

PREPARADOS PARA EL FUTURO

The title 'PREPARADOS PARA EL FUTURO' is rendered in large, white, sans-serif capital letters against a light blue background. Several stylized human figures are integrated with the text: a man in a brown suit and red pants stands on the 'P'; a man in a red shirt and blue pants sits on the 'A' of 'PREPA'; a woman in a yellow top and red pants walks through the 'O' of 'RADOS'; a man in a grey shirt and black pants helps a child on a bicycle through the 'A' of 'PARA'; a man in a red shirt and blue pants stands on the 'F' of 'FUTURO'; and a group of three people (two women and one man) stands to the right of the word 'FUTURO'.

Núm. 82
Julio 2020

INTRODUCCIÓN

Este cuaderno técnico, publicado en fechas próximas al Fòrum 2020, se gestó durante un periodo especial y particular para todos, el motivado por la crisis de la COVID-19 de la que a la fecha actual y recién estrenada la etapa de “nueva normalidad” desconocemos todavía cuándo y cómo saldremos. Más allá de la incertidumbre sobre cómo será el mundo tras esta crisis, todos estamos trabajando desde el momento en que se decretó el estado de alarma, y algunos incluso ya desde bastante antes, para adaptar nuestros recursos a lo que intuimos, sólo intuimos, será la realidad post-COVID-19 y a la redefinición de un entorno económico y social que, probablemente, la aparición de la pandemia no ha hecho sino acelerar pero que desde hacía tiempo algunos ya planteaban como inevitable.

Este contexto nos pareció una buena oportunidad para plasmar en una publicación como el cuaderno técnico las experiencias de auditores de firmas de auditoría con una casuística muy variada pero que han tenido que hacer frente a unos mismos retos. Les hemos pedido si podían compartir en qué situación se encontraban cuando estalló la crisis, qué han hecho y qué continúan haciendo para adaptar estructuras y procesos y qué oportunidades están encontrando, qué están aprendiendo y cómo miran al futuro. Y para hacerlo les hemos pedido que tras una breve presentación de los propios autores y de su firma dieran respuesta en primera persona y en base a su experiencia a las 3 mismas preguntas:

- A) ¿Cuál era vuestro punto de partida cuando estalló la crisis? ¿Qué herramientas tecnológicas han sido de mayor utilidad para conseguir un teletrabajo efectivo?
- B) En cuanto a la organización del trabajo y de los equipos: ¿Qué se está haciendo bien y qué aspectos consideráis son susceptibles de mejora?
- C) Enseñanzas que deja -y continuará dejando- la crisis de la COVID-19: ¿Qué oportunidades, si es el caso, habéis detectado? ¿Qué planteáis cambiar/potenciar en el corto y medio plazo?

Aunque no están todas las que son, entendemos que las firmas de auditoría que han participado sí representan un abanico muy amplio de realidades dentro del sector, tanto en relación con el nivel de actividad como por el grado de globalización y digitalización.

Nos gustaría terminar esta presentación recordando la cita de Haruki Murakami *“Cuando salgas de la tormenta, ya no serás la misma persona que había entrado en ella. En eso consiste la tormenta”*. Y no nos queda nada más que daros las gracias a todos los que habéis colaborado por vuestra generosidad.

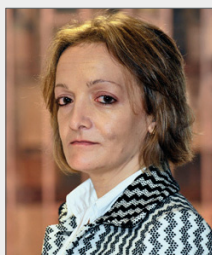
RELACIÓN DE FIRMAS DE AUDITORÍA QUE HAN PARTICIPADO EN ESTE QUADERN TÈCNIC

1. ACTIVA AUDITORÍA & CONSULTORIA, S.L.P.



Emili Coll y Teresa Salas

Socios



En Activa, actualmente trabajamos un total de 28 personas contando a socios y colaboradores y realizamos auditorías en el sentido más amplio (cuentas anuales y otros estados financieros, *due diligence*, revisión de cuentas justificativas de subvenciones,...) y servicios complementarios (peritajes, valoración de empresas, verificación EINF, consultoría, etc.). Nuestra actividad está centrada básicamente en Cataluña, y muy especialmente en el área metropolitana de Barcelona, pero tenemos también clientes en la Comunidad Valenciana, Galicia, Madrid y País Vasco. Nuestros clientes en su mayoría son PYMES pero contamos también con diversos grupos de empresas de mayor dimensión y ámbito internacional.

Los principales sectores de actividad de nuestros clientes son: distribución (carburantes, alimentación, informática, bricolaje, textil, componentes industriales, otros); consultoría informática; fabricación de cartón, textil, equipamientos industriales, otros productos; restauración y hostelería; I+D; tercer sector (fundaciones, asociaciones, ONG); educación; servicios sanitarios; construcción de obra civil; etc.

A) ¿Cuál era vuestro punto de partida cuando estalló la crisis? ¿Qué herramientas tecnológicas han sido de mayor utilidad para conseguir un teletrabajo efectivo?

La crisis de la COVID sin duda ha evidenciado, más si cabe, la necesidad de cambiar aspectos en la gestión de la firma que hacía tiempo se intuían como necesarios pero que requerían, decíamos, una reflexión profunda antes de abordarlos. Desde este punto de vista, está suponiendo un catalizador que nos obliga a alinear actitudes, gestión y recursos para prestar el servicio al cliente en unas circunstancias nuevas y muy distintas. En definitiva, está sirviendo para dar más urgencia al proceso de reflexión y guardarnos de los peligros de la siempre temida “parálisis por el análisis”. Para poner ejemplos, en los aspectos vinculados a la organización del trabajo, estábamos en pleno debate interno acerca de cómo conciliar trabajo y vida privada, nueva organización de los equipos y en abrir canales de participación de nuestros colaboradores en las decisiones. En el ámbito tecnológico ya hacía tiempo que disponíamos de las herramientas para trabajar en remoto aunque sí es cierto que la crisis llegó en medio de pruebas piloto de diversas herramientas destinadas a optimizarlo. Reforzamos nuestras herramientas tecnológicas en dos direcciones, la infraestructura física y el *software*, y en dos ámbitos, la productividad y la ciberseguridad. En cuanto vislumbramos los efectos que la pandemia tendría en el trabajo diario ampliamos la capacidad de los sistemas que habían de soportar las crecientes comunicaciones remotas, instalamos nuevos sistemas de seguridad para blindarlas y renovamos equipos cuya vida tecnológica estaba alcanzando su límite. Estos cambios nos proporcionaron la base para adoptar algunas de las soluciones existentes en el mercado en aras a facilitar la comunicación entre los equipos de trabajo y que nos son a todos conocidas. No obstante, a pesar de la complicación del proyecto, en relación con nuestro tamaño como firma, y a pesar de la rapidez con que tuvimos que trabajar en esos días, algunas semanas más tarde se hizo evidente que la dimensión tecnológica para afrontar la nueva manera de trabajar, aun estando presente en todo momento, no constituía el aspecto más complejo a resolver.

B) En cuanto a la organización del trabajo y de los equipos: ¿Qué se está haciendo bien y qué aspectos consideráis son susceptibles de mejora?

Tras entrar en confinamiento, no tardamos mucho tiempo en constatar que los aspectos relacionados con las personas constituían el desafío más importante a la hora de gestionar correctamente el trabajo en condiciones de distancia física inevitable, tanto de los miembros de los equipos entre sí como de ellos con los clientes. Por una parte, la planificación de los trabajos, en su conjunto y en cada uno de ellos en particular, así como el reporte del grado de avance se vieron seriamente dificultadas, pero debemos agradecer a todos nuestros colaboradores su rápida comprensión de la situación y su excelente predisposición a proponer y adoptar soluciones. También la interacción con el cliente y el flujo habitual de trabajo con los distintos interlocutores ha sido más difícil y así fueron inevitables algunas duplicidades iniciales que nos enseñaron la necesidad de intensificar las reuniones remotas de coordinación. Lo mismo podemos decir de la supervisión, sobre todo en el primer nivel. Sin embargo, no todo es perfecto y queda margen para la mejora en todos los aspectos mencionados, pero si en algo debemos mejorar claramente es en la gestión del tiempo, en la conciliación familiar y en la motivación de las personas bajo circunstancias de teletrabajo. Efectivamente, nos hemos esforzado mucho en seguir prestando nuestros servicios al cliente pero seguramente a costa de menor eficiencia, de horarios poco controlados y de mucho agotamiento mental. El trabajo desde casa ha cambiado y posiblemente mejorado la manera de trabajar en algunos aspectos, pero sin duda debemos formarnos y dotarnos de herramientas para salvar los peligros y los aspectos negativos que también conlleva, y aquí no hablamos sólo de nuevos conocimientos sino probablemente también de nuevas actitudes.

