenado, no le pillan un fraude. Porque a los auditores nos enseñan los libros oficiales, pero si tuvieran una contabilidad b no la ves. Y te dicen: ‘Firmas en este papel que la empresa lo ha hecho bien’. Y en función de lo que has visto, lo firmas sin ningún problema.*

”

P. ¿Cómo se mejora la imagen del sector?

“ *R. Con los auditores pasa lo mismo que ocurre con las agencias de rating o con determinados organismos supervisores. El prestigio es algo que cuesta muchos años ganarlo y lo puedes perder bastante rápido. Ha habido algunos fallos en la auditoría. Cuando se habla de estos errores la gente se pregunta si de verdad nadie veía todo esto. ¿De verdad nadie tenía conocimiento de todo esto? Y si no se ha llegado a tener conocimiento, porque el auditor no ha podido detectarlo, para qué sirve. No es fácil de solucionar. Pero creo de verdad que los auditores son independientes. No creo que un auditor no vaya a informar de determinadas cosas que encuentre en su trabajo porque esté cobrando la factura del cliente. Creo que la reputación del sector se ha visto afectada más por errores o equivocaciones que lo han penalizado mucho.*

”

P. Además, existen intereses cruzados por los servicios de consultoría.

“ R. También está el conflicto de que es tu cliente el que te contrata. Se van poniendo normas para que rotes, para limitar los servicios contratados. Pero al final es la empresa la que te paga. A lo mejor las empresas podríamos contribuir a la Comisión Nacional de los Mercados y Valores (CNMV) con una cantidad determinada y que fuera este órgano el que te asigne el auditor. ”

P. ¿Qué refleja el informe de auditoría; la imagen fiel o una de las imágenes fieles?

“ R. El problema es que todas las prevenciones que hacemos al que pasa por la calle le suenan a semántica. Ve un informe que dice que todo está bien y, como lego en la materia cree que efectivamente todo está bien. No se está leyendo la letra pequeña que dice: “Teniendo en cuenta la información, que me han dado, el acceso que he tenido, las circunstancias...”. Es decir, teniendo en cuenta todo aquello que en realidad significa que no me están diciendo mucho, lo que dicen los auditores no está mal. Entonces, ¿para qué sirve? Es más complicado de lo que parece. Muchas de las normas contables son muy complejas. Hemos intentado corregir con legislación algunos fallos que se han producido y hemos convertido la actividad en farragosa. Y al accionista pequeño que coge unas cuentas para tratar de entenderlas, en ocasiones, no comprende nada. ”

P. Y entonces, ¿para qué sirve la auditoría?

“ R. Es como decir para qué sirve la policía si se cometen crímenes. La policía no pilla a todo aquel que comete un crimen, o los guardias de tráfico no ven todas las infracciones que se cometen. Pero el saber que te vigilan ayuda a que haya más cumplimiento, más transparencia y empuja a la gente a ser más cuidadosa. Porque vivimos en una sociedad en la que los seres humanos no son siempre todo lo honrados que deberían. Cuanto más sabes que eres observado, cuanto más sabes que hay una normativa que cumplir y que vas a ser revisado, más tratas de hacer las cosas bien. Solo por eso ya vale la pena. ”

P. ¿Qué puede aprender el sector de la auditoría de una empresa tan desarrollada tecnológicamente como Amadeus?

“ R. Lo que les está pasando a los auditores es que muchas veces lo que tienen que auditar no son cuentas, son sistemas. Y tienen que fomentar las áreas tecnológicas. Y creo que lo están haciendo. Los auditores que vienen a nuestra empresa son muy conscientes de que nuestro sistema de facturación es muy complejo. Al final de ahí salen los ingresos, y si no lo entienden no pueden decir si mis ingresos están bien o mal. Así que lo que tienen que auditar no es un criterio contable, sino un sistema informático. Este tipo de prácticas se va a expandir cada vez más. ”

P. Entonces dentro de unos años, en el sector habrá menos expertos contables y más informáticos.

“ R. Ya ocurre. Hay cosas que nos auditan en remoto. Les enviamos un fichero informático y lo revisan. Mi experiencia en el mundo de la auditoría es que los auditores son gente con sentido común, que han visto muchas empresas y, por tanto, tiene criterio y una formación técnica. Todo eso aporta valor. Que el auditor tenga que aplicar una técnica u otra, con una tecnología u otra, que en vez de aprender a utilizar el Lotus123 tenga que aprender cómo funciona la inteligencia artificial o qué hace un sistema que utiliza Blockchain, pues eso forma parte de la vida. ”

P. ¿Qué opina del eterno debate entre las grandes corporaciones y los pequeños despachos?

“ R. Creo que todo es necesario. Igual que existen grandes empresas que cotizan en el IBEX 35, también hay muchísima pyme. El tejido empresarial de este país son las pymes, que a lo mejor no necesitan que una de las Big Four [PwC, EY, Deloitte y KPMG] les haga una auditoría. Otras empresas, sí lo necesitan. Amadeus sí lo requiere porque tenemos presencia internacional y a la vez que nos auditan en España, es necesario que lo hagan en Francia, Alemania en Estados Unidos o en la India. Y claro, eso lo hacen mejor las Big Four. ”



PERE VIÑOLAS

PERE VIÑOLAS

Consejero Delegado de Colonial

“Pere Viñolas (1962, Barcelona) es consejero delegado de Colonial, una de las inmobiliarias con más historia de España. Aunque este grupo empresarial se codea en el IBEX con las compañías más rutilantes del país, hace unos años estuvo a punto de desaparecer atragantada por su deuda pantagruélica. Viñolas aterrizó en el grupo inmobiliario en julio de 2008, dos meses antes de la abrupta caída de Lehman Brothers, que hizo tambalearse al sistema financiero internacional y desató la mayor crisis financiera en décadas. Sus primeros meses al mando del grupo inmobiliario, creado en 1946 por el Banco Hispano Colonial, fueron frenéticos. Desde su despacho situado en la avenida Diagonal de Barcelona, rememora con cierta angustia aquellos meses.

“Colonial aparecía en los informes de riesgos de los principales fondos de inversión del mundo. Todos los ojos estaban puestos en nosotros”, recuerda. En aquella época la compañía acumulaba una deuda de más de 7.000 millones y unos números rojos abrumadores. Hoy es una de las compañías más saneadas del sector. Sentado en un Chester de cuero marrón que luce en la sala de juntas del grupo, contigua a su despacho, reconstruye la noche en que logró el acuerdo de los inversores para reestructurar la deuda. “Estuvimos negociando hasta altas horas de la madrugada. Fue una reunión muy tensa en la que participaron más de 50 personas, entre las que había banqueros, inversores, abogados...”. Ese proceso se ha convertido en uno de los ejemplos de buena gestión financiera en el sector. Durante los primeros años de su mandato en Colonial, Viñolas recorrió medio mundo en busca de inversores con los que continuar la recuperación de la inmobiliaria. Hoy la empresa goza de una excelente salud tras convertirse en socimi (sociedades de inversión inmobiliaria) en 2017. El grupo disparó sus beneficios un 149% durante el año pasado y se acaba de fusionar con Axiare, otra inmobiliaria, para crear un gigante del sector.

Viñolas estudió Económicas y Derecho en la Universidad de Barcelona. Empezó su carrera profesional como auditor en PwC en 1986. Durante dos intensos años revisó las cuentas de importantes compañías con sede en Cataluña. Recuerda con afecto aquella época, de la que asegura haber aprendido muchas cosas. El destino ha querido que su despacho esté situado “casi en el mismo metro cuadrado” donde hace 25 años empezó su trabajo como auditor. “Mi primer día de trabajo en la firma me dijeron que tenía que ir a un nuevo cliente que casualmente estaba situado en el mismo sitio donde ahora tengo el despacho. En el mismo edificio, en la misma planta, casualidades de la vida”.

”

Pregunta. ¿Cómo empezó en el sector?

“ Respuesta. Cuando terminé la carrera, en 1986, la auditoría ya era conocida. Hice una apuesta. La economía española vivía un buen ciclo, habíamos entrado en una época con vientos favorables y había muchas oportunidades de trabajo. Se podía escoger. Había compañías muy glamourosas que ofrecían sueldos mucho mejores que los que encontré en auditoría, pero yo pensaba que hay momentos en la vida que uno tiene que priorizar determinados temas. En aquella época yo prioricé el aprendizaje y la posibilidad de asomarme a un mundo lo más diverso posible. Para mí, la auditoría era lo más parecido a un MBA del mundo real donde tienes posibilidad de ver todo tipo de compañías. Y probablemente es la mejor manera de aterrizar en el mercado, porque ves mucho mundo en poco tiempo. ”

P. Parece que tenía un conocimiento avanzado del sector para un estudiante de último curso.

“ R. El que podía tener cuando uno se espabila para ver qué quiere hacer con su vida. Recuerdo las bromas de los sábados, cuando coincidíamos en el fútbol con los amigos. Yo era un poco el empollón de la clase, y decidí empezar en una compañía donde cobraba menos que ellos. Estuve dos años en PwC. Me decían: ‘Mira el listo, el que ha estudiado tanto’. Yo les decía que apostaba por el crecimiento y la formación. Y que esperaba que en el futuro me diera resultado. ”

P. ¿Cómo fueron esos años en PwC?

“ R. Tuve suerte porque era una época del ciclo económico muy expansiva. A finales de los ochenta se implantaba la obligación de auditar. Había grandes compañías que se auditaban por primera vez, y que tenían que ofrecer información consolidada. Todo era muy nuevo, era una época de crecimiento boyante y había una rotación inmensa. Recuerdo que cuando empezamos a auditar Danone estábamos con el gerente, el supervisor, el senior, el junior de segundo año y el junior nuevo. En poco más de dos meses se fue el supervisor, se fue el senior, el otro... y me quedé yo solo. Me dijeron que yo tenía que llevar la auditoría. Era mi segundo año. ”

Durante dos años, Viñolas tuvo la oportunidad de visitar muchas empresas. Casi de golpe tuvo que asumir responsabilidades y demostrar su capacidad para adaptarse al entorno cambiante. Casi 30 años después de aquello, asegura que haber estado en PwC le permitió estar en contacto con empresas de todos los sectores y de todo tamaño, no solo grandes multinacionales. “El gran defecto de aquella época fue no aprovecharlo en todo su esplendor”, dice ahora. Explica que cuando un auditor joven entra en la empresa se centra en el área que le toca y pierde algo de perspectiva. De eso se percató tras incorporarse al servicio de estudios de la Bolsa de Barcelona, de la que llegó a ser subdirector general hasta 1997. “Cuando estás en otro sector, analizando empresas financieras, te das cuenta de que podía haber aprovechado más si hubiese tenido más perspectiva”.

P. ¿Qué aprendizaje se lleva de aquellos años?

“ R. Aparte de ver mundo, aprendí método. La auditoría es una magnífica escuela en cuanto a método y disciplina de trabajo. Método para organizar las cosas y para analizarlas. La auditoría tiene una cultura corporativa orientada al crecimiento personal. Todo estaba enfocado a la dinámica de equipos, fomentar el crecimiento de los grupos. Uno tiene que participar de ese crecimiento, dentro de unos parámetros muy organizados, con un método de trabajo muy definido. Mirando de puertas adentro, esta sistemática de cultura corporativa enfocada a la organización, al método, al rigor y al crecimiento eran unas enseñanzas muy valiosas para cualquier compañía a la que pudieras ir posteriormente. En una compañía normal, te pierdes todo eso. No lo tenían.

”

P. Podía estar en contacto con directores generales, directores financieros...

“ R. Aquello era muy gratificante. En aquella época, uno sacaba más retorno del que quizá era estrictamente necesario. La auditoría te permite sobrevolar una compañía y tener una interlocución vertical con los niveles ejecutivos. Algo que no tiene precio. Es una fuente de conocimiento de primer nivel. Creo que la gran amenaza para un chico de entre 25 y 35 años es que, cuando ingresa en una compañía y entra por abajo, está encajonado en un sitio, solo ve su entorno de la empresa con una perspectiva de unos pocos metros alrededor. El auditor tiene una perspectiva mucho más panorámica de la compañía.

”

P. ¿Cree que un auditor termina conociendo realmente el negocio de una empresa?

“ R. Sí y no. Conoce la dinámica del negocio mucho más que un señor que solo está en un departamento, que entra, por ejemplo, en una empresa de tornillos y está todo el día haciendo los tornillos. El auditor es, incomparablemente, una persona con más criterio. Al mismo tiempo, tengo la sensación de que se podía haber aprovechado mucho más en el conocimiento de las empresas. Puestos a lanzar sugerencias de mejora, cuando mandas a un equipo a una empresa, igual la primera mañana todo el equipo debería pasar tres o cuatro horas para entender y comprender el posicionamiento estratégico, la racionalidad del negocio, el sector donde está esta la compañía, sus retos. Esto no se hacía, nos metíamos directamente en nuestra tarea. En aquella época se clasificaban los trabajos de auditorías por letra del alfabeto. Cada uno tenía una letra, que correspondía a un trabajo de revisión. Y todo lo que uno aprendía era por roce, pero se podía haber mejorado teniendo una visión estratégica del cliente que ibas a ver. Muchas veces recuerdo hacer la broma: ‘llevo tres semanas aquí y todavía no sé cuánto factura esta empresa’. ¿Por qué? Porque estaba mirando otro capítulo del balance.

”

P. Una de las cosas que más pasan desapercibidas es que las grandes firmas son pioneras en modelos de organización y gestión, en desarrollo de método.

“ R. Sí, para mí fue una gran escuela en cuanto metodología de trabajo. En aquella época, cuando uno entregaba el trabajo después de auditar una compañía, se elaboraban dos informes: el de auditoría y el de control interno. Este último era básicamente repasar cómo funcionaba la compañía y si lo hacía de forma rigurosa, desde el punto de vista de controlar los riesgos. Este era un tema más que el auditor tenía que ver: analizar organizativamente la compañía, más allá de emitir una opinión sobre los estados financieros. Para mí eso también fue una gran escuela, con un manual muy detallado y con un método. Al final veías la compañía desde una perspectiva puramente organizativa y detectabas ámbitos de riesgos. Fue otra escuela muy interesante. Pero, además, el método de trabajo de una auditora, visto en perspectiva, y en comparación con lo que hay por el mundo, creo que fue bastante pionero y muy útil.

”

P. Hay quien dice que el trabajo de auditoría es poco atractivo, poco creativo, muchos números, contabilidad...

“ R. Alguien podría decir que la auditoría es un trabajo aburrido. Se habla de contabilidad, de provisiones, regularizaciones. Es un tipo de trabajo como una commodity (solo se diferencia por el precio). Cuando terminabas la carrera tenías una elección. Para desarrollar una carrera profesional tenías que elegir entre finanzas o marketing. Era una elección, si yo elegí la auditoría a pesar de que, entre comillas, podía ser algo más aburrida, es porque me compensaba. Ahora, pasados tantos años, si alguien me dice que va a entrar en auditoría a pesar de que hoy todavía está más masificada y es más commodity que antes, le respaldaría sin duda. Es una profesión que nunca resta.

”

P. Decía que el servicio que prestan las firmas de auditoría es casi una commodity. ¿Por qué?

“ R. La crítica que hacía de la auditoría, y que extendía a la contabilidad en general, es que está muy basada en criterios históricos, que te lleva a una percepción de la compañía muy parcial o limitada. Por ejemplo, en mi época el 80% del tiempo durante una auditoría lo gastabas en analizar el balance y el 20% restante en analizar la cuenta de resultados. Sin embargo, en los negocios lo que manda es la cuenta de resultados. El balance es una restricción de tu capacidad para hacer cosas. Lo que manda es el resultado. Evidentemente estaba la mirada retrospectiva: certificar que lo que ha pasado, ha pasado en realidad y es verdad. Pero había poca capacidad de proyección hacia el futuro y hacía la identificación de riesgos, la identificación de potencialidades. Siempre me quedaba con la sensación de que, probablemente, de donde viene la contabilidad, con ese protagonismo del principio de prudencia, al final se mira lo que tiene una empresa y no lo que gana. Es decir, miro tu patrimonio y no tu renta: miro la historia y no el futuro. Eso está bien pero, en realidad, el valor de las empresas está determinado por lo que ganas y por el futuro, no por lo que tienes y por el pasado. Es una reflexión que recuerdo haber tenido en aquellos años, que he comentado en alguna reunión de auditores, pero tiene mala solución porque, en realidad, la función del auditor consiste en dar fe de un balance.

”

P. ¿Cómo se refleja eso en el trabajo del auditor?

“ R. Miras las notas de las memorias sobre los activos y el trabajo de los auditores y ves que van al detalle. Ves que hay 30 páginas de notas para el balance y luego la cuenta de resultado la hacen en tres páginas. Ingresos: tres líneas. Luego el balance está muy pormenorizado. La culpa no es de los auditores, es de cómo están formulados los principios contables. También diré que la contabilidad, con los años, se ha ido volviendo tan complicada que ya se ha producido un valor añadido que aporta el auditor. Porque las empresas vivimos de lo que hacemos y de cómo comunicamos lo que hacemos. Y la comunicación de lo que hacemos necesariamente tiene que ir de la mano de la imagen fiel, de la contabilidad. Y, muchas veces, cuando hemos hecho operaciones complejas, el auditor es, en cierta medida, un socio o un compañero de trabajo para entender, desde el punto de vista de comunicación, cualquier cosa que pretendiéramos hacer y estar confortables de que sería bien entendido y explicado por parte del mercado. Esta crítica que hago es un poco prehistórica y primitiva porque tiene que ver con aquellos años en los que casi ni se consolidaba, en los ochenta, pero hoy ya hay una cierta capa de complejidad añadida. Sobre todo, en las empresas más grandes. Creo que la auditoría va en la buena dirección. Luego están todos los cambios recientes sobre el informe de auditoría, que ya contiene los capítulos de riesgos, los aspectos relevantes de la auditoría. Empieza a ofrecer una información a los usuarios que va más allá de los estados financieros.