C) Enseñanzas que deja -y continuará dejando- la crisis de la COVID-19: ¿Qué oportunidades, si es el caso, habéis detectado? ¿Qué planteáis cambiar/potenciar en el corto y medio plazo?

La COVID-19 nos ha mostrado una vez más que somos resilientes como personas, como profesionales y como sector. No sólo estamos teletrabajado en masa por primera vez sino que lo hemos hecho en condiciones de confinamiento forzado. Por tanto, y sin cantar victoria todavía porque no podemos ni debemos hacerlo, dejémonos sentir cierta satisfacción por la labor realizada. Estamos aprendiendo cosas que nos hubiesen parecido impensables hasta hace bien poco tiempo. Por ejemplo, hemos aprendido a gestionar la relación con el cliente y a coordinar nuestros equipos desde la distancia, pero también estamos redescubriendo el valor de la presencia física. Así, tenemos ahora el convencimiento de que muchas reuniones pueden hacerse en remoto, que no hace falta desplazarse “porque sí” pero también de que “algunas” reuniones deben de hacerse presencialmente. Por otra parte, nos hemos hecho conscientes de que el encuentro informal en las oficinas genera unas sinergias muy difíciles de reproducir en las planificadas reuniones por videoconferencia; se puede trabajar desde casa pero ahí “sólo” se trabaja, en nuestras oficinas o en las del cliente además de trabajar “pasan cosas” que nos aportan. En definitiva, es obvio que el teletrabajo ha venido para quedarse pero seguramente el modelo a adoptar será un híbrido entre teletrabajo y trabajo presencial que deberemos saber planificar. Ello sin duda constituirá un reto y una oportunidad de crecimiento para nuestros profesionales ya que aumentará su capacidad de gestión y su contribución al éxito de los proyectos, aspectos ambos que deberemos saber medir. En otro orden de cosas, es casi seguro que incluso la disposición de nuestras oficinas deberá cambiar, dedicando menos espacio a las funciones individuales y aumentando la superficie de los espacios de colaboración. También estamos estudiando cambios en la manera de realizar las sesiones de formación interna pero sin duda nuestra atención deberá centrarse en aspectos clave como mantener la cohesión del grupo y transmitir los valores corporativos no ya a nuestros actuales colaboradores sino a los que se incorporarán en el futuro bajo esto que ha venido en llamarse “nueva normalidad”.

2. AUDIAXIS AUDITORES, S.L.P.



Noelia Acosta

Socia

Audiaxis es una firma multidisciplinar con más de 80 colaboradores, de ámbito principalmente nacional, con una tipología de clientes muy diversa.

A) ¿Cuál era vuestro punto de partida cuando estalló la crisis? ¿Qué herramientas tecnológicas han sido de mayor utilidad para conseguir teletrabajo efectivo?

Nuestro trabajo no se ha visto afectado por cuestiones tecnológicas, ya que todo el personal de la firma trabajaba en la nube y habíamos introducido sistemas de colaboración como *Sharepoint* para intercambiar información entre el cliente y la firma de cara a mejorar la eficiencia y la seguridad. Una de nuestras prioridades siempre han sido las mejoras en IT, este año hemos introducido nuevos protocolos de seguridad que van desde la formación interna de todos los profesionales de la firma hasta la detección en tiempo real de cualquier amenaza gracias a sistemas de *machine learning*. Este punto nos ha dado mucha más seguridad en el teletrabajo.

Como novedad, impulsados por la situación, y como casi todas las empresas, hemos introducido reuniones telemáticas entre los equipos de trabajo y el cliente.

B) En cuanto a la organización del trabajo y de los equipos: ¿Qué se está haciendo bien y qué aspectos consideráis son susceptibles de mejora?

Los equipos están trabajando de forma habitual, intentando adaptarse a los tiempos y la situación de cada cliente, hemos realizado visitas presenciales en casos necesarios, con las medidas oportunas. Por otro lado, nos hemos encontrado con algunas limitaciones impuestas en el *planning* que hemos intentado gestionar, incluso así, en algunos casos los trabajos no se han podido cerrar con la celeridad habitual. Este punto desemboca en un mes de junio y julio complicado de cara a poder finalizar todos los trabajos antes del mes de agosto.

Por otro lado, las acciones comerciales se han visto afectadas por esta situación, y de cara al último trimestre del año ya estamos analizando acciones y medidas a aplicar para poder solucionar este punto, en la medida de lo posible.

C) Enseñanzas que deja -y continuará dejando- la crisis de la COVID-19: ¿Qué oportunidades, si es el caso, habéis detectado? ¿Qué planteáis cambiar/potenciar en el corto y medio plazo?

A corto plazo nos planteamos la posibilidad de teletrabajar de forma más habitual, realizando un equilibrio entre las visitas al cliente, la oficina y los hogares de cada persona del equipo.

Intentaremos poder encontrar un equilibrio que permita introducir mejoras en la flexibilidad de la jornada. Así mismo, encontramos muy interesante las reuniones con el cliente a distancia, sin necesidad de omitir las presenciales, sino como un valor añadido e introducirlo igualmente en la formación, por ejemplo, de los idiomas, que era un punto que nos costaba conciliar con los equipos.

3. AUDINFORM, S.L.P.



Rosa M. Coma Camps

Administradora única y socia

Audinform está domiciliada en Granollers y su estructura de profesionales la componen 3 socias auditoras ejercientes, 3 profesionales no inscritos en el ROAC (con antigüedades en la profesión entre 5 y 10 años) y 3 auditores *juniors* (primer año en auditoría). Nuestra actividad principal se centra en la realización de auditorías de cuentas anuales individuales y consolidadas, en trabajos de revisión y verificación de otros estados financieros o documentos contables, así como en trabajos de procedimientos acordados y revisión de cuentas justificativas de subvenciones en el ámbito del sector público. No estamos especializados en ningún sector en particular, sino que sus clientes son de sectores muy diversos, siendo el principal ámbito de actuación la Comarca del Vallés Oriental.

A) ¿Cuál era vuestro punto de partida cuando estalló la crisis? ¿Qué herramientas tecnológicas han sido de mayor utilidad para conseguir teletrabajo efectivo?

Nuestra situación desde la perspectiva tecnológica

Nuestro despacho es de tamaño pequeño y desde el ejercicio 2019 nos encontramos en pleno proceso de cambio de herramienta respecto al *software* que utilizamos como base para nuestros trabajos de auditoría.

En este sentido, nuestra firma adquirió a finales del ejercicio 2018 un nuevo *software* de auditoría, al objeto de automatizar, digitalizar y mejorar la formalización y realización de los encargos de auditoría y así estar debidamente preparados ante los requerimientos establecidos en la normativa de auditoría tanto presentes como los que previsiblemente impondrá el Reglamento una vez se apruebe; entre otros los relativos a la compilación de los papeles de trabajo en formato electrónico.

El volumen y la concentración estacional de nuestro trabajo dificulta en gran medida dicha implantación, por lo que ya desde un primer momento nos tuvimos que plantear llevarla a cabo de forma gradual para poder controlar el proceso y evitar que este cambio provocara tensiones demasiado significativas. Por nuestra experiencia, todos los cambios en el ámbito informático son traumáticos, por lo que decidimos ya desde un inicio que la mejor opción era realizarlo por fases. Paralelamente se asignó a una persona de nuestro equipo como responsable para ir conociendo el funcionamiento y las características del nuevo programa e ir formando al resto del equipo con el objetivo de poder aprovechar al máximo las posibilidades que ofrece la aplicación informática.

Durante la temporada 2018-2019 se inició una primera fase de implementación del nuevo programa informático, continuando una segunda fase de implementación del *software* mucho más amplia durante las auditorías del ejercicio 2019.

Adicionalmente, todos los empleados y auditores de nuestra firma cuando trabajan, tanto desde las oficinas de nuestros clientes como desde el despacho, pueden acceder al servidor central instalado en la “nube”. La información del *cloud* está actualizada en todo momento, sin riesgo de duplicidades, y en consecuencia permite saber en tiempo real el grado de avance de los distintos encargos y agiliza y simplifica las tareas de coordinación y revisión.

Respecto a las auditorías correspondientes a la verificación de las cuentas anuales del ejercicio 2019

La mayoría de las cuentas anuales que nosotros auditamos corresponden al cierre contable de 31 de diciembre.

Durante el último trimestre del año 2019 iniciamos los trabajos de planificación, identificación de riesgos, diseño y aplicación de pruebas de control sobre transacciones en la mayoría de nuestros clientes. Tras las verificaciones de los inventarios físicos, a mediados del mes de enero empezamos el trabajo de campo correspondiente a la fase final de las auditorías trabajando en equipos de forma presencial. Así que en el momento en que estalló la crisis de la COVID-19 nos hallábamos en plena campaña de auditoría 2019-2020.

A mediados de marzo, cuando se decretó el estado de alarma, contactamos con los clientes a los que teníamos previsto acudir y acordamos iniciar nuestro trabajo de forma telemática a la espera de la evolución de los acontecimientos. Cabe mencionar que obtuvimos muy buena respuesta y muy buena disposición de colaborar por parte de los clientes, en la mayoría de los casos.

Una vez acabado el confinamiento, podríamos resumir la diversidad de situaciones respecto al punto en que se encuentran nuestras auditorías, en:

- Trabajo hecho, acabado y entregado el informe de auditoría.
- Realizado la mayor parte de nuestros procedimientos de auditoría y estamos ya próximos a la entrega del informe.
- Trabajos en los que hemos iniciado la fase final de verificaciones.
- Trabajos pendientes de empezar la aplicación de los procedimientos de verificación.

Esperamos unos próximos meses intensos en cuanto al trabajo a realizar para poder recuperar algunas de las ineficiencias vividas durante la fase de confinamiento, pero no prevemos problemas mayores para poder obtener evidencia suficiente y adecuada para poder concluir los trabajos de auditoría pendientes.

B) En cuanto a la organización del trabajo y de los equipos: ¿Qué se está haciendo bien y qué aspectos consideráis son susceptibles de mejora?

Desde el 16 de marzo de 2020, primer día laborable después de la declaración del estado de alarma, todos los profesionales de nuestra firma iniciamos nuestro trabajo de forma telemática. Inicialmente continuamos trabajando con los clientes para los que ya teníamos acordado el calendario de trabajo y paulatinamente íbamos contactando con el resto, a fin de averiguar en qué situación se encontraban y en base a ello fuimos modificando y adaptando nuestro *planning* de trabajo. A nivel interno comenzamos a utilizar como herramienta de comunicación entre nosotros las videollamadas (*TEAMS*, *ZOOM*), lo cual juntamente con el correo electrónico y teléfono nos permitió ir coordinando nuestro trabajo de forma eficaz. Cabe mencionar también que todo ello fue posible debido a que previamente teníamos ya en funcionamiento el programa de auditoría y el servidor en el *Cloud* lo que nos permitió estar conectados en todo momento y con el trabajo actualizado.

Inicialmente el *planning* estaba planteado de forma que el equipo de trabajo iniciaba una auditoría y seguía con ella hasta terminar la aplicación de pruebas sustantivas y procedimientos de verificación, con una parte muy significativa del trabajo realizada de forma presencial en las oficinas del cliente. Una vez terminado el trabajo en un cliente se iniciaba un nuevo encargo.

Lógicamente durante el confinamiento hemos tenido que cambiar esta manera de operar de forma sustancial para poder adaptarnos al ritmo de respuesta de cada uno de los clientes, que ha sido muy distinto, lo que se ha traducido en:

- Auditorías que se han podido llevar a cabo en su totalidad de forma telemática.
- Auditorías en las que se ha realizado la mayor parte del trabajo *online* y aquellas pruebas que era complicado verificar de forma telemática, se han dejado para realizar de forma presencial en cuanto se ha iniciado el proceso de desescalada, concentrando en pocos días la realización del trabajo pendiente.
- Auditorías en las que se han iniciado las pruebas de comprobación de forma telemática pero dado que la situación del cliente no permitía darnos respuesta a un ritmo ágil, se acabará el trabajo en cuanto la sociedad recupere la normalidad en su actividad.
- Auditorías que se iniciarán a partir de la aplicación de la Fase 3 de la desescalada del confinamiento.

Para nuestra firma, este método de trabajo ha implicado un cambio respecto al orden en la forma de trabajar. Con el objetivo de asignar todas las horas de trabajo de todos los empleados, y con la finalidad de ir avanzando en todo lo posible, se han llevado a cabo de forma paralela varios expedientes de auditoría a la vez, lo que supone un cambio sustantivo respecto del método de trabajo anterior pero que ha permitido que en cuanto se ha ido levantando el confinamiento, se han podido terminar y cerrar en pocos días diversos informes de forma relativamente rápida.

C) Enseñanzas que deja -y continuará dejando- la crisis de la COVID-19: ¿Qué oportunidades, si es el caso, habéis detectado? ¿Qué planteáis cambiar/potenciar en el corto y medio plazo?

Esta crisis nos ha obligado a cambiar nuestra forma de trabajar. Nuestro método era realizar la mayor parte del trabajo de campo correspondiente a una auditoría desde las instalaciones de nuestro cliente y, de forma totalmente imprevista, nos encontramos de la noche a la mañana con un confinamiento que implicó tener que replantear el método utilizado hasta entonces, obligándonos a aplicar el teletrabajo sin previo aviso y sin ningún tipo de preparación ni planificación para ello.

Consideramos que hemos sido capaces de adaptarnos de forma muy rápida a las nuevas exigencias impuestas y que, en base al nivel de digitalización en que se hallan nuestros clientes, también hemos podido llevar a cabo nuestro trabajo de forma satisfactoria y dar una respuesta adecuada. El hecho de no tener que invertir tiempo en desplazamientos también ha permitido un ahorro en horas que se han podido aplicar y aprovechar para agilizar la velocidad de avance de trabajos. Adicionalmente, el teletrabajo ha permitido, en aquellos casos necesarios, la flexibilización y adaptación de jornadas laborales.

Cabe mencionar que la normativa fue muy rápida en flexibilizar los plazos legales respecto a nuestra obligación de entrega de los informes de auditoría, lo cual nos dio un elevado grado de tranquilidad en cuanto al cumplimiento legal se refiere.

En los casos en que las empresas tienen digitalizada su documentación, gracias a las nuevas tecnologías, hemos podido realizar toda la auditoría por vía telemática; realizando también las reuniones con el órgano de administración de las mismas mediante videoconferencias.

Por tanto, las previsiones que tenemos en estos momentos, es de que se podrán entregar bastantes informes antes del mes de agosto y de que muchos de los que queden aplazados para el mes de septiembre, estarán con un grado de avance significativo. Creo que podemos afirmar con un cierto grado de satisfacción que hemos conseguido un nivel de productividad más que aceptable. No obstante, también ha habido días con un cierto grado de incertidumbre respecto a la eficacia y eficiencia en que seríamos capaces de llevar adelante nuestras obligaciones contractuales.

En el inicio de este escrito describíamos que nuestro despacho es de pequeño tamaño y que nos encontramos en pleno proceso de implantación de nuevas herramientas. Nos hemos trazado una hoja de ruta mediante la cual poder fijar unos plazos e ir alcanzando nuevos retos tecnológicos que nos permitan mantenernos a los niveles profesionales que requiere nuestra actividad para poder seguir compitiendo en nuestro mercado.