Precisamente la comunicación y la transparencia son unos de los principios que esgrime Viñolas para explicar su gestión en Colonial. Asegura que, junto al trabajo en equipo y mantener una perspectiva global, le ayudan a mantener una reputación, que es un valor importante para los accionistas. Por eso asegura que huye de vender viviendas a particulares. Insiste en tratar solo con profesionales e inversores cualificados. Su cartera está formada por edificios singulares, centros comerciales, hoteles, edificios de oficinas... “Si mi negocio es especular, como dicen, solo trato con especuladores”. Insiste en que el sector debe de hacer un esfuerzo para recuperar la reputación, que salió muy dañada tras el pinchazo de la burbuja del ladrillo. Viñolas conoce el sector desde 1997 cuando, tras dejar su cargo en la Bolsa de Barcelona, se incorporó a FILO, una inmobiliaria que cotizaba en Bolsa. Además, entre 2001 y 2008, cuando saltó a Colonial, se hizo cargo del Grupo Financiero Riva y García, un pequeño banco de inversión.

”





P. Salvando las distancias, los auditores vienen a ser como unos notarios: dan fe de algo. Pero estos tienen más prestigio que los auditores.

“ R. Me gustaría reformular esta afirmación. La pondría al revés. Hoy presentas unos estados financieros no auditados y a ver dónde llegas. Si hoy tengo una compañía y no la audito, cuando vaya a pedir un crédito, buscar un socio, o cualquier operación, ya verás. Creo que sin el informe no llegaría ni a la esquina. No creo que hoy nadie vea la auditoría como una obligación legal que tenga que hacer, que si no estuviera en la ley no lo haría. Creo que ya estamos en un momento en el que la imagen fiel que da un auditor de los estados financieros proporciona confianza. Y el hecho de que un auditor haya revisado una empresa sigue teniendo un gran valor. Dicho esto, estamos en un mundo empresarial extremadamente complejo. En su sistema económico y financiero extremadamente frágil, donde hay una volatilidad en el sistema y unos riesgos muy grandes. Y, a veces, la gente sobreentiende que el auditor es el que tiene que proteger a la empresa de todos los riesgos. Creo que hay una dimensión mal entendida de dónde acaba la responsabilidad del auditor. Cuando ha habido crisis financiera, creo que se ha cargado a los auditores con una responsabilidad que, sinceramente, es excesiva. Porque la realidad va mucho más allá de lo esperado: la propia fragilidad del sistema económico, del sistema financiero, la toma de decisiones incorrectas de los gestores de la compañía y el mundo de los negocios, donde ganas y pierdes... Vivimos en un mundo muy complejo y cambiante. Lo que no se puede pretender es que un auditor limite la posibilidad de perder dinero. Estas cosas pasan y no se puede culpar al auditor de perder dinero. Creo que la auditoría mantiene un valor añadido, si no la hubiera la echaríamos mucho en falta. Muchos de los problemas se le imputan incorrectamente al auditor. Evidentemente en los auditores, como en cualquier profesión, se han cometido errores, excesos, ámbitos que no se han cubierto adecuadamente. Pasa como en cualquier sector, que tienes que ir mejorando tus prácticas.

”

P. ¿No es un poco pretencioso decir en el informe que es la imagen fiel, cuando en realidad existe cierto margen de interpretación?

“ R. Quizá sí. Se podría cambiar el texto. Se podría decir: ‘esta es la imagen fiel, según mi entender’. Es la imagen fiel según la aplicación de unos principios contables, según un cuerpo doctrinal de las normas internacionales de contabilidad. Evidentemente, muchas de estas normas son discutibles, pero es el consenso que tenemos en el mercado, por la propia complejidad del entorno en el que nos movemos. Eso es algo vivo. Tu imagen fiel se queda desfasada en doce meses a la luz de cualquier cosa nueva que ocurra en la empresa. La evolución de los informes, de señalar las áreas de riesgo en lugar de santificar el balance con un sello, me parece más coherente con los tiempos que vivimos. ”

P. ¿Y cuando presentan una recomendación que no es compartida?

“ R. Pues como todo. A veces vas al dentista y lo que te hace no tiene gracia. Creo que eso tiene que ver con el talante que hay detrás y con los principios y valores de cada uno. Si por el lado de la compañía, tú eres el primer interesado en tener la imagen fiel, en tener un cumplimiento lo más estricto posible y pivotas tu modelo de negocio alrededor de un concepto reputacional, para mí la reputación de la compañía es un activo muy importante, te permite obtener compañeros de viaje, socios para proyectos. Es lo que te da credibilidad para hacer operaciones. Creo que es importante que una compañía valore los aspectos reputacionales como un elemento prioritario y, de ahí, sigue que sea el primero interesado en conseguir lo que persigue un auditor. Cuando tú estás en esta dinámica, la capacidad de fuerte discrepancia con el auditor disminuye bastante. He estado muchas veces en entornos complicadísimos, en situaciones de alerta roja para la compañía y para el auditor, y no he tenido problemas nunca con el auditor porque compartíamos un poco los principios. Y nadie quiere tensar la presentación de la realidad. ”

P. Esto en las empresas cotizadas se entiende muy bien, pero hay empresas medianas que juegan más al límite.

“

R. El auditor no está para detectar fraudes, pero las empresas pequeñas viven más al límite y pueden tener más necesidad o tentaciones de apurar la frenada en algunos temas. Algo típico, la obsolescencia de los stocks y de las existencias, las provisiones. Eso lo veo con resignación. La empresa inteligente sabe que cuanto mejor imagen fiel, más confianza proyecta hacia los mercados y más capacidad tendrá de hacer cosas. También se da que una compañía diga que está en modo supervivencia y está intentando proyectar la mejor imagen posible, por encima de la real. Para eso está el auditor, para intentar que la imagen se acerque lo máximo posible a la realidad. Hay que pensarlo al revés, qué pensaría de esa empresa mediana, que igual hace algo con las existencias, y se presenta con unos estados financieros sin auditar. Si me viene con el informe de auditoría, podré pensar que la empresa ha intentado torear al auditor todo lo que ha podido pero que ha tenido en frente a alguien que se ha dejado torear lo menos posible. Y esto hay que compararlo con qué pasaría si no tuviera auditor.

Viñolas es un enamorado de la tecnología y advierte del peligro de quedarse desfasado si las organizaciones se resisten al cambio digital. En su época como auditor, llegó a ser un pionero de la tecnología. Una de las empresas que le tocó auditar tenía contabilizado de forma errónea las amortizaciones del inmovilizado. El gerente, que lideraba el grupo de auditores, propuso reconstruir todo el capítulo calculando una a una la amortización de cada maquinaria, edificios, oficinas y vehículos de la empresa, entre otros. Eso suponía un contratiempo para la auditoría, pues necesitaría dedicarle muchas más horas de las previstas. En aquella época apenas había ordenadores. Así que había que hacerlo a mano y con una calculadora de aquellas antiguas que tenían un rollo de papel donde se imprimían las operaciones. “Yo propuse hacerlo con una hoja de cálculo y me dijeron que eso era imposible”, recuerda. “Me pasé todo el fin de semana con el ordenador y el lunes llegué con las amortizaciones hechas”. Ese lunes Viñolas le presentó a su jefe un montón de hojas, en formato sábana y plegadas, como se imprimían en aquella época, con todos los cálculos. El gerente desconfiaba y comenzó a comprobar uno a uno si las cuentas que había hecho aquel joven auditor eran correctas. “Logré ahorrar mucho tiempo y dinero a la firma”, recuerda entre risas.

”



P. ¿Cómo impactará la revolución tecnológica en la auditoría?

“ R. Hay una gran oportunidad. Por utilizar una palabra de moda, el Blockchain puede tener una aplicación en la auditoría muy interesante, porque al final es una manera de dar fe pública. El Blockchain se inventa para dar fe de que una transacción es verídica sin necesidad de que haya un tercero que lo certifique. La tecnología te permite hoy técnicas distintas. También está el Big Data, para revisar totalmente el análisis de riesgos de algunas compañías. Se limitará el muestreo y las circularizaciones. La capacidad de evolución que tiene esto es grandísima. El cambio puede ser cuántico. Yo viví el aterrizaje de las hojas de cálculo en un momento en que la auditoría se hacía a lápiz y con máquinas de sumar de aquellas de manivela. Viví aquello y fue un cambio brutal. Imagina ahora que estamos en la revolución 3.0. ”

P. ¿Cree que sin dinero en metálico sería más fácil el trabajo de los auditores?

“ R. En teoría, sí. La digitalización completa del sistema de flujos de caja da para un control mucho mayor. Sin olvidar que las criptomonedas se están pensando para que dentro del mundo digital se pueda escapar del control. Te puedes encontrar que pasas del mundo analógico al digital para garantizar un mayor control, pero luego dentro del mundo digital te encuentres la división A y la división B. Pero obviamente el dinero fiduciario de toda la vida se presta a un fraude mayor. Con unos pocos años más de tecnología, la tendencia será hacia la desaparición del efectivo. En teoría ganaremos en seguridad y transparencia. Pero asumiendo que sabemos gestionar el mundo digital, que no está claro ni es obvio. Es una oportunidad y también una amenaza. ”

P. En los noventa la profesión era muy atractiva para los estudiantes. Ahora prefieren trabajar en una tecnológica

“ R. Entiendo esta reticencia, que nos ha acompañado siempre. La auditoría puede ser bastante rollo. Te preguntabas si es el trabajo que tú quieres o si es más enriquecedor respecto a otro. Para mí, lo más importante cuando tienes entre 23 y 30 años, es la acumulación de experiencias que te den visibilidad, versatilidad, capacidad de adaptación. Esto lo pensaba en los años ochenta y lo sigo pensando hoy. ”





BELÉN ROMANA

BELÉN ROMANA

Presidenta de la Comisión de Auditoría del Banco Santander

“ La transformación digital lo inunda todo. No hay empresa con aspiraciones que no tenga en marcha un proceso para adaptarse a los incesantes cambios tecnológicos. Hay quien dice que cada 10 años se produce una gran revolución tecnológica. Google sostiene que nos encontramos en la cuarta revolución digital. La primera fue la generalización de las computadoras en las empresas en los ochenta. Una década después llegó la irrupción de Internet y el desembarco definitivo de los ordenadores en los hogares. A inicios del siglo XXI, en 2007, el iPhone revoluciona la manera en que se relacionan las personas. Y la cuarta revolución digital, aseguran desde Google, es la aparición de la inteligencia artificial.

Belén Romana García (Madrid, 1965), consejera independiente del Banco Santander y presidenta de la comisión de auditoría de la entidad ve ese proceso tecnológico como una oportunidad para la sociedad. También para la auditoría, una actividad que podrá pasar de los muestreos para verificar la información financiera a analizar de un plumazo todos los movimientos de una empresa online. Pero advierte de los riesgos de que la inteligencia artificial, el Machine Learning, dicten pautas construidas sobre unos algoritmos que ha diseñado el hombre y que, por tanto, pueden estar expuestos a sesgos.



Romana, que es también miembro de la comisión ejecutiva del mayor banco de España, es Técnico Comercial y Economista del Estado y cuenta con una sólida formación. Fue directora general de Política Económica, entre 2000 y 2003. También fue la responsable del Tesoro Público entre 2003 y 2005, así como consejera del Banco de España y de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV). Además, fue miembro del consejo del Instituto de Crédito Oficial (ICO) y ha ostentado otros cargos en representación del Ministerio de Economía. Pero el puesto por el que ha sido más conocida fue la presidencia de la Sociedad de Gestión de Activos procedentes de la Reestructuración Bancaria (Sareb). La Sareb fue constituida para ayudar al saneamiento del sector financiero español. Se dedica a gestionar los activos inmobiliarios, llamados tóxicos, que los bancos españoles acumularon durante la burbuja inmobiliaria.

Pero esa etapa quedó atrás. Y ahora está enfocada en su actividad en el Santander, donde además de consejera de Aviva plc, la principal aseguradora británica, Romana es miembro del Consejo de Administración del Grupo Santander, el primer banco del área euro por capitalización bursátil, donde preside la Comisión de Auditoría. La labor de Romana no es nueva para ella. Previamente había presidido los comités de auditoría de Banesto y Acerinox.

”

Pregunta. ¿Cuál es su función en el comité de auditoría del banco?

“*Respuesta. Llevo un par de años presidiendo el comité de auditoría y tengo las funciones habituales de este cargo, básicamente determinar el contenido de las reuniones, asegurar la calidad de la información repartida a los miembros del comité y el buen funcionamiento de la comisión. Para contribuir a esos objetivos, hemos adoptado una serie de medidas. Por ejemplo, se celebran reuniones a puerta cerrada (sin la presencia de ejecutivos) tanto con los auditores externos como con el responsable de Auditoría Interna del Grupo. También hemos hecho bastantes esfuerzos en la coordinación con el resto de los comités de auditoría del grupo, que tiene una estructura corporativa muy especial y muy específica, diferente a muchos otros bancos. Por eso hay aspectos que hay que cuidar de una manera distinta. Así, uno de los elementos que me puse como objetivo es generar esa visión común, en un grupo integrado por varias sociedades cotizadas y no cotizadas, que tienen sus propios requisitos, en circunscripciones y con autoridades reguladoras muy diferentes, con visiones muy distintas.*”

P. ¿Ha cambiado mucho la labor del comité de auditoría en los últimos años?

“*R. Más que por el paso de los años, el funcionamiento de los comités de auditoría varía en función de si es de una empresa que está en un sector regulado, supervisado o no. Eso lo hace bastante distinto. Por ejemplo, Acerinox, que es una empresa industrial y que no está supervisada, tiene regulaciones pero son sectoriales y son completamente diferentes a las que tiene una empresa regulada y supervisada como un banco. También la visión desde una filial, como era el caso de Banesto, es diferente a la de la matriz. Creo que el cambio depende de una serie de elementos que definen la actividad y la empresa, y no tanto el paso del tiempo.*”

La auditoría interna es una de las áreas de las empresas que más importancia están cobrando en los últimos tiempos. En un reciente encuentro entre ejecutivos del departamento de auditoría interna de grandes empresas del IBEX, organizado y publicado por EL PAÍS, se llegó a la conclusión de que “aquellas empresas que no hayan entendido que el control interno forma hoy parte sustancial del esquema de gestión de una compañía no tienen futuro”. Los directivos que participaron en la reunión destacaron que el cambio tecnológico, la transformación digital, el impacto reputacional, la captación de talento y la inseguridad jurídica por los continuos cambios normativos son algunos de los riesgos que más preocupan al sector. Los responsables de los departamentos de auditoría interna de las grandes empresas del Ibex también destacan que el entorno regulatorio es cada vez más complejo. Eso obliga a las empresas a identificar, gestionar y controlar los riesgos que pueden afectar a la compañía.”

P. ¿Qué mecanismos establecen las empresas para garantizar la independencia del auditor?

“ R. Existen muchos instrumentos, regulados y no regulados. Los primeros, que son el tiempo máximo de mantenimiento de una firma o de un socio, y los segundos, como es el porcentaje de facturación de la auditoría respecto al resto de negocios con la firma de actividades de consultoría. También hay una parte de un cierto control de calidad. Como decía antes, en nuestro caso, tenemos sesiones a puerta cerrada con los auditores externos de manera que no haya ejecutivos delante. ”

P. ¿Qué contenido tienen estas reuniones con los auditores externos?

“ R. Tienen un contenido totalmente abierto a lo que los auditores externos quieran plantear. Depende mucho del momento, en el que preocupan más unas cosas que otras. Y se trata de conversaciones sin terceros delante. De manera que puede surgir una conversación más espontánea y menos estructurada. De esta forma puede surgir la oportunidad de que comenten cualquier aspecto que consideren conveniente. ”

P. ¿Son habituales estas reuniones en otras empresas?

“ R. Estas reuniones con los auditores externos a puerta cerrada es una práctica más habitual en el mundo anglosajón; menos habitual en nuestro país. Pero nosotros también lo hacemos con el auditor interno. Creo que es una práctica muy positiva porque se producen conversaciones abiertas y muy fructíferas. ”

P. ¿Y qué revelan en esas conversaciones a puerta cerrada?

“ R. Nunca te cuentan nada distinto a lo que reflejan finalmente. En una compañía seria, el auditor externo tiene la capacidad de contar lo que sea necesario delante de los ejecutivos. En caso contrario, el problema es de otra naturaleza. Estas conversaciones que mantenemos con los auditores son un poco distintas a las habituales. Están menos limitadas por el orden del día y son más abiertas. Tienen su utilidad y además profundizan en la relación entre el comité de auditoría y el auditor externo, que creo que es útil. ”



P. ¿Qué relación existe entre el auditor interno y el externo?

“ R. Creo que ha ido cambiando. El auditor interno va adquiriendo una función mucho más amplia que la del auditor externo, que básicamente revisa la información financiera. Creo que las funciones son notablemente distintas y cada vez se van separando más. La auditoría interna juega un papel mucho más variado que el del auditor externo, que tiene su función y que está perfectamente regulada, y que se refiere, sobre todo, a la información financiera. ”

P. La función del auditor interno es más de cumplimiento.

“ R. No solo. El auditor externo se centra en la manifestación financiera de la actividad de una entidad. El auditor interno está en muchos otros aspectos del negocio. ”

Entre esos aspectos más amplios donde trabaja el auditor interno, denominado como tercera línea de defensa, está diseñar un plan estratégico para “contribuir al correcto gobierno de la organización y a la adecuada gestión y control de los riesgos. Adaptación constante de la función a las prioridades estratégicas del Grupo y a sus planes de transformación, así como a procurar su mejora continua y la adaptación a las nuevas exigencias normativas, técnicas y supervisoras”, según reza en el último informe del comité de auditoría interna del Santander, que preside Romana. Pero entre las tareas de los auditores internos también está la de gestionar los riesgos inherentes a los procesos innovadores y de transformación de las compañías, gestionar los desafíos relativos a la captación del talento con perfiles cada vez más concretos y escasos o, incluso, preparar planes de contingencia ante los cambios sociales o riesgos políticos. ”

P. ¿Qué diferencias hay entre un auditor interno de la empresa y uno externo?

“

R. La función de ambas actividades es realmente distinta. Y creo que debe ser así. El auditor interno tiene un campo de actuación más amplio, debe conocer la empresa desde dentro, y establecer más controles. Al final es la tercera línea de defensa. Tiene que entender todos los riesgos, y toda la actividad, mientras que el auditor externo no tiene porqué atender a algunos riesgos, como por ejemplo los reputacionales, los de gobierno interno o los asociados a la gestión de recursos humanos. En mi opinión el auditor externo tiene una función mucho más reglada. El papel del auditor interno es más amplio. Un buen departamento de auditoría interna es extremadamente útil para cosas que van mucho más allá de la auditoría financiera. Por tanto, cómo funcionan y cuáles son los perfiles de los profesionales que los integran son bastantes distintos.

”

P. ¿Se percibe la labor del auditor como un pepito grillo dentro de la empresa?

“

R. No comparto esa visión. Creo que verlos solo como un elemento de control o de castigo limita mucho su capacidad. No se trata de alguien que se dedica solo a sancionar a los demás. Creo que si la auditoría interna centra su actividad en eso y no entiende el negocio, aporta poco. Y entender el negocio es mucho más que ser capaz de hacer un control externo de si cumples los procedimientos. Es mucho más, tiene una utilidad muy superior. De hecho, en el comité de auditoría dedicamos mucho tiempo al seguimiento de las recomendaciones de los auditores internos. Precisamente porque la auditoría interna es muy buena guía para entender tanto un negocio como una filial o una geografía. No se trata solo de cumplir las recomendaciones. Obviamente es muy importante cumplirlas. Pero la clave es qué es lo que ha visto la auditoría interna, cómo ha reaccionado el negocio en cuestión o la geografía. Si está de acuerdo o no. Si piensa que es muy grave o no. Creo que va mucho más allá. Es un muy buen elemento de diagnóstico y mejora de la gestión.

”

P. ¿Cómo se establecen los mapas de riesgos en el comité de auditoría?

“

R. Hay que tener en cuenta los demás comités del consejo. Porque hay un comité de riesgos y cumplimiento. Esto es una entidad financiera, con una actividad que es básicamente la gestión de riesgos. Hay comisiones especializadas en diferentes tipos de riesgos, desde los reputacionales, que lleva la nueva comisión de Banca Responsable; los riesgos asociados a la información financiera, de los que se encarga el comité de Auditoría, y el resto de los riesgos, que corresponde al comité de Riesgos y Cumplimiento. La clave es una buena coordinación de las diferentes comisiones. Y la especialización. Creo que, en una entidad financiera como esta, de su tamaño, de su complejidad, conviene repartir juego.

”

P. ¿Cómo se realiza una auditoría interna en una entidad de este tamaño?

“ R. La auditoría interna tiene presencia en cada uno de los negocios o áreas geográficas donde opera la entidad. Además, una de las cosas que está haciendo el responsable de auditoría interna del grupo, con gran acierto, es desarrollar enormemente la digitalización de esta función. Ahora todos hablamos mucho de los riesgos o retos que supone la digitalización y la transformación digital para la actividad desde el punto de vista de la relación con los clientes, pero también hay una parte muy importante que es la digitalización de todas las áreas del banco. Auditoría interna tiene un programa muy ambicioso para digitalizar su propia actividad. ”

P. ¿Qué papel juegan las nuevas tecnologías en la actividad auditora?

“ R. Son muy importantes desde todos los puntos de vista. Por ejemplo, uno de los elementos en los que trabajan nuestros auditores internos son las llamadas auditboxes, unas herramientas que combinan las tecnologías del Big Data, el Machine Learning, y la Inteligencia Artificial. La combinación de los tres procesos va a cambiar completamente la ejecución de auditorías externas e internas. Ahora las auditorías se basan en una especie de aproximación por catas o muestreos. Utilizando ese símil, hacen una cata que les permite tener una mapa geológico razonable. Pero la digitalización lo que va a permitir es cartografiar el 100% de la actividad en tiempo real. Eso va a cambiar notablemente la aproximación, la gestión, la actividad. Y la auditoría interna está en un punto avanzado del camino hacia la digitalización. ”

P. ¿Cree que la transformación digital ayudará a resolver algunos de los problemas del sector de la auditoría?

“ R. No lo tengo muy claro. Creo que la disponibilidad de los datos es muy importante. Saberlos interpretar es más importante todavía. Creo que, por ahora, la Inteligencia Artificial ayuda en la medida en la que uno sea capaz de desarrollar algoritmos que funcionen bien. Y creo que todavía estamos lejos de entender los mecanismos por los cuales podemos auditar a los propios algoritmos. Y eso va a ser muy importante para todos, pero también para las empresas de auditoría. ”

P. ¿Cómo será el futuro de los auditores con esa digitalización?

“ R. Creo que la revolución tecnológica, no solo la digitalización, va a cambiar prácticamente los patrones de funcionamiento de casi todo. Y eso incluye a todas las empresas y, por supuesto, a las firmas de auditoría. Probablemente va a cambiar la forma de funcionamiento, los perfiles, el trabajo. No me cabe mucha duda de que va a cambiar. Pero aún estamos en un momento de transición donde hay muchos elementos que tienen que desarrollarse. Me preocupa especialmente el tema de la Inteligencia Artificial donde se tiende a pensar que si un modelo dice una cosa es correcta, cuando depende estrictamente de cuál es el algoritmo que define el comportamiento de ese modelo. Los algoritmos no bajan del cielo. Y, por tanto, tienen todos los riesgos de cualquier mente humana y pueden generar sesgos que, además, se autocumplen. Creo que estamos en un momento de transición donde todavía hay muchas cuestiones que definir. Y la transición siempre es una fase muy confusa y donde incluso hay gente que debate sobre si esto va a tener unos efectos u otros.

”

P. ¿Cómo será la profesión dentro de diez años?

“ R. Creo que es muy difícil definir exactamente qué aspecto va a tener la auditoría externa dentro de diez años. Va a ser muy distinta. Todavía hay un camino que recorrer. Los reguladores tienen que ir incorporando este tipo de elementos. El hecho de que la revolución tecnológica esté alterando las fronteras de definición entre sectores hace muy complicada la regulación. Porque está diseñada desde el punto de vista sectorial. No solo la regulación bancaria, si no muchas otras, como la de defensa de la competencia o la de consumo. Muchas normas están basadas en una definición industrial o de servicios de una economía. En el momento en que la combinación de cambios tecnológicos altera esas definiciones sectoriales, el juego se hace mucho más complejo. Estamos en un momento de transición donde tienen que cambiar muchas cosas a la vez. Normalmente la regulación va después. Y eso va a generar una serie de disfunciones.

”

P. Habla de regulación. Una de las consecuencias de la crisis es que los supervisores tanto a nivel sectorial, el financiero, como a nivel de auditoría han endurecido mucho los requisitos.

“ R. Me parece que la transparencia es siempre útil. Es una condición necesaria pero no suficiente. Pero la realidad es tan compleja no solo hay un elemento que es relevante.

”



P. Siempre se ha dicho que auditoría interna tiene tanta libertad como le da la dirección de la empresa.

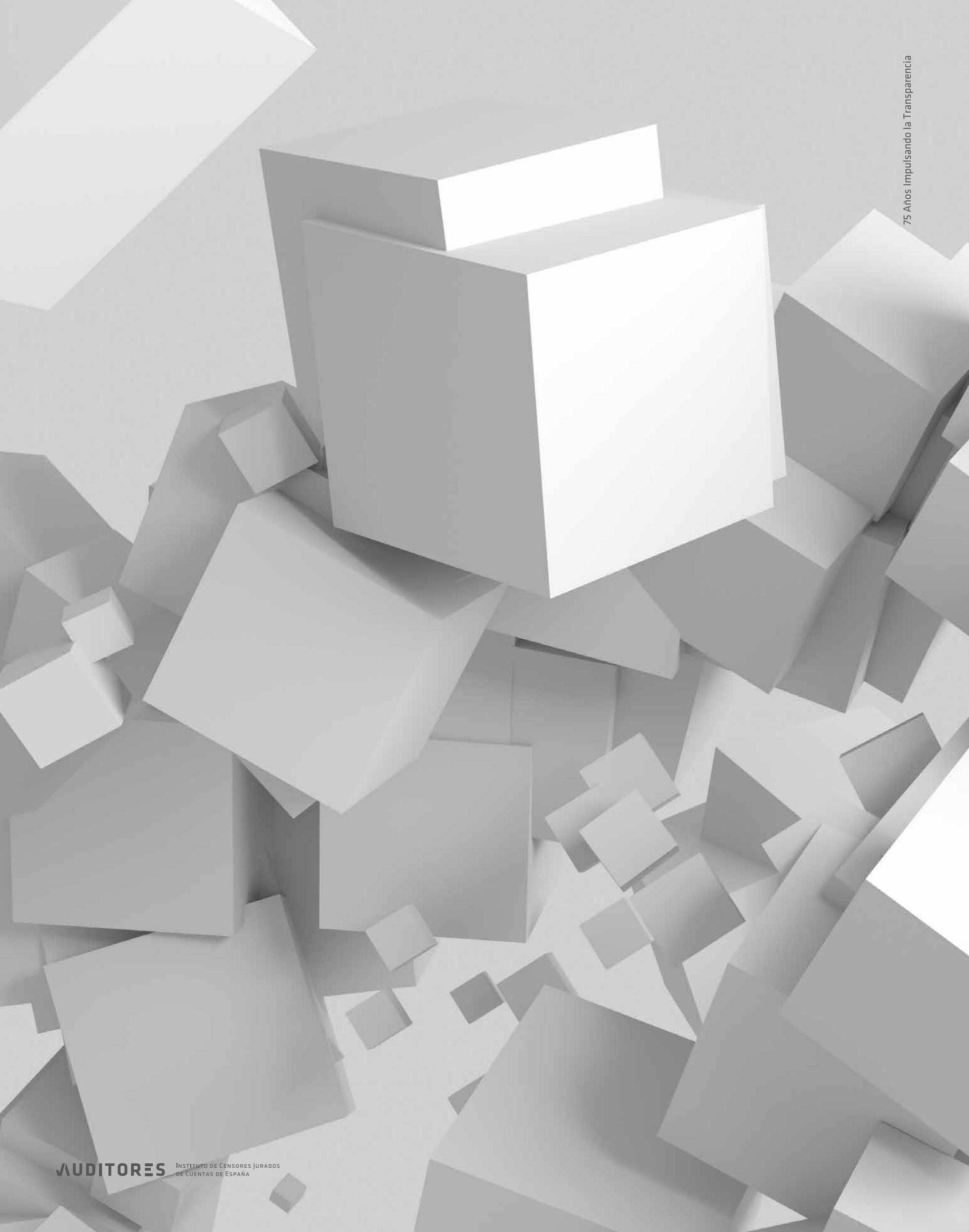
“ R. Creo que el área de auditoría interna tiene la responsabilidad de ganarse su propio espacio. Realmente es muy buen instrumento para ayudar en la gestión, no solo en el control. También en el entendimiento de los negocios, en el que una sociedad tiene debilidades y en el que tiene fortalezas. Es muy buen termómetro. Creo que tener un buen mapa del negocio dibujado por la auditoría interna es extremadamente útil. Especialmente cuanto más compleja sea una organización, en un mundo cambiante como el actual. Si la auditoría interna hace buenos mapas se gana su espacio. Creo que existen las dos facetas de confianza entre la dirección y la auditoría. Es algo bidireccional. ”

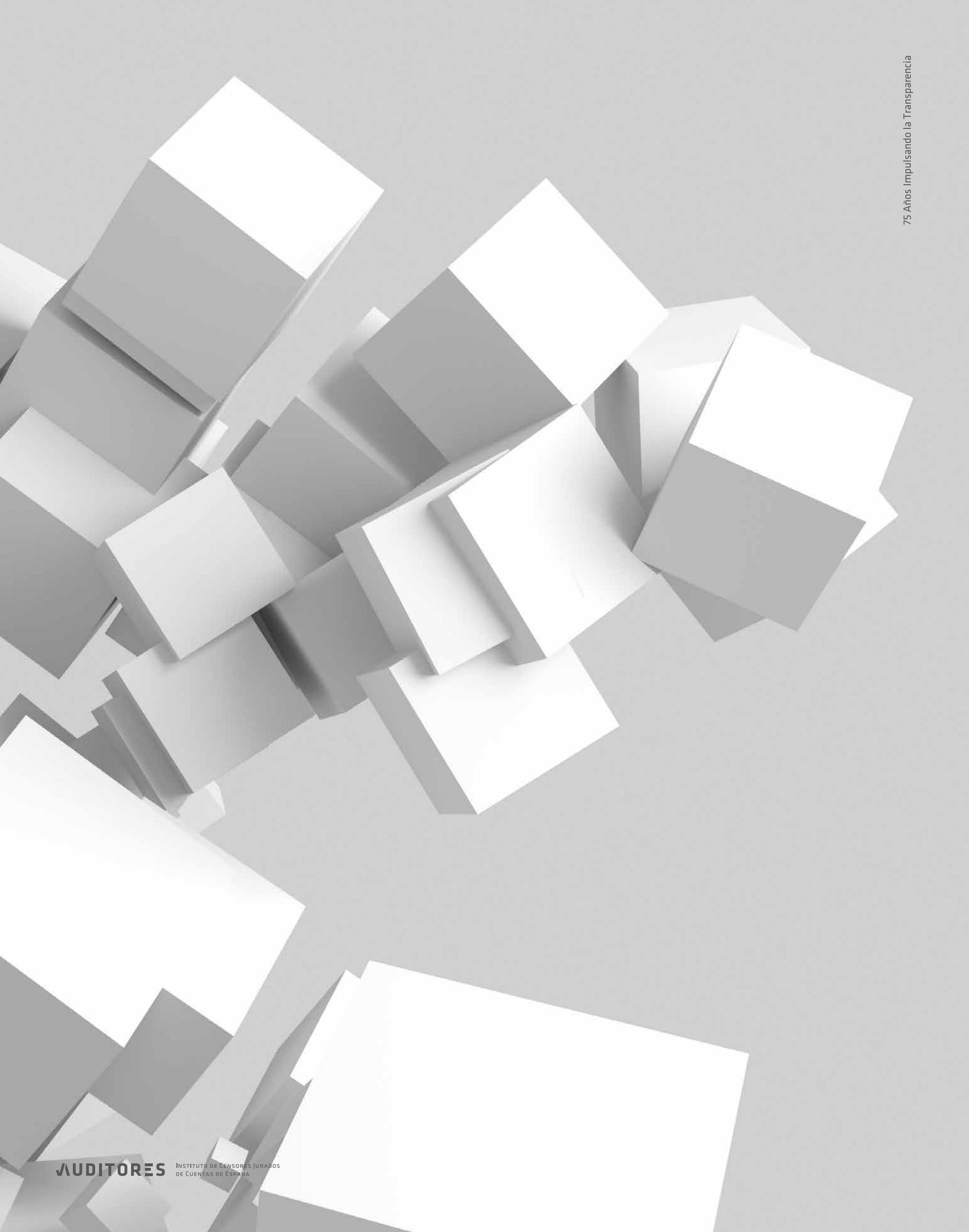
P. ¿Qué relación tienen con los auditores externos?

“ R. Tenemos la relación habitual en cualquier empresa de este tamaño. Un elemento que es muy importante para el auditor es que tenga la capacidad de auditar todo el grupo. No hay muchos auditores externos que tengan la capacidad de estar con la misma intensidad en España, Reino Unido, Brasil, México o Estados Unidos. Ese es un elemento muy importante y en eso los comités de auditorías locales ayudan mucho a que la calidad de la auditoría externa sea uniforme en todo el grupo. ”

P. Qué les diría a aquellos que cuestionan el papel de la auditoría ante casos polémicos como los que he han vivido en los últimos años.

“ R. Creo que no existe la bala de plata. No hay un único elemento que previene la aparición de problemas. La realidad es mucho más compleja. Suponer que hay un único elemento que explica todo me parece una simplificación excesiva, para bien y para mal. El buen funcionamiento de las instituciones depende de una miríada de factores; que funcione uno solo nunca es suficiente. Y por tanto el mal funcionamiento de uno tampoco explica todo. En la aproximación intelectual uno tiende a simplificar, pero creo que eso no ayuda en nada al diagnóstico de los problemas y tampoco a evitar que se repit ”







**JOSÉ
MIGUEL
CALLEJA**

JOSÉ MIGUEL CALLEJA

Director General de la ACB

“ En las tripas del Palacio de los Deportes de Madrid, en plena calle Goya de la capital, están las oficinas de la Asociación de Clubes de Baloncesto (ACB), la entidad que organiza la principal liga de baloncesto profesional en España desde principios de los ochenta. Allí, en un despacho decorado con camisetas de diferentes equipos, medallas y trofeos, tiene su despacho José Miguel Calleja (Madrid, 1974). Tras pasar 19 años en el mundo de la auditoría, acaba de ser nombrado director general de la ACB. Es escéptico y exigente porque dice que ha visto de todo en las empresas que ha auditado. Pero a la vez es pragmático y creativo. Se percibe su paso por el sector porque en pleno julio va impecablemente vestido con un traje a medida y una corbata a juego, un estilo que contrasta con el de sus colaboradores, que llevan deportivas y vaqueros.

”

Pregunta. ¿Cómo un auditor termina al frente de la ACB?

“ Respuesta. Durante mi carrera como auditor también tuve otros cometidos dentro de la firma. Estuve en proyectos de consultoría y también traté temas deportivos. Hice trabajos de consultoría para la antigua Unipublic, que gestionaba la Vuelta Ciclista a España. A finales del año pasado hicimos una consultoría financiera y un proceso de revisión estructural para la ACB. Les encajó mi perfil, y aquí me metí.

En realidad, el salto fue menos casual de lo que aparenta. A finales de 2017, la ACB contrata a PKF Attest, la firma de auditoría a la que pertenecía Calleja. La organización estaba descabezada tras la dimisión del presidente, Francisco Roca, unos meses antes cansado de las desavenencias con los clubes. Durante dos meses, Calleja estuvo trabajando codo con codo con los responsables de los 18 equipos de baloncesto que integran la asociación. Tras presentar su informe, la Asamblea General de la ACB quedó encantada. Algo inusitado para una organización a la que le cuesta ponerse de acuerdo. La asociación decidió prolongar la relación con Calleja, que había puesto algo de orden en una organización inmovilista. Querían que hiciera el papel de enlace entre la ejecutiva de la ACB y la nueva Comisión Delegada, integrada por nueve de los 18 clubes. Durante ese periodo, asumió algunas tareas en la gestión de la organización y adoptó algunas decisiones para mejorar la estructura interna. Llegó a conocer al dedillo los presupuestos de la ACB y a plantear soluciones a algunos de los problemas históricos de la institución.