La crisis de la COVID-19 ha tenido y tendrá consecuencias muy negativas para la economía a todos los niveles, pero también nos ha dejado lecciones y aprendizajes positivos, tanto a nivel personal como a nivel laboral. En este sentido, sin duda estas últimas semanas han sido una prueba de la importancia que tiene la inversión y formación en las nuevas tecnologías, gracias a las cuales hemos podido seguir adelante con nuestros trabajos de auditoría, sin penalizar el servicio a nuestros clientes. Por otro lado, en cuanto a nuestro equipo humano, el teletrabajo y la conciliación familiar eran dos asignaturas pendientes en la sociedad en general, y especialmente en el mundo de la auditoría, que veníamos posponiendo y que nos hemos visto obligados a aplicar, obteniendo resultados muy positivos y productivos.

4. AUDIPONENT S.L.



Miriam Aguado Figueras

Socia coadministradora

Audiponent tiene oficinas en Lleida y Almacelles. En ambas localidades los socios (2 en Lleida y 2 en Almacelles) llevan la dirección, organización y ejecución de los trabajos de auditoría, de informes especiales y de otros aspectos relacionados con la profesión, con la colaboración del personal de la firma.

Nuestros clientes son principalmente de Cataluña y Aragón. Las empresas que auditamos son sociedades mercantiles y cooperativas. Las actividades que llevan a cabo son diversas, sociedades que realizan actividades industriales, de transportes y otras. Las cooperativas son principalmente agrícolas con secciones de crédito y otras que no cuentan con estas secciones. También contamos entre nuestra clientela con sociedades mercantiles y cooperativas que llevan a cabo otras actividades.

A) ¿Cuál era vuestro punto de partida cuando estalló la crisis? ¿Qué herramientas tecnológicas han sido de mayor utilidad para conseguir teletrabajo efectivo?

El punto de partida cuando estalló la crisis. La primera medida que tomamos fue la de enviar un escrito a nuestros clientes comunicándoles que, debido a la situación creada por la COVID-19 nos veíamos obligados a desarrollar los trabajos de auditoría a través de comunicaciones informáticas, limitando al máximo nuestra presencia física en las empresas, que se realizarían sólo si fuera imprescindible. En el escrito incluíamos las recomendaciones oportunas para que documentaran todo lo relacionado con actividades e incidencias derivadas de la COVID-19, dado que tendrían que ser un capítulo a hacer constar en la memoria e informe de gestión.

Simultáneamente, organizamos los trabajos de los componentes de los equipos de auditoría para que el personal pudiera desarrollar en sus domicilios las funciones que tenían asignadas, estableciendo unos canales de información para conocer las fases en que se encontraban estos trabajos. Las herramientas tecnológicas utilizadas han sido las contenidas en los programas informáticos que utilizamos (*Audisof* principalmente y otros auxiliares).

B) En cuanto a la organización del trabajo y de los equipos: ¿Qué se está haciendo bien y qué aspectos consideráis son susceptibles de mejora?

En general, la dificultad que ha surgido es la del cambio radical del sistema presencial en las empresas y la comunicación con el personal de estas, y entre los propios miembros del equipo, al pasar a un sistema que todo, o casi todo, se tenía que hacer telemáticamente, con la consecuente carencia de comunicación directa y ser esta secuencial al enviar la petición de datos y consultas y la recepción de las respuestas (en ocasiones había que reiterar las demandas de información). Se está haciendo relativamente bien el teletrabajo, teniendo en cuenta la situación descrita de cambio tan inesperado. Aún es pronto para poder evaluar los resultados finales.

C) Enseñanzas que deja -y continuará dejando- la crisis de la COVID-19: ¿Qué oportunidades, si es el caso, habéis detectado? ¿Qué planteáis cambiar/potenciar en el corto y medio plazo?

Esta pregunta podrá contestarse mejor dentro de unos días, dado que *“la fiesta aún no ha acabado”* y estamos pendientes de conocer los resultados del final de la campaña. Una vez que lleguemos al final, podremos con propiedad y objetividad contestar a la pregunta, poniendo en común todo lo que hemos experimentado, reflexionar sobre lo que hemos aprendido y valorar las oportunidades detectadas. También será imprescindible plantearnos cambios a corto, medio y largo plazo.

5. AUDITORIA I CONTROL, AUDITORS S.L.P.



Dani Rodríguez Teixidó

Director

Auditoria i Control es una firma de auditoría ubicada en Girona con más de 25 años de experiencia, durante los que hemos consolidado una importante cartera de clientes, que abarcan la práctica totalidad de sectores y tipologías (desde entidades sin ánimo de lucro a grupos con importante presencia internacional). Nuestra plantilla está formada actualmente por 19 personas dedicadas principalmente a trabajos relacionados con la auditoría de cuentas.

A) ¿Cuál era vuestro punto de partida cuando estalló la crisis? ¿Qué herramientas tecnológicas han sido de mayor utilidad para conseguir teletrabajo efectivo?

Desde hace años trabajamos con un *software* específico de auditoría basado en el trabajo por grupos, mediante sincronización directa en la nube, por lo que las restricciones a la movilidad y la implantación del teletrabajo no han supuesto un cambio significativo en nuestra operativa de trabajo a todos los niveles (planificación, ejecución del trabajo, supervisión).

Desde un primer momento adoptamos el teletrabajo para la totalidad de la plantilla, siguiendo las diferentes recomendaciones realizadas por la autoridad sanitaria.

Se han establecido reuniones periódicas por videollamada (*Zoom*, *Skype*) a diferentes niveles (socios – dirección – jefes de equipo – seniors – juniors), en los que se ha realizado un seguimiento constante de la evolución de los diferentes encargos, y que nos ha permitido mantener un contacto fluido entre todo el personal. Hemos seguido utilizando los canales tradicionales (correo electrónico, WhatsApp) de comunicación interna.

Por lo que respecta al contacto con los clientes, se han utilizado múltiples canales y aplicaciones (*Zoom*, *Skype*, *Microsoft Teams*, *Jitsi*, *Google Meets*), potenciándose el uso de aplicaciones de intercambio de archivos (*Drive*, *Dropbox*), manteniendo en todo momento las debidas precauciones para su correcto uso. Puesto que en el momento de declaración del estado de alarma buena parte de los trabajos se encontraban ya en su fase final, el uso de las aplicaciones anteriores ha sido de especial utilidad para la resolución de dudas, obtención de documentación pendiente y presentación de conclusiones finales. En términos generales, se ha podido mantener un contacto constante con los clientes que ha permitido un correcto desarrollo de los trabajos, si bien en determinados casos la recopilación de la información solicitada se ha visto afectada por los efectos de la crisis sobre los clientes (principalmente, empresas con personal financiero - administrativo afectado por ERTE), lo que ha provocado una dilación en los trabajos.

B) En cuanto a la organización del trabajo y de los equipos: ¿Qué se está haciendo bien y qué aspectos consideráis son susceptibles de mejora?

Los efectos de la crisis para nuestros clientes han sido muy diferentes (desde clientes que han visto aumentados sus volúmenes de actividad a empresas que se han visto obligadas a detenerla totalmente), por lo que la afectación al desarrollo previsto de los trabajos ha sido también variada.

Las medidas legales aprobadas, en especial en lo referente a la prórroga de plazos para la formulación y aprobación de cuentas anuales, significaron una cierta “relajación” en algunos clientes respecto a su proceso de cierre del ejercicio 2019 y formulación de cuentas, aspectos con una incidencia directa sobre

nuestro trabajo. Ante la previsión que una vez levantado el estado de alarma se produjera un “cuello de botella”, trabajamos para establecer una rápida replanificación (a nivel de fechas previstas de realización de los trabajos, organización de equipos, *deadlines*), trabajo realizado en su mayor parte durante la segunda quincena de marzo.

Entre los cambios realizados a nivel de planificación, una vez evaluado el nivel de afectación de la crisis para cada cliente se han adaptado los programas de trabajo, en especial en lo referente al trabajo de revisión de hechos posteriores al cierre (efectos sobre producción, suministro, efectos laborales, situación financiera, posibles dudas respecto al normal funcionamiento de la sociedad), lo que ha requerido un incremento de las horas de trabajo a realizar respecto las inicialmente previstas, lo que a su vez ha supuesto también un aumento en el número de horas destinadas a la supervisión final, trabajo de conclusiones y emisión de informe de auditoría.

En términos generales, el desarrollo de los trabajos se ha realizado según lo previsto, si bien la fluidez en la recepción de información por parte de los clientes más afectados por la crisis se ha visto en algunos casos afectada.

C) Enseñanzas que deja -y continuará dejando- la crisis de la COVID-19: ¿Qué oportunidades, si es el caso, habéis detectado? ¿Qué planteáis cambiar/potenciar en el corto y medio plazo?

La primera enseñanza que nos deja la crisis de la COVID-19 es que como profesionales debemos estar siempre preparados para poder dar una respuesta, lo más rápido posible, a cualquier imprevisto. Solo así podremos dar el servicio que nuestros clientes necesitan y nos requieren.

Hemos visto reforzada nuestra idea respecto la importancia de realizar una buena planificación de los encargos (conocimiento del cliente, matriz de riesgos, programas de trabajo), la utilidad de la realización de un buen trabajo interino que permita reducir el trabajo a realizar en fase final, así como de disponer de una estructura de funcionamiento que permita una rápida adaptación ante imprevistos.

La responsabilidad individual de todos los miembros del despacho, cada uno al nivel que le sea exigible, se vuelve imprescindible ante situaciones como la generada por la COVID-19. Dicha responsabilidad, que debe poder ser exigida y a su vez debe ser valorada, conlleva la necesidad de dotar al personal de una correcta formación a todos los niveles.

El uso de *software* que permita el trabajo en grupo y en la nube es imprescindible para un correcto desarrollo de los trabajos. Dada su complejidad, destacaríamos la necesidad de disponer de herramientas que permitan un seguimiento continuo del trabajo realizado, en todo momento, por cada uno de los miembros del equipo por parte del personal supervisor, para así poder detectar cuanto antes posibles incidencias, riesgos o retrasos en la realización de los encargos. La formación del personal en el uso de las tecnologías y aplicaciones disponibles es un aspecto importante a preservar.

Si bien se ha podido comprobar que el desplazamiento a las oficinas del cliente no es imprescindible para un correcto desarrollo del trabajo de auditoría (quedado demostrado que pueden producirse ahorros de tiempo mediante la supresión de reuniones presenciales, que muchas veces conllevan desplazamientos realmente innecesarios), consideramos que el contacto personal con los clientes debe prevalecer y mantenerse, dado que aporta un nivel de conocimiento del negocio (de su funcionamiento, de sus debilidades y puntos fuertes) que difícilmente puede proporcionar una reunión o trabajo a distancia, a la vez que el contacto personal proporciona al trabajo de auditoría un valor añadido que nuestros clientes valoran de manera especial.

Finalmente, como auditores debemos estar preparados para acompañar y aconsejar a nuestros clientes en el proceso de transformación de sus metodologías de trabajo (en especial, la aceleración de los procesos de digitalización y análisis de datos) que a buen seguro, se producirá a corto plazo.

6. AUDRIA AUDITORÍA CONSULTORIA, S.L.P.



Juan Luis Casanova

Socio

Audria Auditoría y Consultoría es una firma de servicios profesionales multidisciplinar, de referencia a nivel nacional, con alianzas internacionales y más de 25 años de experiencia. Proporcionamos soluciones globales a las necesidades de nuestros clientes, tecnológicamente avanzadas y de alto nivel de calidad, a partir del talento y del conocimiento de un equipo humano de cuarenta profesionales cohesionados, con vocación de servicio y comprometidos a contribuir al bienestar social, laboral y ambiental de nuestra sociedad.

A) ¿Cuál era vuestro punto de partida cuando estalló la crisis? ¿Qué herramientas tecnológicas han sido de mayor utilidad para conseguir teletrabajo efectivo?

En Audria Auditoría y Consultoría hemos realizado importantes inversiones en tecnologías de la información en los últimos años y esto nos ha permitido afrontar esta crisis con una plataforma tecnológica avanzada y totalmente adaptada a esta nueva situación. En estos tiempos, la tecnología se convierte en un elemento clave, por lo que es imprescindible disponer de las herramientas necesarias para que los empleados puedan realizar su trabajo de forma remota. Trabajamos con *Citrix* en nuestros servidores en la nube y esto nos permite tener acceso a documentos, aplicaciones y escritorios desde cualquier dispositivo en cualquier lugar.

Durante estos meses de teletrabajo hemos seguido utilizando las mismas aplicaciones (*Caseware*, *Exact*, *ShareFile*, *Microsoft Teams*, *Zoom* o *Skype*). De hecho, el trabajo en remoto no es algo nuevo en nuestra organización, habituados a trabajar desde las oficinas del cliente, ahora nuestra labor se realiza desde casa, y pienso que esta forma de trabajar puede mejorar la eficiencia y la productividad, impulsando horarios flexibles y la conciliación de la vida profesional y personal.

B) En cuanto a la organización del trabajo y de los equipos: ¿Qué se está haciendo bien y qué aspectos consideráis son susceptibles de mejora?

En estos meses, el fondo de la organización del trabajo así como la gestión de los equipos de auditoría, ha sido similar y hemos intentando mantener las políticas de la firma, lo que ha cambiado sustancialmente han sido las formas. El trabajo a distancia para realizar la auditoría ha supuesto que tanto las reuniones de planificación y ejecución con el equipo de trabajo, como con la dirección del cliente han tenido que ser virtuales y en algunos momentos se echa de menos ese contacto directo con las personas que transmite unas sensaciones diferentes a la video conferencia, pero creo que hemos sabido adaptarnos rápidamente a la nueva realidad.

Durante este tiempo, las videollamadas con el equipo de trabajo han sido prácticamente diarias y las comunicaciones con la dirección del cliente han sido permanentes y de todo tipo, teléfono, correo, videollamada, etc. Los responsables de *Planning* y los socios manteníamos reuniones dos o tres veces por semana y por supuesto hemos realizado formación *online*. Pero no todo ha sido trabajo, también hemos tenido tiempo de ocio y hemos pasado momentos muy divertidos grabando el video de una canción donde participamos casi todo el despacho.

En cuanto a los aspectos susceptibles de mejora, destacaría la comunicación ascendente. Cuando hablamos de comunicación interna, generalmente pensamos en canales descendentes y creo que en estos momentos debemos fomentar la comunicación directa y transparente de los empleados para implementar aquellas medidas destinadas al buen clima laboral, sentimiento de pertenencia a la organización, trabajo en equipo, flexibilidad, creatividad y respeto al medioambiente.

C) Enseñanzas que deja -y continuará dejando- la crisis de la COVID-19: ¿Qué oportunidades, si es el caso, habéis detectado? ¿Qué planteáis cambiar/potenciar en el corto y medio plazo?

La crisis de la COVID-19 nos ha mostrado la vulnerabilidad del ser humano y nos está enseñando a dar importancia a gestos que hasta ahora nos habían parecido menos trascendentes, como el hecho de compartir espacio y tiempo con nuestros familiares o amigos, o la importancia del cambio climático.

En mi opinión, la COVID-19 ha ocasionado no solo una crisis sanitaria sin precedentes, sino también una grave crisis económica, que pone en peligro la continuidad de muchas empresas (básicamente pymes), pero que a la vez, como en todas las crisis, aparecen oportunidades y algunos sectores han conseguido incrementos de actividad significativos durante estos meses.

Ahora más que nunca el foco está en el cliente, que es el auténtico protagonista. Vivimos tiempos de mucha incertidumbre, inseguridad y miedo, por lo que la situación actual nos hace pensar que en el corto y medio plazo tendremos que reforzar nuestros servicios de M&A, *Due Diligence*, refinanciación de deudas, planes de viabilidad, etc. y potenciar una mayor integración tecnológica con el cliente que nos permita interactuar más rápidamente y con mayor frecuencia.