”

P. ¿Qué idea tenía de la auditoría al finalizar sus estudios?

“ R. Cuando acabé la universidad, ya estaba trabajando en temas familiares de publicidad. A principios de los noventa el trabajo no estaba muy bien. Así que, a través de unos conocidos, pude empezar en una pequeña firma de auditoría que se llamaba SCD Auditoría (en 2002 se integró en Attest). Cuando me hicieron la entrevista para entrar en la firma me preguntaron dónde quería trabajar en el futuro. Les dije que quería entrar en la auditoría porque me gusta el mundo de los negocios y de la empresa, y me gusta tener una visión global de las cosas. Mi intención era estar allí tres años, aprender e irme. Para que me ficharan en otro lado y mejorar.

”



P. En ese momento, ¿pensaba irse a otra auditora más grande o a una empresa?

“ R. El concepto que tenía de la auditoría era un sitio donde llegabas, te formabas, te hacías una idea de la empresa, del negocio, desde una perspectiva global. Era una actividad que te daba la posibilidad de dar un salto a la gestión empresarial. Esto lo pensaba con ventipocos años. Pensaba que podía llegar a ser el director general de algo. Pero la verdad es que cuando empecé en SCD, hice una carrera profesional y, como era una empresa pequeña, fui escalando más o menos rápido.

En el año 2002, SCD ya no era tan pequeña. Y decide dar un gran salto. Se fusiona con Attest, una firma de Bilbao, cuyos socios provenían de Arthur Andersen. “A raíz de esa fusión logramos ser la única empresa realmente española que estaba en el top 10 de auditoría”, sostiene con orgullo Calleja, que fue parte activa de esa evolución. “Al principio éramos 40 personas. Actualmente, cuando lo he dejado, había casi 500 trabajadores”, añade.

P. ¿Cómo fueron los inicios?

“ R. Lo recuerdo muy duros, de muchísimo trabajo, de viajar mucho. Viajaba más de veinte semanas entre octubre y abril. Pillé un momento de transición en el sector a finales de los noventa. Nosotros no éramos de las grandes, la tecnología iba llegando a cuentagotas. Trabajábamos con los famosos papeles amarillos de Arthur Andersen, en los que había que hacer bricolaje. Había que abrir los papeles, usar la calculadora para que te cuadraran los activos y los pasivos. Pero tengo un recuerdo bonito de aquella época.



P. ¿Y su labor durante los primeros años?

“ R. Tengo un recuerdo muy bueno. Al principio estaba de asistente, de ayudante de primer año. Pero no era como ahora. Cuando observo la gente que llega ahora, veo que la progresión es mucho más lenta. Cuando llegué pasé dos meses haciendo fotocopias y tareas casi administrativas, pero al tercer mes ya estaba con clientes. Al poco, me tenía que ir a Gijón a hacer una auditoría. Viajaba con un socio que me dictaba las directrices y las llevaba a cabo, con mucha revisión. Tenía mucho trabajo. Ahora ya sabemos todos lo que es la auditoría. Hay mucho checklist [el listado de la documentación ordinaria de la empresa que verifican los auditores, escrituras, balances, cuentas de resultados, declaraciones de impuestos, etc.], mucho trabajo con los programas informáticos, la planificación de riesgos. Creo que lo que hacíamos antes era más auténtico, te metía más en lo que era la empresa.

”

P. ¿Y la primera vez que llegó a una empresa a auditar?

“ R. Había asumido que tenía que ir con decisión o nadie me iba a hacer caso. Así que eso hice. Me presenté con mucha decisión y confianza en uno mismo y en lo que representaba. Fui y dije: ‘Me tienes que dar esto y esto otro para hacer mi trabajo’. La confianza es un tema importante, pero también te la tienen que dar. La gente que tienes por encima te tiene que dar esa confianza.

”

P. ¿Qué aprendió?

“ R. Que hay que elevarse por encima del bosque para ver el bosque completo. Es una máxima que me enseñaron desde el principio. No hay que pararse solamente en el área que estás viendo en cada momento.

”

P. Dicen que para ser auditor hay que tener intuición, para ver si hay una caja b, si hay irregularidades con las existencias...

“ R. Si tienes intuición, haces que la auditoría sea más divertida pero también más complicada. Pero desde luego que hace falta intuición. Ese sexto sentido es el que te lleva luego a tener problemas con muchos clientes. Porque cuando hablas de cajas b o cosas que realmente rozan la ilegalidad, ahí es donde te tienes que meter en el charco y tienes que tener esa decisión. Esa integridad para decir: ‘Oye, por aquí no podemos pasar’. Tienes que plantear los problemas, o incluso retirarte en un momento determinado e informar. Hay que tener intuición y creatividad.

Calleja habla sin tapujos de algunos casos que se ha encontrado en las empresas. Apunta a cajas b, incidencias en las existencias o provisiones infladas para pagar menos impuestos. La firma siempre proponía ajustes para ordenar la situación. Lo peor, dice, era cuando intuía que había alguna cuestión extraña pero no la detectaba. De todas formas, insiste Calleja, “nuestra labor no era detectar fraudes e irregularidades”.

”

P. ¿Cómo es el proceso de formación en una empresa auditora?

“ R. Antiguamente, si empezabas en una firma más o menos pequeña veías de todo. Si, además, tenías un poco de ganas de aprender y de entrar en áreas específicas, aprendías mucho de muchas cosas: de fiscalidad, de gestión de inmovilizado, de existencias, de las subvenciones, etc. La contabilidad realmente te da una visión amplia de una empresa, pero hay que saber mirar. Creo que es una herramienta muy buena para poder interpretar cómo es una empresa por dentro. Y todo eso se queda como un poso a lo largo de una carrera profesional.

”

P. ¿Es fácil realmente conocer una empresa en 15 días de trabajo?

“ R. Te diría que es imposible. Y eso lo ves cuando das un paso más allá, cuando pasas a consultoría, por ejemplo. Cuando haces esas labores, te das cuenta de que crees que controlas algo, pero en realidad, cuando vas y pones el pie en tierra y te metes en las tripas de la empresa, no tiene nada que ver. La auditoría, al final, es una aproximación limitada. Hasta te limitan el grado de los ajustes que puedes meter. Si llevas varios años auditando una empresa, puedes acabar conociéndola. Si tienes la suerte de estar en una de las grandes, en una Big Four, y te sectorializas, con el tiempo puedes llegar a tener un conocimiento mucho más global. Pero esto de llegar y estar 15 días en una empresa y enterarte de todo, pues, no. Llegas verde y te vas verde. ”

P. ¿Cómo ha cambiado la profesión desde los años noventa?

“ R. Soy partidario de las tecnologías pero no soy partidario de los checklist (comprobaciones en masa), porque, al final, la tendencia es hacerlos como churros. Habría que analizar cuál es el grado de implicación de la gente cuando hace eso. ¿Conoce el negocio y el riesgo en las distintas áreas? ¿Quién hace el checklist? Si el que lo hace conoce la empresa y el sector, le está dando sentido. En ese caso, el enfoque puede ser bueno. Pero no estoy tan seguro de que la práctica sea buena. Lo que tampoco es perfecto es que casi todo el trabajo de auditoría se base en unos programas informáticos. Unos programas que te dicen que da una fiabilidad del 85%. Pero, ¿una probabilidad en función de qué?, ¿dependiendo de qué? Por eso digo que, si modernizáramos lo antiguo, creo que las revisiones serían más reales, sobre el terreno, sobre la realidad de las cosas. Hay que ir más a ver las empresas. No es un tema nostálgico. Además, hacía que te involucrases más. No es que haya salido hace 20 años de la auditoría. He salido hace cuatro meses como quien dice. En general, se va menos a las empresas, se hace más en la lejanía. Y eso al final es desapego y pierdes conocimiento. ”

P. Además, con la digitalización del sector hay menos contacto con los trabajadores y directivos de las empresas.

“ R. Creo que el contacto personal con las empresas no se tiene que perder. También es verdad que creo que se va a entrar, sobre todo en los próximos años, en una tendencia de vuelta atrás. Con todo el tema del Blockchain, de los accesos remotos. Todo esto va a hacer que puedas acceder a toda la documentación, facturas, contabilidades... Y ahí la tecnología sí que va a ayudar mucho a casar y verificar cosas o ver otras que no funcionan. Pero creo que nunca hay que dejar de ir a las empresas. Así se alimenta la intuición. Cuando acumulas algo de experiencia sabes que, si haces una serie de preguntas, o si mantienes una entrevista con algún directivo durante tres o cuatro horas, percibes las incongruencias. Si algo va bien o no. Porque al final el papel lo sostiene todo. Quién quiere engañar, engaña. Y modifica el papel para engañar. Por eso hace falta siempre esa intuición. Y para tenerla hay que ir a la empresa. ”

P. ¿Ha percibido una pérdida de valor de los informes de auditoría desde los años noventa? ¿Cree que el sector ha perdido prestigio?

“

R. Los informes son cada día más completos y contienen más información. Estoy en contra de la opinión generalizada por la que el auditor parece el responsable de todo lo malo que ocurre en las empresas. Parece que el auditor tiene que dar toda la información posible de una sociedad, porque es el que tiene el control. Cuando la verdad es que el auditor es el primero que está limitado, al que le ponen barreras y al que tratan de engañar siempre. Todos sabemos que hay empresas que colaboran con el auditor, pero hay otras muchas que quieren engañar. Y engañar al auditor es posible. Todo aquel que ha trabajado en auditoría lo sabe. Yo no digo que a todos los que sancionan por auditorías mal hechas o que los temas más famosos sean responsables por no hacer su labor correctamente o como debían, pero estoy seguro de que no todo es así. Y hay casos en que se les está sancionando habiendo cumplido los límites y procedimientos que la ley les marca. Más allá de esos límites no te puedes ir, sobre todo con las exigencias de hoy en día. Porque si no estarías seis o siete meses auditando una empresa. Y parece que eso es a lo que quieren llegar algunos. Dicen que el auditor tiene que tener absoluto conocimiento de todo, tiene que saber si hay algún error o irregularidad en todas las patas de la empresa, y sino todos a por el auditor. Pero eso no es así. Y eso es lo que trata de regular, pero sin mucho sentido.

”



P. ¿Cree que las nuevas exigencias de información de los informes de auditoría mejoran realmente la transparencia?

“ R. Creo que la simplicidad es buena para todo. Donde sí creo que hay que dar mucha información es en la memoria de las cuentas anuales. Ahí no pondría límites. Usted tiene que explicarlo todo ahí, de arriba a abajo. A un inversor si le interesa la empresa, lo que se va a leer es la memoria. Que el auditor ponga seis páginas, con los riesgos, las áreas... Pero al final el accionista, el empleado o quien lea el informe y que no está formado, no lo entiende. ¿Qué es la salvedad?, ¿la limitación al alcance? Al final hay que explicárselo. Creo que el informe de auditoría debería ser simple, basado en una memoria mucho más completa. Eso es lo que es útil.

”

P. Algunos expertos dicen que los informes de auditoría deberían decir “esta es una de las imágenes fieles de la empresa, con un margen de error del $\pm 5\%$ ”

“ R. Lo de la cuantificación no lo veo, pero lo otro estoy de acuerdo. Imagen fiel, sí hay varias. Dentro de todas las limitaciones que tenemos ponemos que solo hay una. Pero es que la gente no lo entiende. No entiende que el auditor tiene limitaciones legalmente establecidas. Cuando hay algún escándalo en una empresa, dicen: ‘el auditor seguro que está conchabado’. Ese discurso general de que el auditor lo paga la empresa es verdad, pero es que es una obligación legal. Si no soy yo, va a ser otro el que le audite. Eso lo debería utilizar el profesional para decir: ‘oye si no me das nada, perfecto, que te audite otro’. Y si otro lo hace mal, al final será siempre él mismo el que lo hace mal, y al que acabarán sacando del sector. Hace falta cierto corporativismo para actuar como se debe actuar.

”



P. Un estudio del Instituto de Censores Jurados dice que uno de los obstáculos que hacen que no lleguen más jóvenes a la profesión es el excesivo ritmo de trabajo. ¿Cómo fue su caso?

“ R. Tuve que trabajar día y noche. Pero la verdad es que no me importaba, porque aprendía. Es una cosa que ahora se ha perdido. Ahora hay demasiada documentación y burocratización de muchos procesos. Antes era todo mucho más manual, lo que te permitía entender mejor los procesos. Era mucho más intuitivo, te relacionabas más con la gente. Trabajábamos día y noche y teníamos muchos viajes. Pero a mí, la verdad, es que me gustaba. También es la edad a la que toca hacer eso. Si con veintipocos años no te gusta trabajar, moverte, aprender y conocer a gente, diferentes empresas y sectores.

Calleja es un hombre inquieto. Cuando Attest comenzó a crecer y tener clientes grandes se percató de que necesitaba presencia internacional. Y se integró en la red global PKF. Calleja rápidamente se involucró en ese proyecto. Se metió en los consejos internacionales de Latinoamérica de esa red internacional, ayudaba a diseñar la estrategia internacional y logró muchos clientes extranjeros. “Ayudamos a nuestros clientes sobre todo en el sector industrial, una actividad que ha declinado mucho en España. Muchos se fueron al extranjero y nosotros les dábamos soporte. Manteníamos algo que es muy importante y es la cercanía con el cliente”. Calleja cree que esa proximidad les diferenciaba de otras firmas. “Eso te da seguridad en el trabajo”, dice, mientras recuerda cómo pasaba todo el día con el cliente, con el director financiero, con el director general, con el consejero delegado, con el consejo de administración... “Son los que saben y si los tratan en el día a día inconscientemente te dan la información de cómo está yendo el año”, suelta.

P. ¿Qué valor aporta para el auditor poder relacionarse con los miembros de consejos de administración?

“ R. Profesionalmente, te trasladan el problema del día a día. Si tienes una relación continua llega un momento en que te cuentan su problema diario en la empresa. Y si eres consciente del problema diario, primero les puedes ayudar, porque el auditar tampoco está solo para fiscalizar, también está también para ayudar a la empresa. Hay muchas empresas que te llaman: ‘oye cómo hacemos esto’. Y eso no es malo. No estás interviniendo en la empresa, estás evitando un problema.



P. ¿Qué aprendizaje extrae de su experiencia en el sector?

“ R. Sobre todo sacas carácter. Cuando escalas un poco y te hacen socio tienes que sacar el carácter y dejar claro los límites. Antes detectabas los problemas, pero les pasabas el marrón a otro, al superior, el que firma el informe. Pero cuando ya eres tú el que firmas tienes que dejar claro cuáles son los límites y decir: ‘yo puedo llegar hasta aquí, pero a partir de ahí tenemos un problema. Lo voy a poner en el informe o si no he de renunciar’. Y tienes que aprender a imprimir ese carácter para que te respeten. Lo importante del auditor es que le respeten, que se haga respetar con los clientes. En el momento en que ven una fisura...” ”

P. Dicen que la auditoría es una escuela de directivos.

“ R. No tiene por qué. De hecho, llega un momento en que en casi todas las firmas se hace un proceso de selección natural para llegar a ser socios. Llega el que es un puro auditor, el que acumula suficiente experiencia. No todos los auditores tienen un perfil directivo, para nada. Igual los que llegan más allá, sí pueden tener las hechuras para manejar situaciones complejas con más solvencia que otros, porque están habituados. Pero creo que es una buena cuna de selección. Hay muchísima gente que ha trabajado en auditoría, que solamente ha estado dos o tres años. Esa gente lo recuerda con cariño. Pero realmente con dos años uno no sabe qué es ser auditor, tiene que llegar mucho más allá. Pero está bien ese poso que le queda a la gente que dice: ‘yo aprendí mucho’. Eso es muy bueno. Pero los que llegan hasta el final son pocos. Si haces muchos años de carrera en el sector, desde luego te aporta más solvencia y carácter para afrontar una nueva carrera como directivo. ”

P. ¿Cómo ve el futuro del sector?

“ R. Si se aplican las tecnologías de una manera correcta, podría tener un buen futuro. Y si la gente es consciente de que la tecnología tiene que servir para hacer un trabajo más incisivo y menos burocrático. Si logran cambiar ese concepto, auguro un buen futuro al sector. Ahora, si hace lo que he percibido en los últimos tiempos, que es acumular, va a ser complicado en todos los sentidos. Porque todos sabemos cómo está el sector incluso desde el punto de vista económico. Cómo está el tema de los honorarios de auditoría. Con las épocas de crisis, las rentabilidades de auditoría pura son bajísimas, nulas o incluso negativas en algunos casos. Hay que soportar rentabilidades negativas para poder acceder a otros encargos, y eso necesita una ayuda. Y las únicas ayudas que suceden son porque la gente que toma las decisiones ha vivido lo que pasa en las empresas. Si no, no van a ser conscientes. La tecnología tiene que superar la burocracia porque, en caso contrario, no aporta valor añadido. ”

P. ¿El auditor es independiente de su cliente?

“ R. El auditor debe ser independiente y yo creo que lo es. Desde el momento en que hay una disposición legal que obliga a la empresa a ser auditado, aunque la empresa pague al auditor, este tiene que ser independiente. Porque tiene las armas y tiene que saber utilizarlas para decir: ‘Yo no paso por aquí, tiene que pasar otro’. Y si poco a poco se van aislando a esos otros, que los hay, que firman sin hacer trabajo, esos desaparecerán del mercado. Y se podrá volver a regular el mercado de una forma normal. ”

P. Pero hay firmas que ofrecen la auditoría a cambio de otros trabajos de consultoría.

“ R. Si eres independiente haciendo otros trabajos, no debería influir. Hay que tratar de disociar los trabajos, pero es difícil. Si eres de la misma firma, aunque sean diferentes socios, al final todo va a la misma bolsa. Al final también es un tema de integridad. El consultor no tiene riesgos. El único riesgo que tiene es que el consejo de administración le diga que no está de acuerdo con el resultado. Pero el auditor sí tiene un riesgo real. Yo no pondría barreras. A lo mejor, habría que poner penas más altas si se comprueba que no hay una independencia real y que está supeditando una cosa a la otra. ”

P. ¿Qué le diría a un estudiante que está ahora en la misma situación que usted hace 20 años?

“ R. Le diría que va a cambiar todo mucho. Las tecnologías hacen que no sea necesario tanta gente. Pero, desde luego, siempre aconsejaría la profesión a alguien que acaba de terminar la carrera. Sobre todo, a los indecisos. Porque van a ver muchas cosas. Y recomendaría ir, además, a una empresa mediana. Si eres un indeciso te va a abrir más el abanico para poder decidir después. Incluso irte luego a una firma grande. Lo recomendaría por la visión global que te da de la empresa, de los sectores, por cómo funciona el mundo. Posibilidades que te da de relacionarte con la gente de la empresa. Al final, aunque acabas de llegar si estás auditando una multinacional, más tarde o más temprano el director financiero o el director general pasará por allí a ver al socio y empezarás a conocer a gente, y eso siempre es bueno.