7. AUREN AUDITORES SP, S.L.P.



Montserrat Mestre y M. Eugènia Bailach

Socias



Auren es una firma multidisciplinar de servicios profesionales de Auditoría, Asesoría Legal y Fiscal, Consultoría y Corporate. Contamos con 59 oficinas en los 11 países en los que está presente Auren Internacional y más de 300 en 70 países a través de Antea, Alianza de Firmas Independientes. Ocupamos la 8ª posición en el ranking de firmas profesionales en España y la 25ª en el mundo. Auren es una de las pocas firmas a nivel mundial que ha conseguido acreditarse como miembro del prestigioso *Forum of Firms (Transnational Auditors Committee - IFAC)*, garantizando el cumplimiento de los máximos estándares de calidad.

A) ¿Cuál era vuestro punto de partida cuando estalló la crisis? ¿Qué herramientas tecnológicas han sido de mayor utilidad para conseguir teletrabajo efectivo?

Todos los trabajos de auditoría de nuestra firma se realizan utilizando la plataforma internacional *Caseware* y desde hace algunos años trabajamos en la nube, por lo que todo el personal de todas las oficinas de la firma puede acceder a los proyectos desde cualquier ubicación, manteniendo siempre los niveles de seguridad y confidencialidad exigidos.

El trabajo en la nube ya permitía, antes de la crisis, tener a los equipos en las oficinas del cliente y al mismo tiempo, que los gerentes o los socios pudieran estar supervisando o revisando el trabajo desde el despacho.

El teletrabajo no estaba implantando como tal, lo que no impedía, en casos concretos y puntuales, que se llevara a cabo. Pero siempre se trataba de eso, casos concretos y puntuales, cuando en realidad era una de las preguntas que más se repetían en los procesos de selección de personal por parte, básicamente de la gente joven.

Para coordinar los equipos y realizar un seguimiento de la planificación de los proyectos, se realizaba una reunión semanal entre socios y gerentes. Se trataba de una reunión presencial en el despacho y nunca se nos pasó por la cabeza que cuando alguien no podía asistir por estar fuera del despacho, se pudiera conectar en remoto. Simplemente, no asistía.

A nivel tecnológico, estábamos en una muy buena situación de partida, ya que todo el personal de auditoría disponía de portátil con conexión VPN y *Office 360* instalado y, como hemos dicho, todos los proyectos disponibles en la nube. Esta situación nos permitió pasar de estar trabajando en el despacho o en las oficinas de los clientes un viernes por la mañana, a teletrabajar todos desde casa ese mismo viernes por la tarde sin excesivos problemas.

A partir de una sesión de formación interna sobre *Teams* realizada en noviembre de 2019 por nuestro departamento de consultoría, y alguna que otra experiencia individual de utilización antes de la crisis, a partir de ese primer viernes de confinamiento no tardamos en familiarizarnos con la aplicación y a utilizarla diariamente, no sólo para mantener videoconferencias con nuestros

equipos o con clientes, sino también para trasladar la planificación del *Excel* que estábamos utilizando al *Planner* o para comunicarnos vía chat de Teams con todo nuestro equipo, aunque sólo para decir “*Bon dia*” o intercambiar opiniones, comentarios, alguna que otra foto..., es decir, para mantener el contacto.

B) En cuanto a la organización del trabajo y de los equipos ¿Qué se está haciendo bien y qué aspectos consideráis son susceptibles de mejora?

Los equipos de auditoría, debido a su itinerancia por las oficinas de los diferentes clientes, están acostumbrados a trabajar en remoto con sus responsables para organizar, revisar y finalizar auditorías diferentes de las que en aquel momento se está llevando a cabo; no obstante, es cierto que no es lo mismo hacerlo manteniendo esporádicamente reuniones personales con sus responsables y con toda la documentación disponible, alguna de ella impresa en papel, que estar durante tres meses sin contacto directo.

Una de las acciones que hemos implementado desde el inicio del confinamiento es el de incrementar las reuniones de seguimiento y de planificación en la que participan todos los socios y gerentes del equipo. En estos momentos estamos efectuando dos reuniones semanales, una los miércoles en la que se hace un repaso rápido de los trabajos que se están llevando a cabo y otra los viernes de más larga duración en la cual también se revisa la planificación de la semana siguiente y posteriores, adaptando el equipo a cada trabajo según necesidades y disponibilidades. Como se ha comentado anteriormente, hemos incluido la utilización de una herramienta como el *Planner* que nos facilita el seguimiento y ayuda a visualizar la evolución de los trabajos.

También hemos asignado a cada uno de los socios a las personas del equipo, de todos los niveles, con los que mantenemos el contacto periódicamente con el objetivo de reforzar su pertenencia al equipo y para interesarnos por la existencia de problemas o incidencias en las que podamos intervenir para buscar una solución. Tanto las conversaciones telefónicas como las reuniones mediante *Teams* son dos canales que nos ayudan a mantener este contacto.

Así mismo hemos creado equipos de trabajo “*Teams*” para cada uno de los proyectos de auditoría y otros equipos con objetivos diferentes, por ejemplo de planificación, esto nos ayuda a que todo el equipo esté involucrado en los temas del trabajo, aunque inicialmente no sea de su competencia directa, pero esto le permite estar informado de cualquier situación o cambio que sea importante para la auditoría o trabajo que se esté realizando y también permite tener todas las conversaciones y temas tratados guardados de forma conjunta y no escondidos por las diferentes conversaciones de ida y vuelta del correo electrónico que últimamente ya está muy cargado.

Sin duda todo es susceptible de mejora, más teniendo en cuenta que, sin tiempo de organización, nos hemos encontrado en un paradigma de trabajo muy diferente de la noche a la mañana. Evidentemente la formación en las diferentes herramientas utilizadas y la mayor concienciación de los equipos para su utilización hubiera sido más provechoso. Así mismo, es necesario incrementar los procesos de control del trabajo efectuado, no todos los miembros del equipo tienen las mismas facilidades para llevar a cabo el teletrabajo debido a circunstancias familiares, personales etc, ni tampoco todo el equipo tiene un mismo nivel de compromiso con la firma y responsabilidad en la ejecución del trabajo. La necesidad de contactar con los clientes para planificar como debíamos recibir la documentación, efectuar las pruebas necesarias y avanzar en el desarrollo de la auditoría con la mayor normalidad posible ha hecho que no dedicáramos el tiempo suficiente para cubrir esta necesidad.

C) Enseñanzas que deja -y continuará dejando- la crisis de la COVID-19: ¿Qué oportunidades, si es el caso, habéis detectado? ¿Qué planteáis cambiar/potenciar en el corto y medio plazo?

Oportunidades:

- Últimamente se oye mucho la frase “El teletrabajo ha venido para quedarse”, y efectivamente, el teletrabajo debe ser implantado en el futuro en una proporción mayor a la que nunca hubiéramos sospechado. Evidentemente, no tiene por qué ser la práctica habitual para todo el personal en todo momento, pero sí que puede ser implantado de forma parcial e individual para cada uno de los miembros del equipo. Hay que reconocer que no todas las personas están capacitadas para llevarlo a cabo, ni todas poseen el grado de madurez necesario para desarrollarlo.
- Aunque el contacto personal con el cliente es absolutamente necesario, una de las enseñanzas que nos deja la crisis es que se puede seguir manteniendo, e incluso, incrementarlo mediante reuniones por videoconferencia que complementen a las que con anterioridad se efectuaban con presencia física y, en algunos casos, puedan sustituirlas en parte.
- Los dos puntos anteriores facilitan un ahorro de tiempo y dinero en el desplazamiento tanto de los socios como del equipo. Así mismo, pueden facilitar el reclutamiento y retención de talento que se dirigía hacia otras actividades que les ofrecían mayor flexibilidad horaria y de movimientos.
- A pesar de que durante el año se realizan sesiones divulgativas dirigidas a clientes o posibles clientes, de forma presencial, durante la crisis se han empezado a realizar “píldoras” divulgativas sobre diversos temas, de corta duración y eminentemente prácticas, mediante plataformas tipo *Teams* o *Zoom*, así como artículos, opiniones y esquemas publicados en *Linkedin*, *Twitter* o nuestra página web. Esta forma de comunicación no puede desaparecer. Y si hasta ahora los temas tratados han estado muy focalizados en la crisis, a partir de ahora debemos seguir facilitando información y formación a los clientes y posibles clientes a través de *webinars*, videos o diferentes recursos en otros muchos temas.

¿Qué se plantea cambiar o potenciar en el corto y medio plazo?

- La formación a los becarios y *juniors* auditores, mediante cápsulas formativas grabadas, cortas y muy enfocadas a la resolución de alguna tarea específica con el objetivo de que pueda ser visualizada tantas veces como les sea necesario antes de preguntar a sus responsables.
- El perfeccionamiento en la utilización de herramientas informáticas *Planner*, *Zoom*, *Teams* etc. que nos faciliten el desarrollo de nuestro trabajo y la relación con clientes y con el equipo.
- La estandarización de procedimientos, proceso en el que llevamos inmersos todo este último ejercicio y que debemos acabar de afianzar, para permitir una mayor homogeneidad en las formas de trabajo y de organización del mismo.
- Y por último y no menos importante, debe existir un cambio de mentalidad en la organización que evite el fracaso del teletrabajo. Cuando se vuelva con normalidad al despacho no puede exigirse presencia física al personal ni olvidar que aunque no se esté físicamente en el mismo el personal está trabajando. No pueden ocurrir situaciones como la leída no hace mucho en *Linkedin*:
 - *Juan, muy bien, está viniendo a la oficina a pesar del virus. Esto es compromiso. En cambio, Pepe muy mal, ya que sigue teletrabajando.*
 - *Pues yo diría que Juan no trabaja mucho.*
 - *Da igual, pero está viniendo. Por cierto, dile a Pepe que prepare un informe de todo lo que ha estado haciendo porque no me fio.*

8. BDO AUDITORES, S.L.P.



Nacho Algás

Socio de Auditoría. Co-pilotando la transformación digital de BDO en España

Para que conozcais BDO os invito a que nos visitéis en www.bdo.es | www.bdo.global y nos sigáis en @BDOSpain.

A) ¿Cuál era vuestro punto de partida cuando estalló la crisis? ¿Qué herramientas tecnológicas han sido de mayor utilidad para conseguir teletrabajo efectivo?

El punto de partida era bueno, claramente. En nuestro caso concreto, somos una firma ya consolidada, con todas las líneas de servicio desarrolladas, creciendo por encima de la media de mercado, clientes y márgenes correctos y con la estrategia geográfica pretendida ya completada. Y en el ejercicio pasado cruzamos unos hitos muy simbólicos para nosotros, tanto en equipo (¡1.000!) como en facturación (¡100!). Vaya, que no nos podíamos quejar allá por mitad de marzo. Quiero decir que cuando viene una crisis – porque esto ha sido y es una crisis y nos ha afectado a todos- si no estás en una situación estable, los efectos negativos pueden crecer de forma exponencial.

Desde un punto de vista tecnológico, también estábamos bastante al día. BDO Global siempre ha impuesto una filosofía y una estrategia clara de promoción de la tecnología y tras maldecir el coste de la inversión durante tantos años, actualmente estamos eternamente agradecidos de haber implementado toda la arquitectura tecnológica que hoy disfrutamos.

De hecho, si nos fijamos, los auditores somos el servicio profesional que más teletrabaja (más porcentaje de tiempo en casa de cliente) si nos comparamos con contables, fiscalistas, consultores, arquitectos, etc. Esta experiencia acumulada y esta cultura de teletrabajo creo que ha ayudado mucho. La utilización de un *software* propio de auditoría integrado y el hecho de trabajar en remoto contra nube en una única red multinodal no ha sido novedoso para nosotros.

Pero como pasa siempre, lo que ha conseguido que nuestro teletrabajo sea efectivo es justo lo que no teníamos 100% testado y han sido los dos grandes retos a los que nos hemos enfrentado.

El primer reto voy a bautizarlo como “todos a la vez”. Confieso que particularmente es el que más me preocupaba. Como decía antes, somos una organización numerosa y muchos de nuestros profesionales no auditores suelen trabajar desde el despacho. La teoría apuntaba a que nuestra arquitectura iba a aguantar a un uso intensivo de todos los usuarios a la vez, pero esta afirmación nunca había sido testada. El resultado ha sido sorprendentemente bueno. Para quien lo entienda (y no me incluyo), hemos llegado a puntas conjuntas de más de 900 usuarios simultáneos en VPN, 250 en *Citrix* con 500 *Groove/ASF* (*cloud*) abiertos en línea en paralelo. A veces las cosas salen bien, no puedo decir más. Valga decir que, si este punto hubiera fallado, las consecuencias hubieran sido catastróficas. Es el típico caso en el que haces bien 99 cosas y una (esta) falla y te quedas inoperativo. No quiero ni imaginar que hubiera pasado si hace 10 años hubiéramos sufrido la “COVID-09”.

El otro gran reto que ha ayudado, y mucho, pero que hemos tenido que aprender a gestionar han sido las plataformas de comunicación no usadas de forma intensiva hasta ahora, especialmente las videollamadas. La cultura de la videollamada con o sin múltiples participantes ha sido el *hit* de la temporada. En mi

experiencia personal, no era una tecnología desconocida en absoluto, pero siempre para comunicaciones al extranjero, nunca en España. El cambio cultural ha sido impresionante. De percibir un cierto rechazo a su uso, se ha asumido con total naturalidad en 48 horas. Espectacular. Pero no todo es ideal. El gran reto al que nos enfrentamos es de seguridad de la información, especialmente en plataformas que permiten compartir archivos. La proliferación de plataformas de video aumenta exponencialmente la amenaza a la integridad de la información que manejamos. En este punto no nos ha quedado más remedio que ser estrictos. Solo operamos con información en nuestra propia plataforma. El riesgo es demasiado alto. Si nuestros interlocutores no disponen de la misma plataforma (y es la más conocida del planeta hoy día) se les invita mediante un enlace web. Puede llegar a ser incómodo y poco 'cool', lo sabemos, pero el riesgo no vale la pena.

En resumen, y todo es muy reciente todavía, vemos claro que las herramientas de gestión que son lógicamente necesarias ya rodaban antes de la pandemia. Pero las herramientas que nos han permitido teletrabajar son aquellas que han fomentado y potenciado la comunicación entre personas.

B) En cuanto a la organización del trabajo y de los equipos: ¿Qué se está haciendo bien y qué aspectos consideráis son susceptibles de mejora?

Si hablamos de organización del trabajo y de equipos, más que centrarse en qué se está haciendo bien y qué se está haciendo mal - que las cosas no son nunca totalmente blancas o totalmente negras - me interesa más enfocarlo desde un punto de vista de tendencias y de mejora continua.

COVID-19 es, entre otras muchas cosas, un acelerador de procesos. Con las crisis siempre pasa. Las placas tectónicas se mueven siempre, aunque muy lentamente y, de repente, un terremoto desencadena un movimiento sísmico y avanza en una semana lo mismo que en los últimos cinco mil años. Pues con esta pandemia, lo mismo.

Me gusta decir que, en el marco de las relaciones entre personas, COVID-19 es una instantánea en alta definición. Quiero decir que en fotos fijas como la que estamos viviendo, las ineficiencias se ven muy bien. Es en estos momentos cuando se ve claramente la necesidad de una cultura fuerte. Y no confundamos cultura fuerte con cultura pétrea e inamovible. Al contrario. Una cultura fuerte nos ha de instalar en la adaptación al entorno con el cambio constante como premisa y con la tecnología como catalizador.