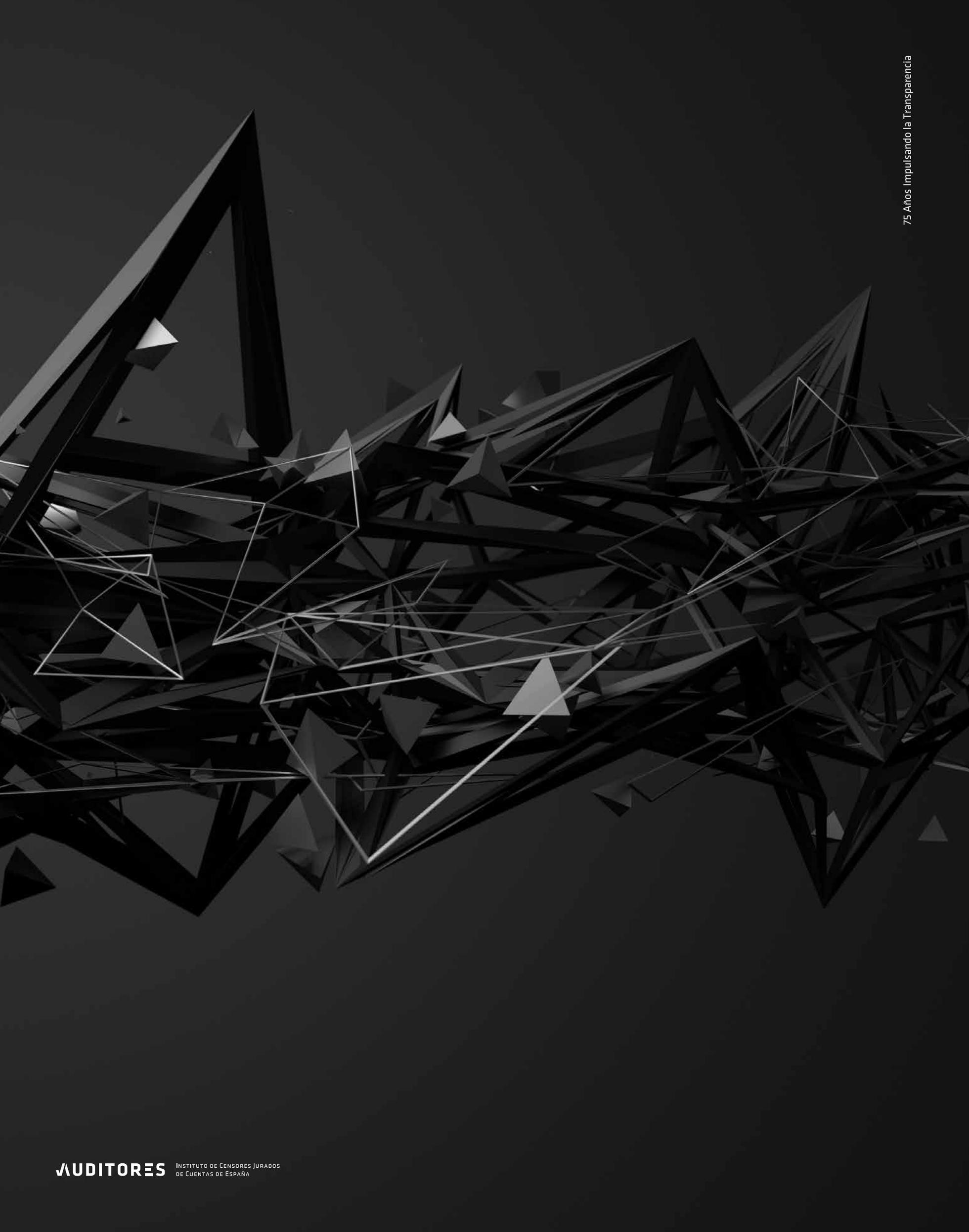
”

P. ¿Cómo convencería a la gente joven para mantenerse en el sector?

“ R. Hacer la profesión algo más atractiva. No es un tema nostálgico. Coger lo bueno que tenía antiguamente y meterle la tecnología y los avances. Pero no hay que perder lo sexy que tenía, que era el trato con el cliente, oler la empresa, ir allí, entender el negocio. Ahora eso se les niega a los nuevos. Los meten en una oficina a hacer programas de trabajo. Los meten en un sector y les dicen que está todo en internet. Lo que tienen que hacer es ir a la empresa, oler las máquinas, ir al almacén. Ver las existencias. Eso se ha perdido. Y a la gente eso le engancha. Hay que hacer esto más atractivo. Yo viajaba el primer año veintitantas semanas y estaba encantado. Igual me iba a una empresa que fabricaba termoarcillas en Córdoba, que me iba a unos altos hornos en Bilbao y me gustaba verlo, eso hace falta ahora. No es un trabajo solo de las empresas de auditoría, también de los que hacen la normativa. Que permitan esas empresas relajar tiempos en unas tareas que yo creo que no aportan mucho valor y que se pueden hacer aplicando las nuevas tecnologías.

”







BELÉN FRAU

BELÉN FRAU

Consejera Delegada (CEO) de Ikea Italia

“*Belén Frau (Bilbao, 1974) es una de las ejecutivas españolas que está más de moda desde su salto a la dirección de Ikea Italia en marzo de 2015. Frau dirige con destreza el rumbo de la popular cadena sueca de muebles en un país donde el diseño es algo más que un estilo de vida. Tras un intenso paso por la auditoría en Arthur Andersen y Deloitte, Frau pasó al mundo de la empresa en 2004. Empezó en el departamento de administración de la tienda de Ikea en Barakaldo y, poco a poco, fue progresando hasta convertirse en directora general de Ikea Ibérica en 2011.*

Es habitual escucharla hablar de liderazgo y de desigualdad de género en alguna de las múltiples conferencias que pronuncia en los foros empresariales. Se define a sí misma como “apasionada del liderazgo y de la capacidad de aunar voluntades de equipos diversos para conseguir fines comunes. Curiosa, inquieta y optimista. Creo en el equilibrio entre la vida personal y profesional para ser feliz”, según figura en su perfil profesional.

“Los líderes tenemos la obligación moral de ser optimistas, de pintar un futuro inspirador, para eso también nos pagan”, aseguró durante una entrevista a una revista empresarial. Esa frase terminaría convirtiéndose en uno de sus lemas por el que le preguntan allí donde va. Frau siempre habla de la actitud positiva y de los valores que deben marcar el desarrollo profesional y del ejemplo que tienen que dar quienes tienen más responsabilidad porque a la vez tienen más visibilidad. “Creo que, al final, cuando más arriba estás eres más ejemplo para un mayor número de gente. Tu pasión y tu espíritu se transmiten. Y tenemos que transmitir que se pueden hacer las cosas, que se consiguen los retos”, defendió durante una charla con el presentador de televisión Risto Mejide.

Antes de conocer el éxito profesional en Ikea, Frau se forjó en la escuela de las grandes firmas de auditoría. Estuvo algo más de seis años en Arthur Andersen y Deloitte, donde llegó a ser gerente de auditoría del sector de energía y servicios.

”

Pregunta. ¿Cómo fueron sus primeros pasos en la profesión?

“ Respuesta. Empecé en 1997 al acabar la carrera de Empresariales, entré en Arthur Andersen Bilbao, que luego pasaría a ser Andersen y por último Deloitte. ”

P. ¿Qué le llamó la atención para empezar en auditoría?

“ R. Una de mis hermanas había trabajado en Andersen Consulting y yo tenía claro que este era el camino que quería seguir. Estuve hasta el último momento en la lista de espera. Cuando me ofrecieron otro trabajo, llamé al socio de Arthur Andersen directamente para decirle que tenía otra oferta, pero yo quería trabajar en esa firma de auditoría. Él me dijo que el amor a los colores me había hecho destacar y que subiera a la oficina a firmar mi contrato. Un gran aprendizaje en mi vida, hay que perseguir los sueños.

Frau es dinámica y muy activa. Desde bien joven comenzó a desenvolverse por ella misma. “Soy la pequeña de cinco hermanos y siempre he tenido que buscarme la vida. Mis hermanos han sido el primer equipo en el que he trabajado”, aseguraba la directiva a Expansión.

Estudió Ciencias Económicas y Empresariales en la Universidad del País Vasco, donde hizo dos especialidades, financiera y comercial. En ambas ramas económicas obtuvo muy buenas calificaciones. “Siempre me ha gustado estar en todas las salsas”, dijo a EL PAÍS mientras explicaba que llegó a ser delegada del consejo de estudiantes en la facultad. Durante la carrera impartía clases particulares de inglés a niños para pagarse sus viajes con las amigas o para permitirse algún capricho, según contó hace unos años en otra entrevista. Antes de entrar en Arthur Andersen barajó otras opciones. Colaboró en una productora de televisión vasca y llegó a trabajar como administrativa, haciendo recados, en una asesoría. Y recibió una oferta para trabajar en una caja de ahorros. “Dudé, pero siempre he seguido mi instinto. Pensé que ya tendría tiempo de trabajar en un banco”, explicó en una entrevista publicada en el diario económico.

P. ¿Qué aprendizajes se llevó de la profesión?

“ R. Del mundo de la auditoría me llevo grandes aprendizajes. Sin duda, es un camino que he recomendado y recomendaré seguir a tantos jóvenes. Suelo hacer referencia a estos años como “un máster retribuido”, creo que esta es la clave de que el mundo de la auditoría sea una cantera de directivos. Tuve la posibilidad siendo muy joven de conocer diversos sectores, diversas realidades empresariales e infinidad de directivos competentes y creo que esto fue un privilegio.

Sin duda, la mayor impronta que dejó en mí es la capacidad de esfuerzo, sacrificio, la atención al detalle y un alto nivel de exigencia con la calidad del trabajo, empezando por la propia. Fueron algo más de seis años de gran dedicación, y de aún mayor aprendizaje. Creo que desarrollé una increíble resiliencia que hoy en día es clave para afrontar los continuos cambios del mercado.

También fueron los comienzos del desarrollo de mi liderazgo. En el mundo de la auditoría se gestionan equipos multidisciplinares que cambian en cada cliente, y me dio muy joven la oportunidad de encontrar el equilibrio entre el reto y el apoyo para hacer crecer a mis equipos.

”

P. ¿Cómo fue la evolución dentro del sector?

“ R. En pocos años fui promocionada a gerente de auditoría en el sector de Energía y Servicios, un orgullo dada mi juventud y algo no tan común en aquel momento siendo mujer. Me alegra ver que, hoy en día como en tantos sectores, la igualdad de oportunidades comienza a ser una realidad porque contribuir a poner en valor el liderazgo femenino es una de mis pasiones.

Durante algo más de seis años, Frau trabajó como auditora echando muchas “horas y muchas fotocopias”, según reconocía en una entrevista a un conocido periódico. “Desarrollé una gran capacidad de esfuerzo, constancia, nivel de exigencia... Y todo eso con 22 años. Era una pipiola y me enfundaba en mi traje y mis tacones para parecer mayor”, reveló.

”



P. Qué se lleva de su paso por Deloitte

“ R. Debo confesar que en Deloitte conocí a una buena parte de mis actuales mejores amigos y fue donde encontré a mi marido. ¿Qué más se puede pedir? Sin duda es una gran escuela y una elección que repetiría hoy en día.

En una entrevista realizada hace unos años para la patronal empresarial CEOE profundizaba sobre esta cuestión: “En Deloitte aprendí el valor del esfuerzo, uno de los mejores aprendizajes que he tenido. También comencé a desarrollarme como gestor de personas. En el sistema piramidal de las grandes consultoras siempre vas cambiando de equipos multidisciplinares y, como líder, eso te obliga a tener un liderazgo situacional, dependiendo de la complejidad, también aprendes mucho de la motivación de los equipos ya que son entornos muy competitivos en los que se exige mucho y se pide tolerancia cero al error”.

Precisamente en las grandes firmas de auditoría los socios ejercen un gran liderazgo. Actúan como mentores de la generación que viene por detrás y de sus subordinados. Frau recuerda las enseñanzas de sus jefes durante su paso por la firma. “De uno de ellos aprendí mucho sobre cómo gestionar equipos. Era capaz de motivarnos y es un gran amigo hoy en día”, confesaba al diario de información económica. “Otro que me marcó fue el socio, que era duro, pero del que aprendí bastante. Una vez me echó una bronca tremenda, pero al final vino hasta a mi boda”.

”

P. El sector ha evolucionado mucho en los últimos años. ¿Cuál es la clave para que siga avanzando?

“ R. Creo que la clave del servicio de auditoría, visto ahora desde la perspectiva del cliente, es dar un valor añadido y no limitarse a revisar unas cuentas, sino convertirse en un socio del cliente que le asesora, acompaña y ayuda en el día a día de sus operaciones. Mi fórmula siempre fue ser muy cercana a los clientes, ganarme su confianza y conocer su negocio con el fin de aportar valor, ayudándoles a alcanzar sus objetivos de negocio sin incurrir en riesgos y esforzándome siempre en dar un servicio de calidad, con independencia y objetividad.



Frau no se pronuncia sobre el efecto que algunos casos como el de Enron en 2001 o más recientemente algunos conocidos durante la crisis han tenido sobre el sector de la auditoría. Pero cuando alguna vez se le ha preguntado cómo afrontar una crisis ella ha respondido: “Cuando vivimos una crisis tratamos de ser honestos. Las marcas son como las personas, son imperfectas, cometen errores, meten la pata, hay que reconocerlo, solucionarlo y actuar con honestidad. Aprovechar eso para ser mejores. Los errores se comenten, no pasa nada. Hay que extraer los aprendizajes. En momentos difíciles hay que poner el doble de ilusión y pasión”, según explicó en unas jornadas del Club de Creativos, un foro de agencias de comunicación y publicidad, celebrado en San Sebastián en 2017.

A través de varias entrevistas en distintos medios, Frau reconstruye cómo fue su salto de Deloitte a Ikea. Durante una exposición, Frau terminó hablando con una chica, que casualmente era una headhunter (una cazatalentos, en el argot empresarial). Esta le comentó que su perfil se ajustaba mucho al que requería una gran empresa que estaba a punto de desembarcar en Bilbao. La empresa era Ikea. “Una vez más, las oportunidades las encuentras donde menos las esperas”, contaba a la revista de la CEOE. Frau recuerda que, durante la entrevista, le preguntaron qué papel desempeñaba dentro del grupo de sus amigas. Y ella, resuelta, contestó que “era quien organizaba los viajes y quien llevaba el bote”, según confesó a Expansión.

Una vez en Ikea, comenzó a escalar. Del departamento de Administración y Finanzas a subdirectora de tienda, después directora del establecimiento de Barakaldo y, tres años más tarde, fue nombrada la primera mujer y primera española como directora general de Ikea Iberia.

Una vez que llegó al escalafón ejecutivo comenzó a predicar con el ejemplo. “Tengo la responsabilidad de visibilizar la igualdad de las mujeres. Hay que transmitir a las mujeres que se puede”, defendió ante Risto Mejide en una charla organizada por el Club de Creativos.

Allí también defendió la importancia de cuidar la marca para cualquier empresa, profesión o actividad. “La marca es el nombre de las personas, es un signo distintivo, que te hace pensar en un montón de valores. Ya sea de personas, cosas, productos... Hay que conseguir que cada contacto con la marca sea positivo, ya sea en tienda, en redes sociales o a través de los trabajadores. Por eso hay que cuidar a los trabajadores. Una marca debe cuidar sus valores y ser coherentes con ellos”, sentenció. Allí, en Ikea Italia, sigue poniendo en práctica muchos de los valores aprendidos durante su paso por el sector de la auditoría.

”

A professional portrait of Antonio López Hernández, a man with a grey beard and glasses, wearing a dark blue suit, a light blue shirt, and a red patterned tie. He is standing with his arms crossed in front of a window with a grid pattern. The background is bright and slightly out of focus.

ANTONIO LÓPEZ HERNÁNDEZ

ANTONIO LÓPEZ HERNÁNDEZ

Presidente de la Cámara de Cuentas de Andalucía

“ Antonio Manuel López Hernández (Guadix, 1960) es el presidente de la Cámara de Cuentas de Andalucía. Su despacho está situado junto al Parlamento andaluz. Se trata de un antiguo hospital del siglo XVI, conocido como el de las Cinco Llagas, situado en el barrio de la Macarena de Sevilla. Este histórico edificio está construido sobre ocho patios revestidos de mármol, que otorgan cierto frescor al entorno pese a la canícula del verano. El conjunto alberga una iglesia, que fue adaptada como salón de plenos. Un gran lienzo de tela con el escudo de Andalucía cubre el retablo.

Y ahí, junto a ese entorno tranquilo, que algunas tardes esconde afiladas refriegas políticas, trabaja Antonio López. El Parlamento y la Cámara de Cuentas están comunicados entre sí por unos intrincados pasillos. El Órgano de Control Externo (OCEX) que preside López es una de las 12 entidades fiscalizadoras que existen en España, junto al Tribunal de Cuentas y otras cámaras y sindicaturas de cuentas regionales. Fueron creadas para revisar que las administraciones públicas bajo su competencia cumplen la normativa que regula su actividad económica, incluida la normativa contable y financiera.

López lleva desde 2011 al frente de la Cámara de Cuentas. Procede del mundo universitario, donde es catedrático, pero siempre ha estado vinculado al sector público. De hecho, su tesis doctoral se titulaba La contabilidad pública en el subsector de la administración local. Aunque antes de desembarcar en la Universidad de Granada se labró una carrera como auditor tras sacarse a finales de los ochenta el título de censor jurado. Desde entonces, ha estado siempre vinculado al sector. Ahora reclama más medios para reforzar la fiscalización de los ayuntamientos más grandes y pide endurecer las leyes para desincentivar a los alcaldes que no rinden cuentas. López es, además, uno de los grandes defensores de la colaboración público y privada para la auditoría de algunas administraciones públicas.

”

Pregunta. ¿Cómo se inició en este mundo de la fiscalización o la auditoría?

“ *Respuesta. Comencé hace más de 35 años. Mientras era profesor de la Universidad de Granada hice la oposición a censor jurado de cuentas. Era finales de 1987. Luego me saqué el doctorado y desde 2000 soy catedrático de Economía Financiera y Contabilidad. Además, estuve desarrollando el ejercicio profesional de auditoría durante un tiempo. Luego lo dejé porque entré en tareas de gestión universitaria. Y desde marzo de 2011 estoy ejerciendo las labores de presidente de la Cámara de Andalucía.* ”

P. ¿Cómo eran aquellos exámenes para acceder a censor jurado?

“ *R. Eran como los exámenes que hacen ahora para acceder a la profesión. Había varias pruebas, con una parte teórica y un examen práctico que duraba cuatro o cinco horas. Nos examinamos en Sevilla, junto a cuatro o cinco compañeros. Ser profesor de la universidad y estar dedicado al ámbito de la contabilidad hacía que fuera más fácil. Pero eran exámenes duros. No era un paseo. Entonces, si formabas parte de la corporación como censor jurado entrabas directamente al ICAC.* ”

P. ¿Cómo pasa un profesor universitario a la fiscalización del sector público?

“ *R. Toda la experiencia previa de auditoría fue esencial. Se conjugan otros elementos: llevaba mucho tiempo analizando los problemas del sector público desde el punto de vista académico. Eran mis principales líneas de investigación. Tenía la ventaja de tener, por un lado, el conocimiento de la auditoría, mi formación como profesor de contabilidad y, por otra parte, la cercanía que tenía con las líneas de investigación del sector público. Todo eso, cuando llegué aquí, me resultó de gran utilidad porque nada me resultaba ajeno. Ni los temas de auditoría, ni los que tenían que ver con el conocimiento del sector público.* ”

P. ¿En qué se diferencia una auditoría a una empresa privada de una fiscalización a una entidad del sector público?

“ *R. Hay importantes diferencias. En las auditorías privadas el objetivo principal suele ser el análisis de la correspondencia entre la información presentada en los estados financieros y los principios y normas de contabilidad. Pero en la auditoría pública el alcance normalmente es mayor, porque van unidas a lo que llamamos auditorías de regularidad. Llevan un componente financiero, que podía ser similar al que hacemos con una empresa, pero también incorporan el análisis de cumplimiento de la legalidad, porque estás hablando del manejo de fondos públicos. Y hay un conjunto de normas que las administraciones públicas tienen cumplir adecuadamente, como la ley de contratos, la ley de la función pública y otras muchas. En definitiva, en una fiscalización de cuentas anuales del sector público se debe prestar especial atención a lo relacionado con el cumplimiento de legalidad, la rendición de cuentas y la eficacia de los controles internos.* ”



P. Pero ¿esa no es labor del secretario o del interventor?

“ *R. Esa es labor del secretario y del interventor desde el punto de vista del control interno. Pero nosotros también somos control interno. Pero nosotros somos control externo, a posteriori. Nosotros verificamos que el control interno ha funcionado. Eso permite obtener un mayor grado de garantía de que la información financiera y el desempeño de la legalidad se va cumpliendo.* ”

P. Salvando las distancias, ¿es como si el interventor fuera el director financiero de una empresa y ustedes revisaran su trabajo?

“ *R. Nosotros evaluamos la fortaleza del sistema de control interno. El interventor sería parte esencial de ese sistema de control interno.* ”

P. ¿Cuáles son los principales obstáculos que se encuentran al fiscalizar un ente público?

“ *R. Tenemos un ámbito de actuación muy grande. Para poder hacerse una idea de la dimensión de nuestro trabajo, el presupuesto de la Junta de Andalucía está en torno a los 30.000 millones de euros, más todas las empresas públicas, las agencias administrativas y especiales, las fundaciones, los consorcios... A eso hay que sumarles unos 800 municipios, también con sus entes instrumentales. Además, están las universidades. En cada provincia hay una universidad. Y en Sevilla, dos. A veces nos sobrepasa la dimensión de nuestro ámbito de actuación. El mandato que tenemos del Parlamento como órgano de control consiste en fiscalizar la gestión de la actividad económico-financiera del sector público de la comunidad autónoma. Eso es un reto muy importante, y tenemos que diseñar una estrategia muy específica, basándonos en el análisis de riesgos, para poder llegar y atender de la forma más razonable posible el mandato del parlamento. A pesar de los esfuerzos realizados en los últimos años, aún tenemos una importante carencia de medios humanos y materiales. Tenemos objetivos muy amplios y los medios no son todos los que precisamos.* ”



P. Una de las críticas que reciben es el tiempo que tardan en emitir los informes.

“

R. Hay una parte de esa crítica que puede ser cierta y debemos mejorar nuestra eficiencia. Pero hay otra parte que no es responsabilidad nuestra. (La labor de los OCEX está condicionada por los calendarios de presentación de cuentas de las administraciones públicas) Eso no es óbice para que tengamos que mejorar nuestro desempeño. Tenemos como objetivo el que los informes sean lo más oportunos posibles..

El Tribunal de Cuentas de España emitió un informe este verano sobre la fiscalización del sector público local correspondiente al ejercicio 2016, el último cerrado. “En 2016 el sector público local se encontraba integrado por 12.964 entidades con obligación de rendición de cuentas”, señala el principal órgano fiscalizador del país. El 63% del total de las entidades locales, unos 8.123 son Ayuntamientos, “entre ellos un número muy elevado de muy pequeña población”. Además, existen en torno a 3.700 mancomunidades y entidades inferiores al municipio, el 29% del total. Estas cifras dan una idea de la complejidad para garantizar una adecuada vigilancia en las cuentas públicas y la dificultad a la que se enfrentan los órganos de control externo o cámaras de cuentas regionales. De hecho, el informe del órgano fiscalizador estatal resalta: “El 61% de las entidades locales rindieron la cuenta del ejercicio 2016 en el plazo legalmente establecido”. Es decir, que casi un 40% de los alcaldes no había enviado las cuentas municipales a los órganos fiscalizadores.

”

P. ¿Cómo se explica que en pleno siglo XXI casi un 40% de los ayuntamientos no rindan cuentas en plazo?

“ R. Le veo poca explicación. Creo que es una cuestión de falta de cultura de transparencia y de rendición de cuentas. Creo que es injustificable, podría considerarse hasta como una ofensa a la democracia. Cualquier político o responsable público lo primero que tiene que hacer es tener transparencia y rendir cuentas. ¿Cuáles son las causas de que no se produzca? Primero, una falta de cultura de rendición. Por desgracia, los ciudadanos tampoco le dan demasiada importancia a eso. Se conjuga falta de cultura, falta de motivación y prácticamente casi ausencia de requerimientos por parte de la ciudadanía. Que los vecinos exijan y se empoderen para exigir transparencia. Luego, en algunos casos, puede haber falta de medios. Pero estamos en el siglo XXI, los medios técnicos no suelen ser un impedimento. Podría entender que eso se diera en ayuntamientos pequeños, pero no en una Diputación o en un ayuntamiento de más de 50.000 habitantes. Y eso está ocurriendo. Por eso, también hace falta que la normativa tenga un brazo coercitivo para corregir esta situación.

El informe del Tribunal de Cuentas resulta alarmante. “A 31 de diciembre de 2017 no habían enviado la cuenta del ejercicio 2016, 1.533 ayuntamientos, dos cabildos insulares, dos diputaciones provinciales, 380 mancomunidades, diez agrupaciones de municipios, nueve comarcas y otras 860 entidades menores. El 20% de los ayuntamientos no había rendido la cuenta de 2016 dos meses y medio después del plazo legalmente establecido”.

Andalucía no sale bien parada. Las entidades locales andaluzas registran el menor grado de rendición de cuentas de toda España. Solo un 45% de los Ayuntamientos andaluces rinde cuentas con regularidad. “Las entidades locales del resto de comunidades autónomas, excepto Cantabria (69%), Castilla-La Mancha (65%) y Región de Murcia (62%), se situaron, a finales de 2017, en niveles de rendición superiores al 70%”.

”

P. Pero un porcentaje muy amplio de los municipios andaluces no rinden cuentas.

“ R. Esto es un reto que tenemos. Pero diferenciaría dos cosas: una cosa es la rendición de cuentas y otra es la fiscalización. Lo primero que queremos es que se rindan cuentas. Rendir cuentas es que los entes que forman el sector público tienen que remitirnos sus cuentas a través de una plataforma tanto al Tribunal de Cuentas como a nosotros, las Cámaras de Cuentas. En Andalucía tenemos un serio problema, ya que los índices de rendición son muy bajos, en comparación con el resto de España. Yo repito continuamente que tenemos un problema de falta de cultura de rendición y que hay que solucionarlo. He pedido en más de una ocasión en las comisiones parlamentarias ante las que comparezco que tiene que haber una reforma en la norma que regula la labor de la Cámara de Cuentas para fortalecer esa faceta. ¿Cómo? Como se ha hecho en otros sitios. Mediante la posibilidad de que quede en suspenso la financiación hasta que no se rindan las cuentas, la posibilidad de que se suspenda temporalmente la participación en los tributos en la comunidad autónoma. No digo que se eliminen, digo que se suspenda o paralice. Otra medida sería la posibilidad de poner multas coercitivas. Un proceso parecido al de la Ley de Estabilidad, que contenía medidas que han sido como medicina santa. Por desgracia, hay que actuar con el palo y la zanahoria.

Antonio López se refiere a los mecanismos sancionadores de la Ley de Estabilidad y Sostenibilidad Financiera, la norma aprobada en 2012 para reforzar el saneamiento de las cuentas públicas en plena crisis financiera. En aquella época, las administraciones públicas eran incapaces de controlar sus cuentas. Registraban déficits galopantes. Y esta norma sirvió para meter en vereda a los ayuntamientos y las comunidades. De hecho, los ayuntamientos registran superávits desde 2013. Ya cuentan con más de 25.000 millones de euros de ahorros depositados en los bancos. Y la mayoría de los alcaldes ha saneado las cuentas municipales. Los pocos consistorios que aún registran números rojos se enfrentan a los mecanismos coercitivos de la Ley de Estabilidad, que prevé congelar los ingresos procedentes del sistema de financiación mientras mantengan el desequilibrio. En última instancia, esta norma prevé una sanción del 0,2% del PIB de la comunidad autónoma e incluso la intervención si tras varios avisos no se pone en marcha una solución para corregir el desfase presupuestario.

”

P. ¿Cree que deberían ser obligatorias las auditorías en los ayuntamientos? Muchas veces cuando un político llega al poder dice que va a hacer auditorías sobre el pasado.

“

R. Tengo mi propia opinión. Estas son las que llamamos las auditorías de sangre. Cuando hay cambios de gobierno local nos llegan peticiones para que auditemos. Esto ocurre en los Ayuntamientos que cambian de gobierno, el que no cambia no suele estar interesado. Los nuevos quieren auditar al anterior equipo, pero te piden auditorías de cuatro u ocho años. Cuando vienen a nosotros vía comisión de Hacienda del Parlamento incorporamos estas peticiones en una lista de espera. No podemos dejar de hacer otras cosas. Elaboramos nuestro propio plan de actuación, tenemos nuestra propia estrategia de auditoría, basada en la evaluación de riesgos. Si esas peticiones encajan dentro de nuestro plan de actuación, fiscalizamos es el último ejercicio cerrado. Pero a veces ocurre que es la gestión del actual alcalde la que se audita. Y este dice: ‘Si yo no quería que me auditaran a mí’. ¿Pero usted no quiere que auditemos su Ayuntamiento, o quiere que auditemos al anterior? Estoy convencido de la necesidad de que los ayuntamientos con una cierta dimensión se auditen con regularidad.

El Tribunal de Cuentas revela que el año pasado el 29% de los ayuntamientos de entre 100.001 y 500.000 habitantes no habían registrado sus cuentas ante los órganos de control. Además, el 27% de los municipios de entre 50.001 y 100.000 habitantes tampoco habían rendido cuentas en la fecha estipulada.

”

P. Entonces, ¿debería ser obligatorio auditar a los ayuntamientos?

“ R. La realidad es que los ayuntamientos no tienen la obligación de auditarse. La fiscalización depende de nuestro plan de actuación y ellos lo que tienen es un control interno. Pero las auditorías de los ayuntamientos deberían tener una regularidad. Pienso, y lo he dicho en el Parlamento, que la Cámara de Cuentas debería auditar todos los años o al menos dos veces en la legislatura, a todos los ayuntamientos de más de 50.000 habitantes. Pero no tenemos medios para ello. ”

P. ¿Cómo se puede hacer si no tienen recursos para ello?

“ R. Hay una fórmula que hemos propuesto y es la colaboración público-privada. Los 29 ayuntamientos de más de 50.000 habitantes que hay en Andalucía absorben casi el 70% del gasto público. Si los fiscalizas tienes mucho controlado. ¿Cuál sería nuestra fórmula? Como con nuestros medios no podemos y además tengo mis dudas de que haya que reforzar tanto un órgano de control como para poder hacer eso, porque estaría sobredimensionado, tenemos que buscar elementos de agilidad para alcanzar tu plan de auditoría. Por ejemplo, firmamos un convenio con las entidades locales de tal manera que ellos financian la auditoría y nosotros nos comprometemos a hacerla en colaboración con auditores privados. Los auditores privados se convierten en nuestros colaboradores de tal manera que el trabajo final es responsabilidad de la Cámara de Cuentas. Con el alcance y el respaldo de la Cámara de Cuentas, pero utilizando a los auditores privados para desarrollar todos los trabajos de campo. Imagínense un modelo así para Andalucía, que tiene 29 ayuntamientos grandes, si dijéramos vamos a auditarlos dos veces en la misma legislatura. Y sacamos un proceso en el que los ayuntamientos que estén interesados, de forma voluntaria, pues firmamos un convenio o colaboración. Ellos dicen: ‘Nosotros queremos auditarnos, entramos en este proceso’. Es una especie de Audit Commission, en el que esas auditorías se hacen bajo el respaldo y la planificación de un órgano de control público, pero con la colaboración de los auditores privados. Creo que ese modelo podría funcionar muy bien. ”

Antonio López es un referente en la profesión. Explica que el modelo de colaboración público-privada que propone ya lo ha experimentado con la Universidad de Almería. “Nosotros le planteamos a los rectores de la universidad la posibilidad de firmar un convenio. Seleccionamos a los auditores privados, que se convierten en nuestros colaboradores. Nosotros garantizamos la calidad del trabajo y ellos se hacían cargo de los costes”. López se muestra esperanzado con que esta práctica se extienda a más instituciones públicas. “Lo hemos hecho en una experiencia que salió muy bien”. Les permitiría llegar más lejos y actuar con más regularidad. “Pero todavía las universidades y otras administraciones públicas son resistentes a este modo de actuar”, admite.



P. ¿Cómo es la relación entre los auditores privados y ustedes?

“ R. Hace años que pienso que la colaboración con los auditores privados puede ser beneficiosa para el trabajo que realiza la Cámara de Cuentas o los Órganos de Control Externo (OCEX). Este no es convencimiento solo mío, sino del propio pleno de las Cámaras. No son muchos los OCEX que tienen una colaboración más o menos estable con los auditores privados. Navarra lo tiene; País Vasco, algunas veces; Cataluña, también lo hace. Nosotros, desde hace cuatro o cinco años, colaboramos sistemáticamente. Especialmente en el ámbito local, sacamos pliegos para la contratación de auditores privados que colaboren con nosotros para desarrollar nuestro plan de actuación. Y la experiencia empieza a ser satisfactoria. Es verdad que hay una serie de barreras contra esto. No vamos a ser ingenuos y reconocer que todo es fácil. En nuestra organización hay un cierto rechazo, porque consideran que se puede poner en tela de juicio su trabajo. A veces, también, hay impedimentos políticos. Luego hay otro aspecto, como es la falta de recursos económicos, que también lo dificulta. Porque para contratar auditores externos tienes que tener presupuesto. También es necesario que las empresas que colaboren hagan un esfuerzo en formación, porque no siempre la preparación del personal que colabora demuestra la capacitación necesaria para abordar, con la solvencia que se requiere, un trabajo de estas características. La auditoría de un ente público tiene su especificidad. Es un reto importante que tienen que abordar las firmas de auditoría que quieran tomar como elemento de trabajo el sector público. Es importante que haya una concienciación de que es necesario formar al personal adecuadamente en materia de sector público. ”

P. Hemos vivido una crisis brutal, casi una década. Ha provocado recortes del gasto público en casi todos los ámbitos. ¿Ha afectado al control externo?

“ R. En nuestro caso particular, no. Ceo que hemos salido incluso reforzados. Hace cuatro o cinco años, cuando estábamos en plena crisis, planteamos al Parlamento andaluz la necesidad de ampliar la plantilla y pudimos sacar oposiciones para reclutar auditores y técnicos. ”

P. Hablemos de independencia. Hay algunos episodios en el sector privado en los que se han cuestionado la falta de independencia. ¿Cómo se sienten ustedes en el sector público?

“ R. Creo que, como institución, contamos con un alto grado de independencia. En ese sentido, tenemos total independencia a la hora de elaborar, aprobar y ejecutar el plan de actuación anual. Y lo hacemos en base a nuestros criterios de estrategia de auditoría. El parlamento regional no aprueba nuestro plan de actuación, le damos cuenta de lo acordado. Creo que eso es un ejemplo de total autonomía. Además, es el pleno de nuestra institución el que establece la estrategia de auditoría.

”

P. Pero los miembros directivos de los órganos de control, ¿Pueden tener un origen político?

“ R. Otra cosa es el tema de la independencia de la gobernanza de los OCEX, que en ocasiones se ha puesto en tela de juicio. Es decir, de los miembros de los órganos de control, de la procedencia y la elección. Pero eso es una cuestión que tienen que ver, seguramente, con los modelos que hay en España. Es como si te planteas cómo se eligen a los miembros del Tribunal Constitucional, que son elegidos por el Parlamento. Y este modelo se replica en muchas instituciones del Estado.

”

P. En la auditoría privada ha habido casos polémicos. ¿Qué ocurre en el sector público? Hay algunos casos en el que los ciudadanos se preguntan cómo se han producido determinados casos de corrupción y no se han detectado antes.

“ R. Nuestro objetivo único o exclusivo no es investigar, evitar o eliminar la corrupción y el fraude. Nosotros no estamos para eso. Pero si en nuestro trabajo de fiscalización aparecen indicios de fraude y corrupción, profundizamos para obtener las evidencias adecuadas, lo ponemos de manifiesto en nuestro informe y lo trasladamos al fiscal o a quien corresponda. A partir de ahí, son los tribunales de justicia los que deberán señalar la existencia o no de delito. Pero el trabajo de fiscalización no se diseña habitualmente para detectar el fraude y la corrupción. Pero también es verdad que, en ocasiones, los OCEX ponemos de relieve irregularidades y a esas informaciones no les hacen demasiado caso..

Al final, el que funcione el sector público correctamente y no haya muchos casos de corrupción es una cuestión que depende tanto del control interno como del control externo. No es por echar muertos encima, pero el control interno está allí (interventores y secretarios municipales). Está encima de las cosas, es el más próximo. Es el que tiene más posibilidades de establecer mecanismos que puedan alertar de estas situaciones. Nosotros somos un control externo, a posteriori. Llegamos cuando ya los hechos han ocurrido, cuando las operaciones se han producido. Quizá, lo más lógico, es que sea el control interno, que es el más inmediato, el que se anticipe para identificar esas situaciones irregulares.

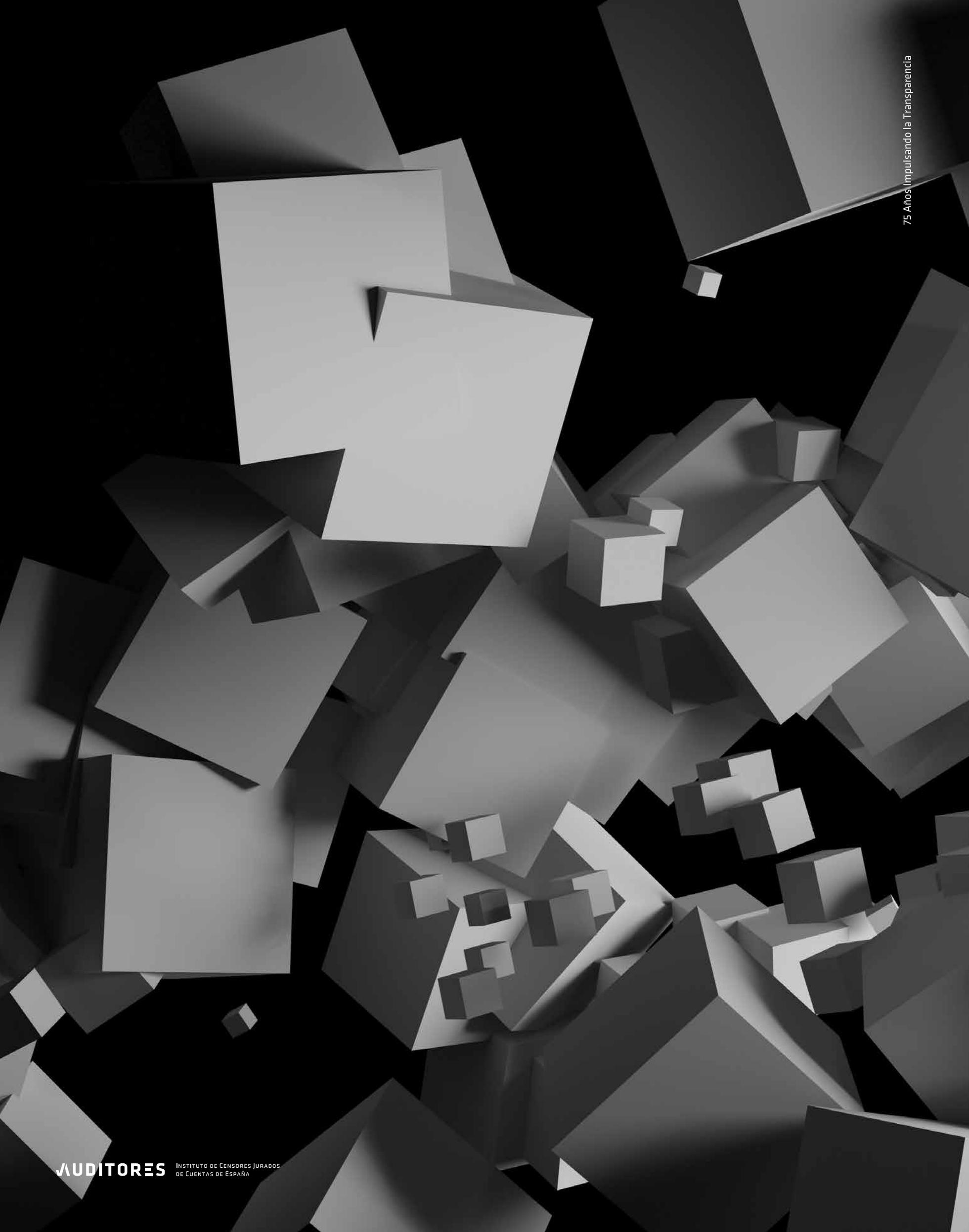
”

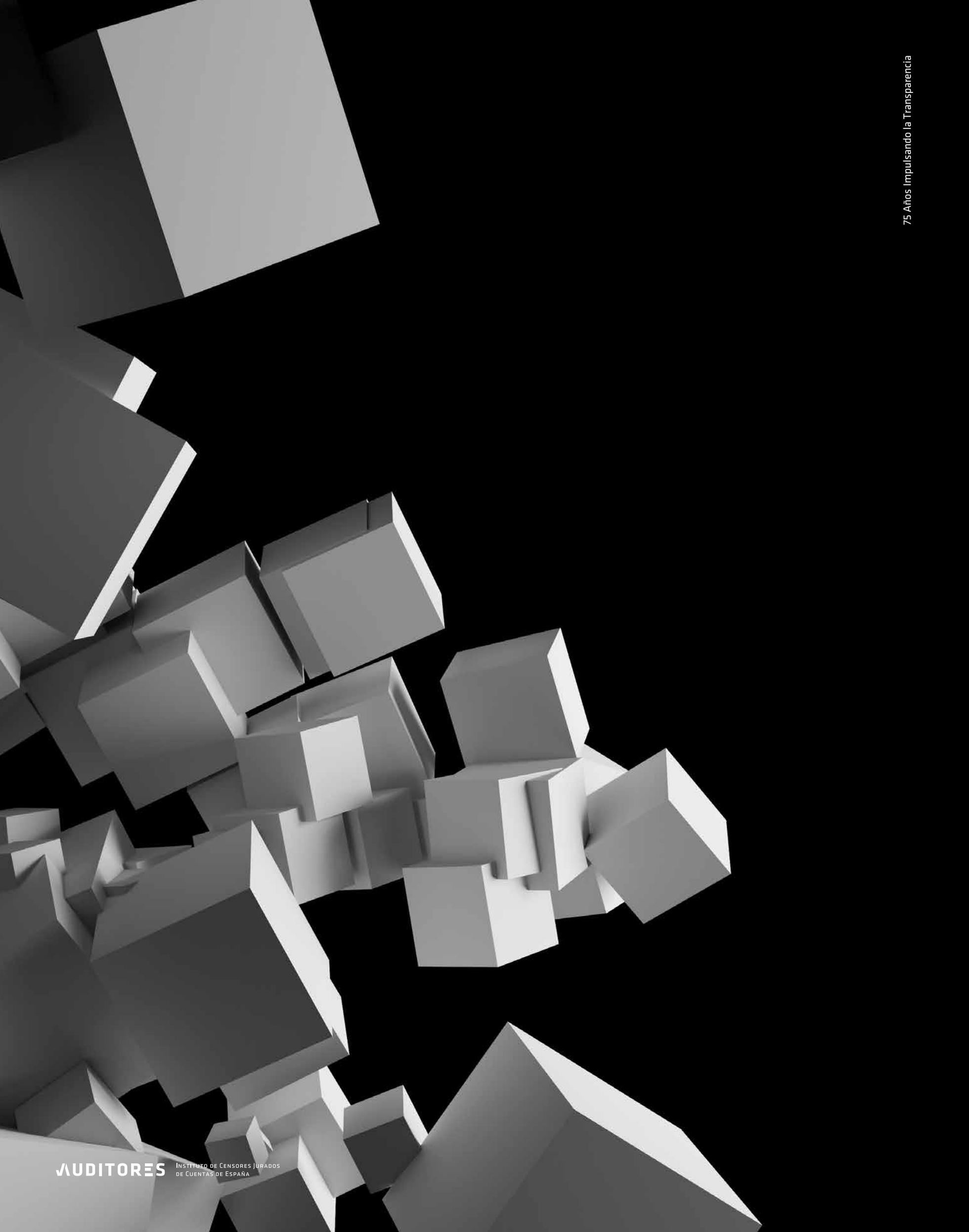
P. ¿Cómo ve el sector en el futuro?

“ R. Tiene que reforzarse paulatinamente y tiene que ir mejorando también su desempeño. Tenemos una serie de problemas que hay que reconocer. Por un lado, tenemos falta de medios. Por otro, tenemos falta de oportunidad en nuestros informes. Tienen que ser más oportunos en el tiempo. Una de las cosas que ha puesto en valor la crisis económica es que la gente se ha hecho cada vez más sensible, más exigente del buen manejo de los fondos públicos. Se exige que se controle y haya una racionalización en el uso de los recursos públicos. ”

P. Sería necesario simplificar el sector público.

“ R. Simplificar es sobre todo intentar racionalizar el sector público. Una de las cuestiones que también ha dado lugar la crisis económica es que ha facilitado y promovido la racionalización de la arquitectura institucional del sector público. En Andalucía y en otras muchas comunidades autónomas se ha reducido el conjunto de entes públicos. Ha sido una de las cosas positivas. Para evitar duplicidades se ha hecho un análisis para intentar racionalizar la estructura institucional en el sector público. Y se ha conseguido y se sigue haciendo. Por ejemplo, en ocasiones nos encontramos con una fundación pública que no tiene actividad y sugerimos en nuestro informe que, o bien se le de actividad, o que desaparezca. ”







FAMILIA PRAVIA

FAMILIA PRAVIA

“ Es primavera en Oviedo. La capital asturiana amanece tranquila y soleada. Los vecinos aún charlan por la calle de la última victoria del equipo de fútbol local y de las posibilidades de ascenso. El Real Oviedo venía de encadenar una racha de 10 partidos sin perder en la segunda división y la afición esperaba que pudiera regresar a primera. En las cafeterías también se hablaba del expresidente del Gobierno, José Luis Rodríguez Zapatero. El día anterior había estado en la ciudad para recoger un premio y se había mostrado convencido de que el asturiano será lengua oficial en la próxima legislatura. El asunto de la lengua se ha convertido en un delicado tema de conversación en el Principado. Aquilino Pravia Suárez se mantiene ajeno a la controversia. Tiene más de 80 años y se muestra ilusionado porque se encontrará con su hijo y su nieto. Ambos siguieron sus pasos como auditores. En la sede local de la Agrupación del Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España (ICJCE) en Asturias, Aquilino comenta la actualidad con su hijo Aquilino Pravia Martín. El padre está jubilado tras gestionar durante cerca de 40 años una firma de auditoría. El hijo es director de auditoría interna del grupo Sacyr, una de las mayores constructoras españolas. Mantiene una relación de profundo respeto por su padre. Aquilino fue su maestro y un ejemplo en sus inicios profesionales.

Fernando Sampedro Pravia, nieto de Aquilino, se incorpora unos minutos más tarde a la charla. Acaba de llegar en tren desde Madrid. Su atuendo es más desenfadado, pero también muestra un respeto casi reverencial por su abuelo, que cada poco le envía unas cartas muy especiales repletas de consejos para la vida. “Todo joven debe luchar contra la mediocridad”, le aconsejaba Aquilino a su nieto en una de esas misivas.

Las tres generaciones de auditores se reúnen en Oviedo para charlar sobre una profesión que atraviesa un momento complicado, según explican. La crisis financiera que estalló en 2008, bautizada como la Gran Recesión y cuyas secuelas aún se perciben, ha afectado al sector. Las firmas tuvieron que rebajar sus honorarios y ya no son capaces de mejorar su rentabilidad. Los pequeños despachos apenas sobreviven en una profesión que, además, ha tenido que lidiar con una pérdida de reputación por algunos amargos episodios destapados por esa crisis que sacudió el mundo hace ya una década.

”

Pregunta. ¿Por qué empezaron en el mundo de la auditoría?

“

Aquilino Pravia Suárez (APS). Cuando terminé la carrera ingresé en el Colegio de Titulados Mercantiles. Era el momento en que empezaban a nacer las facultades de Económicas. Pocos años después, el ICJCE se revitalizó. Y se volvieron a convocar oposiciones. Al poco tiempo me nombraron miembro de la ejecutiva de las juntas directivas. Estaban en manos de gente que no era profesionales de la auditoría, eran, sobre todo, inspectores de Hacienda. Todo lo contrario a lo que debía ser el Instituto.

Aquilino Pravia Suárez no es un auditor más. Durante casi treinta años mantuvo un despacho en Oviedo, desde donde hacía trabajos para empresas de toda España. Fue miembro de la ejecutiva y presidente de la Agrupación. Posteriormente ocupó diferentes puestos dentro del Consejo Directivo del ICJCE hasta 1997. En aquella época desempeñó el cargo de “Defensor del Auditor”. Desde 2004 es miembro de Honor del Instituto.

Aquilino Pravia Martín (Hijo). Recuerdo que cuando estudiaba la carrera decía que mi padre era censor y pensaban que era el que recortaba las películas. Era una profesión muy desconocida. Yo comencé al terminar la carrera de Económicas hace ya 30 años. Empecé a trabajar con mi padre y estuve cinco o seis años con él. Hacía un poco de todo. Ayudaba en tareas más básicas. Aunque también le echaba una mano en los últimos años de la facultad.

En 1994, el despacho de Aquilino Pravia se incorporó a la firma Coopers&Lybrand. Cuatro años más tarde, en 1998, dos de las dos grandes firmas mundiales de auditoría Price Waterhouse y Coopers & Lybrand se fusionaron para crear PwC, un gigante en el sector que formaría parte de las denominadas Big Four, el grupo de las cuatro grandes sociedades auditoras del que también forman parte Deloitte, KPMG y EY. “Dos años después, más o menos, mi padre dejó la firma”, comenta Aquilino Pravia Martín.

APS: Tras la fusión seguí con el despacho de San Sebastián, porque teníamos la sucursal allí, pero ya hacía poca cosa.

Hijo. Saqué el título de auditor en 1998 y me quedé en PwC hasta enero de 2005, cuando me pasé a auditoría interna.

Fernando Sampedro (Nieto). Yo cogí el relevo familiar en 2010. Cuando acabé la carrera, empecé en PwC. Durante siete u ocho años estuve trabajando allí como auditor, una parte en Estados Unidos. Luego vine de gerente a Oviedo.

APS. Creo que seguáis la estela porque era lo que se hablaba en casa.

”

Pregunta. ¿Qué significaba ser auditor en las distintas épocas?

“ APS. En mi época, al principio, significaba muy poco. No se conocía la auditoría. No se sabía qué era o qué hacía el auditor. Cuando el Instituto se renovó en 1972, uno de los objetivos consistía en dar a conocer la auditoría. No había campo profesional, éramos unos aventureros. Recuerdo un congreso celebrado en Málaga que preguntábamos qué es un auditor. Y nos decían: ‘Es un contable y experto fiscal que se gasta el dinero en los congresos de censores’. No se sabía nada de la profesión. Fue a partir de la Ley de Auditoría en 1988 cuando el sector en España empezó a desarrollarse. Lo poco que había hasta entonces lo hacían las empresas extranjeras, ya que prácticamente solo se auditaban las filiales de sociedades extranjeras que estaban en España. La Ley de Auditoría obligó a una parte de las empresas a auditarse. Las que cumplían unos requisitos: los que tengan un número determinados de activos, de personal y de facturación.

”

Pregunta. Y para vosotros, ¿qué suponía ser auditores?

“ Hijo. Yo empecé cuando la profesión estaba más encarrilada. Cuando me inicié en este mundo ya era obligatorio auditarse para muchas empresas. Socialmente era una profesión mucho más conocida y con prestigio. Todo el mundo sabía ya lo que era ser auditor. Había mucha gente que terminaba la carrera y quería entrar en la profesión. Recuerdo que en esos años las Big Four recibían más de 6.000 currículos al año.

Nieto: Cuando yo empecé no había esa demanda de gente. Ya había empezado la crisis y era diferente.

Hijo. Yo creo que ya había bajado un poco el volumen de gente y había cambiado un poco la mentalidad. Tengo la impresión de que en tu época había más gente que entraba en las Big Four buscando una formación a corto plazo o como trampolín para moverse. En mi época, quizá había más vocación para hacer carrera dentro de la propia firma. El mercado ha cambiado un poco.

”

Pregunta. Parece que hubo una época de esplendor, donde la profesión tuvo más prestigio social.

“ APS. Sí, efectivamente.

”

Pregunta. ¿Por qué?

“

Hijo. La profesión sigue teniendo un reto enorme, se tiene que percibir que el auditor puede participar, colaborar y ayudar a las compañías. Ese valor añadido es muy difícil visualizarlo en muchos casos porque el auditor no deja de ser, aunque no nos guste reconocerlo, alguien que fiscaliza las cuentas. Las empresas tienen miedo de esa persona que va a revisar lo que hacen. Hay empresas que lo entienden y que tienen más clara nuestra labor, pero otras la ven como una obligación. El trabajo del auditor es como una commodity. Aportar valor es difícil cuando la auditoría se toma simplemente como una revisión pura para obtener una opinión limpia porque te lo exigen los accionistas.

APS. La gente ya sabe lo que es ser auditor. Pero las empresas tienen miedo y no sé por qué, porque él va a ayudarles. Pero el profesional tiene que estar bien formado, esa era una de las grandes preocupaciones del ICJCE en mi época. Las grandes firmas tienen gente muy bien formada y las pequeñas y medianas tienen que competir con ellos.

Aquilino Pravia Suárez lleva años retirado. Pero los recuerdos de sus años como auditor siguen frescos. Recuerda con nitidez su primer trabajo. Era en un periódico. “En mitad del trabajo me dijeron que ya no podía seguir allí”. Aquilino estaba entre sorprendido y desconcertado. Consultó con un profesional veterano, que era como su maestro. Este le avisó de que había un problema entre socios. “Estás ya en el centro del problema”, me dijo. “Acude a un notario para que haga constar que no te deja trabajar”, rememora que le aconsejó su colega. Esa fue su primera experiencia profesional como auditor. “No fue muy halagüeña”, reconoce. “Pero aprendí mucho de ella”.

”



Pregunta. ¿Cómo fueron los primeros años?

“ Nieto. Al principio estás un poco más limitado. No podíamos tratar algunos temas directamente con los directores o jefes de departamentos. Pero luego, poco a poco, conforme coges experiencia, vas subiendo y tomando más responsabilidad. Vas entrando en las juntas de accionistas y te vas haciendo una idea más amplia del negocio, porque al principio el trabajo estaba focalizado en unas áreas concretas de las empresas. Al final vas cogiendo una percepción muy amplia de los negocios y de cómo funciona la empresa en general.

Hijo. Y en muy poco tiempo. En una de las Big Four, sobre todo, un encargado solo tiene tres o cuatro años de experiencia. Con esa experiencia ya trata todos los temas. Es la cara de la firma frente al cliente. Es un proceso de aprendizaje muy rápido y muy duro, porque la verdad es que los horarios son exigentes. Que la formación y el esfuerzo sean tan grandes hace que en poquísimo tiempo una persona que termina la carrera con 23 años y entra en una gran firma, ya pueda defender auditorías en clientes complejos con apenas solo 27 años. Y ya tiene voz ante el consejero delegado de las empresas que visita, aunque, además, estén el gerente y el socio. En una firma pequeña la curva de aprendizaje no es tan rápida e intensa porque las plantillas son más estables, pero el nivel de relación termina siendo el mismo.

APS. El auditor que no está convencido de que sabe más que el contable de la empresa está muerto. Tienes que estar convencido que tú sabes más. Con ese convencimiento no tienes ningún problema. Hoy en día, el problema que yo veo está en los reparos. Las empresas tienen miedo a las salvedades de los informes. Eso es lo más duro para ellas. Quieren el informe limpio y eso a veces ocasiona problemas.

”

Pregunta. Dice que un auditor tiene que saber más que el contable, que el fiscal, que el de laboral... ¿Cómo es la preparación?

“

APS: Hay una gran diferencia entre las empresas multinacionales, que están especializadas, y el resto. Cuando las grandes firmas tienen que auditar las partidas fiscales, van los de tributario. Cuando tienen que revisar el inmovilizado, van los especialistas en esa área. Un censor de cuentas que no tiene esa facilidad de tener detrás a personal especializado tiene que hacerlo todo con su gente. Ese es el auditor al que me refiero que tiene que estar más convencido de que sabe más que el contable, que el asesor fiscal, casi más que el director general.

Hijo: Al final creo que somos una profesión de gente afortunada. Tienes clientes diferentes todos los años. Puedes tener una cartera, pero son de diferentes sectores. Cada año puedes ir actualizando tu formación con la nueva regulación y ese trabajo constante te proporciona un gran conocimiento y un crecimiento personal enorme. No solo en las Big Four, si no en cualquier despacho. Otras profesiones son más constantes en su ciclo de trabajo. La nuestra, sin embargo, varía enormemente. Un año solo tienes auditorías, pero otro también tienes consultorías. Un año tienes un cliente que se dedica a embotellar, una farmacéutica o una financiera. Y todo es diferente. La formación que vas cogiendo es exponencial. Al cabo de los años consigues una gran solidez.

Aquilino rememora que, como era el socio principal del despacho, tenía que revisar todos los informes de auditoría. “Realizaba 70 auditorías al año. Y todas tenían que ir con mi firma”. Por eso, explica que tenía que leer todos los trabajos y examinar las memorias de las cuentas anuales. “Tenía que saber todo lo que ocurría en cada empresa para tener criterio sobre todas ellas”. Era necesario, asegura, para defender los informes ante los clientes o para tener preparados los argumentos ante algún análisis del ICAC. “Cuando pasan los años tienes una experiencia y conocimiento que no logras en ninguna otra actividad profesional”, asevera. Mientras camina con su hijo y su nieto por el Campo de San Francisco, un parque urbano junto a la sede de la Agrupación Territorial, Aquilino insiste en que con la auditoría “se obtiene un conocimiento de un amplio abanico de actividad y distintos negocios”.

Nieto: La capacidad de adaptación que coges también es destacable. Si estás acostumbrado al cambio, te resulta mucho más fácil adaptarte a nuevas situaciones. Y eso es muy importante en un mundo como el actual.

”

Pregunta. ¿Uno de los debates más importantes en el sector tiene que ver con la independencia?

“ *Hijo. El origen de todo es que la independencia en la profesión es complicada. Es difícil ser independiente de un cliente y de alguien que paga tus servicios. Y con el que tienes que tener una buena relación. Esa independencia, hasta ahora, era un juicio profesional del auditor y no estaba tan regulado. Ahora se ha tratado de regular algo, estableciendo unos servicios profesionales prohibidos o limitados, pero la independencia no depende solamente de eso. Hay auditores que podrían mantener su independencia haciendo esos servicios. Creo que se está llevando a un límite extremo. Es excesivo.*

APS. ¿Cuál es el límite del auditor de cuentas? Lo pone el propio auditor. Hay unas normas que tiene que cumplir. No puede salirse de esos límites. Es verdad que existen complicaciones a la hora de leer el informe, porque hay que dar explicaciones y uno tiene que estar convencido de que lo que dice es así. Si uno está convencido, no hay límites. Si hay salvedades tiene que ponerlas en el informe y tiene que seguir manteniendo su criterio.

Nieto. Colaboré durante un mes en un proyecto internacional sobre la independencia de nuestro trabajo. Teníamos un equipo entero para valorar la independencia del proyecto. Hay unas directrices marcadas para determinar las relaciones entre los participantes. Está todo muy tasado.

Hijo. Así es, las grandes sociedades tienen un proceso muy pautado. El comité de auditoría de las empresas cotizadas tiene que aprobar un informe de independencia del auditor externo. Ese informe pasa por analizar cada uno de los servicios prestados, cada servicio que emite la firma, y ver si pueden chocar con la norma de independencia. Ya no es algo que se deja tanto al juicio del auditor. Está muchísimo más tasado. Se hace un informe y se eleva al consejo de administración. Ya no es algo subjetivo.

APS. Pero luego está la mediana empresa, que no tiene comité de auditoría, ni tiene nada.

Hijo. Sí, pero se aplican igualmente los límites a los servicios profesionales.

APS. Yo perdí muchas auditorías por no acceder a quitar una salvedad en el informe. Y es que tiene que ser así. La pequeña empresa tiene esa característica. No es el comité, eres tú como auditor el que tienes que dar la opinión. Se pierden trabajos.

”



Pregunta. ¿Creen que ha cambiado la relación con el cliente con el paso de los años?

“ APS. Quizá sea más difícil ahora porque hay más competencia y hay un poco de guerra en el sector al ajustar los precios. Vosotros que estáis más al día podéis decirlo mejor.

Hijo: Yo notaba más diferencia en la relación con el cliente cuando trabajaba con mi padre en una firma local que cuando estaba en una firma multinacional. La forma de relacionarte con el cliente es mucho más cercana cuando el cliente es casi tu amigo, es parte de tu cartera y tienes una relación directa. Siempre trabajas para él. Cada año le auditas. En una multinacional, tu cartera rota y a los clientes los conoces una vez al año. La relación es más fría. Aparte de eso, he estado 16 años en auditoría externa, ahora vivo la profesión desde el otro lado. Recibo al auditor externo y la relación no ha cambiado en esencia.

Nieto. La verdad es que no puedo comparar. Entré en una multinacional y la relación siempre fue cordial. No hay tanto apego por las empresas como tiene un auditor con una cartera recurrente. Las grandes firmas van cambiando de auditor en función de lo que sea mejor para el negocio.

”

Pregunta. ¿Consideran que ha cambiado mucho el trabajo?

“ Nieto. Cuando veo sus carpetas llenas de papeles repletos de anotaciones... Ahora no se guarda ni un solo documento. Está todo digitalizado, todo lo hacemos con una herramienta que planifica, marca calendarios, riesgos. Lo tienes absolutamente todo en un programa informático.

Hijo. Yo viví la transición hacia la digitalización. Antes auditábamos sustancialmente todos los estados financieros, el juicio del auditor decidía dónde entrabas. Eso fue cambiando para enfocar la auditoría por riesgos. Y se fue incorporando una tecnología que no tiene nada que ver con la que nosotros teníamos. Yo añadiría además el cambio hacia las tareas multidisciplinares. Hace unos años, el auditor tenía que verlo todo: lo fiscal, legal, laboral... Hoy cada vez son equipos más interdisciplinares, incorporando expertos de otras áreas.

APS. Por esa razón, yo siempre digo que la mejor formación que puede tener el auditor es ingresar en una firma de auditoría. Siempre se lo decía a mis nietos. Allí te van a enseñar a hacer la carrera, el oficio. Te van a ofrecer cursos. Ahora tienes más posibilidades de formarte que en mi tiempo.

”



Pregunta. ¿Qué opinan de la irrupción tecnológica en el sector? ¿Supone un riesgo para el auditor que la tecnología ocupe su lugar?

“ APS. Ayuda bastante. Mira los papeles de trabajo de los que hablábamos antes. Tengo el trastero lleno de carpetas. Pero no veo riesgos para el sector.

Hijo. Creo que la tecnología es una ayuda, sin duda.

Nieto. Ahora está variando mucho el trabajo hacia el tema de controles e identificación de riesgos. Pero la planificación de los controles, aunque al final todo esté informatizado, necesita la interpretación del auditor.

Hijo. La tecnología es una gran ayuda, por ejemplo, para toda la parte de Big Data de una gran empresa que tenga muchas transacciones. En la empresa donde trabajo tenemos 700 sociedades activas en 22 países. Ningún auditor podría auditar eso sin tecnología. No es posible. No solo a nivel de muestreo, sino a nivel de interpretación y tratamiento de datos. Desde luego, no creo que la tecnología sustituya al auditor. Son herramientas en las que tienes que apoyarte para tener más información a la hora de emitir tu juicio. ”

Pregunta. Son tres generaciones de auditores en un sector en el que cada vez el nivel de rotación es mayor. ¿Cuál es el secreto para permanecer tanto tiempo?

“ APS. ¿Tú cuantos años estuviste?

Hijo. Yo estuve 16 años más o menos.

APS. Pero tuviste muchas oportunidades para marchar, ¿verdad?

Hijo. Sí.

APS. Cuando una empresa quiere personal directivo contrata a mucho auditor que ha tenido contacto con la empresa. La empresa, de acuerdo con la firma, dice: ‘Oye, quiero a este chico. Me gusta cómo trabaja’. Y así se van marchando.

Hijo. En mi caso seguí los pasos de mis padres. Creo que consiste en vivir la auditoría como una profesión y no como un empleo. Recuerdo que recibía ofertas a partir del tercer año y la tentación de irte a otras empresas era bastante recurrente. Pero al final yo me siento auditor. Soy auditor. Es lo que



soy ahora mismo. No soy director financiero, no soy director de administración. Si lo vives como una profesión, y te gusta, y no has entrado a ser auditor solo para formarte, lo normal es que aguantes. Y te mantienes mientras tu carrera profesional va creciendo. Yo estuve con mi padre cinco años y otros 11 en PwC. Luego me he ido a auditoría interna, que tiene mucho que ver, y bastantes del mundillo acabamos ahí. Es bastante parecido en muchas cosas. El lenguaje es el mismo. Yo me sigo sintiendo auditor. Externo o interno, pero auditor. Tú (dice señalando a su sobrino) has estado siete años y te acabar de ir.

Nieto. Yo estuve siete años en auditoría. Ahora estoy explorando el mundo de la consultoría. Pero por dentro me acaban gustando los números y, todavía, no sé por dónde voy a tirar y no descarto volver.

APS: Tú estuviste en Los Ángeles, ¿hay mucha diferencia de los trabajos de los americanos a los de aquí?

Nieto. Allí los equipos están más seccionados por áreas y enfoques de trabajo. El trabajo de auditoría, el método, es prácticamente el mismo. Pero allí están más focalizados en legislaciones y van mucho más al pie de la letra. Aquí interpretamos un poco más. En definitiva la manera de trabajar es igual.

APS. Lo que teníamos entonces, no sé si ahora seguirá igual, era una espada de Damocles encima: el ICAC (Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, el organismo público que vela por la buena labor de las firmas auditoras). Hacía unos controles y ponía unas multas escalofriantes. Incluso obligaba a algunos a dejar la profesión. Había casos por denuncias de los mismos empresarios, que decían que este auditor incurría en tal o cual cosa. Yo estuve de consejero en el ICAC nueve años y el 90% del tiempo de las reuniones que celebrábamos lo dedicábamos a analizar expedientes de auditores.

”

Pregunta. El sector ha vivido dos grandes crisis en los últimos años. En 2002 con el caso Enron y el golpe de la Gran Recesión con otros casos polémicos. ¿Cómo los vivieron?

“ APS. Creo que el sector no sufrió en esas crisis. Lo que queda en entredicho es el prestigio de la firma que auditó esas empresas. Creo que el sector tiene el prestigio suficiente para mantenerse. Lo que sí ocurre es que esa firma puede salir dañada ante esos escándalos.

Hijo. En el caso de Enron, el problema se encapsuló en Arthur Andersen. Desapareció la firma y el daño se controló. Pero creo que en los casos de los últimos años ha sido diferente. Al final la sociedad civil echa la culpa al auditor por no detectar los fraudes, por no avisar de irregularidades, o por permitir una salida a Bolsa, o emitir un informe sin salvedades de una entidad a punto de quebrar. Esto pone al auditor en una situación muy complicada. Yo no sé cuál es la fórmula para recuperar esa confianza, porque creo que en estos últimos años sí se ha perdido mucho prestigio. Al final, el problema es el típico que afecta a la reputación, la pierdes en un minuto y tardas muchos años en volver a recuperarla. Los casos de los últimos años sí han hecho daño al sector. Además, la labor del auditor no es detectar el fraude.

”

Pregunta. ¿Cómo ven el futuro del sector?

“ APS. Lo veo muy complicado por la competencia de honorarios. Es tremendo. Las empresas de auditoría presentan ofertas muy bajas porque compiten en precio y tienen que acortar los costes de los trabajos, los desplazamientos, las horas... a veces de forma arriesgada.

Hijo. Creo que es complicadísimo. Por un lado, está la presión de los precios bajos; pero por otro, la responsabilidad que se exige al auditor ha aumentado. El desequilibrio cada vez es mayor. El auditor cada vez tiene más responsabilidad sobre sus trabajos y cobra menos honorarios. Y a esto añadimos la limitación de servicios y los servicios prohibidos, los no admitidos. Esa es la parte en la que podías recuperar algo de rentabilidad, pero ahora también te la dejan fuera. Las grandes se han reinventado, se han dividido en sociedades diferentes para poder vender consultorías y otros servicios. Y la culpa también es nuestra, de la profesión. Porque cada vez que hay un concurso se va al precio. Porque en el fondo nos reconocemos como un commodity, no aportamos valor añadido o diferencial. Creo que eso es un gran error de la profesión, no poner en valor los servicios que prestamos.

APS: Para el pequeño empresario la auditoría es un impuesto más. La transparencia a ellos no les importa. Como son pyme, y tienen el capital reducido y concentrado, la transparencia no les importa. Creen que es como un impuesto más.

Hijo. Lo que quieren es la opinión limpia y evitarse problemas.

APS: Y aunque no sea limpia. No les importa mucho. Ellos van a pagar el menor importe posible. De ahí decimos que en la pyme hay una gran competencia tremenda.

Nieto. Creo que el mercado va a cambiar. Creo que cada vez más empresas van a tener que hacer obligatoriamente una auditoría y al final se irá imponiendo la visión de Estados Unidos. Es lo que termina viniendo a Europa. Y allí el auditor es un asesor, que les da un valor añadido. Creo que va a ir a más y que se va a tener más en cuenta la figura del auditor y el trabajo que hace en la empresa.

Hijo: Como es más joven es más optimista.

”

Pregunta. ¿Qué consejos les dio a su hijo y a su nieto?

“

APS. Lo primero honestidad. Eso es fundamental. Tienes que decir siempre la verdad. En eso no puedes fallar. Si no, dedícate a otra cosa. No te dediques a auditar. Eso fue lo que siempre les dije y ellos son conscientes.

“Tú nunca llegaste a trabajar con él”, dice Aquilino Pravia hijo apuntando a su sobrino. Recuerda cómo él compartió los primeros años de su andadura profesional con su padre. Fueron los años más importantes. En los que no solo se acumula una formación técnica, si no en los que se asimilan los valores que marcarán toda la trayectoria profesional. “Yo estuve cuatro o cinco años con él. La formación era diaria. Era un ejemplo continuo al verle trabajar en el día a día”, recuerda Aquilino Pravia Martín. “Nos ha tocado viajar, cruzar España 20 veces, pasarnos semanas por ahí. Vas aprendiendo a relacionarte con los clientes, a ver dónde están los límites entre la buena relación y la seriedad y la objetividad”, recuerda.

Nieto. En las cartas que me enviaba siempre me explicaba cómo eran las auditorías y como te tenías que comportar en la auditoría y en la vida.

Aquilino Pravia Suarez envía de vez en cuando cartas aleccionadoras a sus nietos. Las que remitía a Fernando Sampedro Pravia, cuando este estaba en Londres, contenían consejos y recomendaciones para desenvolverse y comportarse en la vida. Consejos sobre la imagen y una correcta vestimenta –“El buen vestir, se entiende de pies a cabeza, ayuda, y mucho, a potenciar virtudes y disimular defectos”, dice en una de las misivas—. En otras ponía énfasis en valores como la honestidad y la verdad. –“No te comprometas nunca a lo que no puedes o debes hacer. Acostúmbrate a decir no, aunque ello te cueste en algunos casos”–.

”

AUDITORES

INSTITUTO DE CENSORES JURADOS
DE CUENTAS DE ESPAÑA

UNA HISTORIA DE ÉXITOS

75 ANIVERSARIO

AUDITORES

INSTITUTO DE CENSORES JURADOS
DE CUENTAS DE ESPAÑA

Autor:

Jesús Sérvulo González

Edición y Producción:

Javier Vilella Herrera

María del Carmen Rodríguez Grimaldi

Fotografía:

Luis Sevillano

Álvaro Benítez

I.S.B.N.: 978-84-15354-88-8

Depósito Legal: M-33599-2018

Paseo de la Habana 1

28036 Madrid

T +34 91 446 03 54

auditoria@icjce.es

www.icjce.es