Aquella definición que leí hace tiempo que decía "Cultura es lo que haces cuando el jefe no mira" ahora es imperativa en cualquier organización. Y debe ser bidireccional. Estamos detectando que en entornos inciertos y con necesidades cambiantes, el perfil de líder que mejor se adapta es el que convence, no el que vence. Cualquier gestor de personas debe tener una carga moral y ésta ser reconocible. Y hablo de bidireccionalidad como una tendencia clara a un tipo de comunicación más cercano, con más confianza, con más autonomía, más responsable, más colaborativo en la distancia. Tenemos unos profesionales maravillosos, no desconfiemos de ellos sin motivo. Al contrario, confiemos, y que lo sientan. Y mantengamos la motivación y el compromiso con un propósito compartido. Cada vez veremos menos protocolos y más autonomía y responsabilidad y cada vez más las empresas virarán hacia el bienestar del empleado. En definitiva, algún autor empiece a hablar ya de "Redarquía" vs jerarquía y, aunque en etapas muy iniciales, creo que por ahí va la tendencia de forma clara.

Y, volviendo a la COVID-19, ahí estamos. Todo es mejorable, pero hemos intentado que nadie se quede atrás. Hemos estado bastante entretenidos, la verdad, pero siempre existe el riesgo de que alguien se despiste o se quede rezagado. Llegado este punto, la figura de los tutores ha tomado especial importancia en estos días de mucha intensidad pero ninguna presencialidad. No es en absoluto contradictorio alabar la autonomía y la responsabilidad con sentirse parte de una comunidad. Somos animales sociales, eso nunca cambiará. Determinadas sesiones quasi semanales también han ayudado. Una interlocución única y transparente a toda la Organización viendo donde estamos, a donde vamos, que se está haciendo,

compartiendo planes de futuro, etc. Ayuda a disminuir el plus de incertidumbre que esta pandemia está causando en toda la Sociedad.

En definitiva, COVID-19 ha acelerado el proceso y es nuestra obligación para con nuestros profesionales estar muy atentos y relacionarnos con ellos como lo que son: profesionales.

Respecto al resto de aspectos organizativos, algo de estabilidad sin cambios también se agradece. Hemos intentado que dentro del contexto diferente, la vida siguiera su curso habitual. Esto es *planning*, clientes, formación, *deadlines*, acción comercial, ocio, evaluaciones, procesos de selección, funciones internas, proyectos en curso, presupuestos, consejos, ... La verdad es que algo de estabilidad se agradece. ¡Tampoco hace falta cambiarlo todo!

C) Enseñanzas que deja -y continuará dejando- la crisis de la COVID-19: ¿Qué oportunidades, si es el caso, habéis detectado? ¿Qué planteáis cambiar/potenciar en el corto y medio plazo?

Opino que, como en todos los cambios importantes ocurridos en la humanidad, tendemos equivocadamente a exagerar los efectos en el corto plazo y a minimizarlos en el medio y largo plazo. Con perspectiva, todo se ve mejor. La historia reciente está llena de ejemplos. El impacto de la telefonía móvil de 1995 a 1996 fue mínimo. El impacto de 1995 a 2020 ha cambiado literalmente el mundo. No solo la forma de comunicarnos. También la forma de informarnos, de comerciar, de relacionarnos, de viajar, de pensar. De ser, en definitiva.

Comentaba anteriormente que COVID-19 en sí es una pandemia sanitaria. Tendrá un alto coste. Altísimo. En vidas humanas y en recursos. Pero se asumirá y el mundo continuará rotando sobre su eje. Como siempre se han asumido guerras y plagas. Y como siempre se han superado. Pero también comentaba que COVID-19 va a ser un acelerador de procesos, un catalizador de cambios en el fin de etapa planetario que estamos viviendo. Y esos cambios van a determinar la forma de entender el planeta en los próximos 25 años.

Y el gremio de la auditoría, y de los servicios profesionales en general, tenemos dos opciones. Adaptarnos o no adaptarnos. En el riesgo de no hacerlo no me extenderé demasiado. Significará la desaparición. Y “adaptarnos” ya no es un tema de *plug&play*, es un tema de manera de ser.

Una manera de ser y una percepción de la realidad. La verdad absoluta ha muerto. La capacidad de saberlo todo y abarcarlo todo también. Vivimos con un exceso de información. En auditoría también. Y cuanto más información, más complicado es valorar la continuidad de una empresa.

Vamos hacia un mundo más verde y más sostenible. La política de viajes va a cambiar y la tecnología lo va a potenciar. Tomen nota.

La localización industrial y la geopolítica están cambiando. El eje del mundo camina hacia el este y las ciudades y polos industriales mutarán en megalópolis o en ciudades medianas de un tamaño más amigable. Aviso a navegantes. Para el caso español todo lo que se sitúe en tamaños entre Madrid y Oviedo o Santander va a tener que redefinirse muy bien. (Y esto lo suscribe un orgulloso barcelonés). Quien tenga hijos, que se lo explique.

Va a cambiar -ya ha cambiado - el mercado laboral. Van a cambiar las escalas de valores de la población. Hace años que la balanza se decanta hacia la calidad de vida y a los beneficios cualitativos (jornada, beneficios sociales, responsabilidad social, sentimiento de pertenencia) que a los estrictamente cualitativos. Un trabajo fijo para siempre y una carrera es impensable en una “*career journey*”. Quien quiera captar talento ya sabe.

El perfil de los profesionales va a cambiar. Del economista puro, aún estamos en un 90% economía, 10% tecnólogo. Auguro, no sé para cuándo, porcentajes de tecnólogos superiores al 50%. Alguien podrá pensar que estoy exagerando.

Tres ejemplos:

- 1) Obra en mi poder un protocolo para asistir a inventarios físico de maquinaria pesada en las minas del norte de Canadá ejecutados por drones tripulados en remoto desarrollado por el equipo de IT de nuestra firma en Toronto.
- 2) Nuestra firma en UK ha desarrollado un protocolo de asistencia a inventarios físicos por videoconferencia en el contexto de un cierre empresarial provocado por una pandemia y
- 3) Se cumplen dos años de los primeros test en cliente en España de procesos gestionados por IA y RPA (robótica). ¿Te lo vas a perder?

El modelo de país, industrial y no industrial va a cambiar. No tengo muy claro hacia dónde, pero va a cambiar. Especialícese, amigo. Os lo decía antes, no se puede saber de todo.

En definitiva, y esta idea no es nueva, oportunidad y amenaza son conceptos sinónimos. Van a pasar muchas cosas y debemos estar preparados. Invierta en capital humano, invierta en habilidades, duras y blandas, que le conviertan en un gestor ágil y capaz e invierta en tecnología que le apalanque operativamente. Las oportunidades vendrán solas, porque serán las consecuencias de todo lo anterior.



9. BUSQUET ESTUDI JURÍDIC, S.L.



Ferran Busquet

Soció

Busquet Estudi Jurídic es una firma que cuenta con 50 profesionales, con oficinas en Manresa y Barcelona, con clientes en Cataluña y resto de la geografía española, tanto sociedades mercantiles como instituciones.

A) ¿Cuál era vuestro punto de partida cuando estalló la crisis? ¿Qué herramientas tecnológicas han sido de mayor utilidad para conseguir teletrabajo efectivo?

En los últimos ejercicios, sobre todo a raíz de los cambios que supuso la introducción de las NIA-ES y el proyecto de nuevo reglamento de auditoría, nuestra firma ha realizado un importante esfuerzo en incrementar la aplicación de las TIC a nuestro trabajo diario.

Si bien el conocimiento de las herramientas informáticas siempre ha sido un punto fuerte de nuestros equipos y muy valorado en los procesos de selección, a partir de las auditorías realizadas en 2018 dimos un paso adelante, implantando un nuevo *software* de auditoría que nos ha permitido homogeneizar, sistematizar y mejorar nuestra forma de trabajar. Asimismo, ya disponíamos de conexiones remotas en el servidor y otras herramientas que nos han facilitado el teletrabajo.

El contacto directo con el cliente siempre ha sido muy relevante para nuestra firma, es por eso que realizábamos nuestras auditorías en sus oficinas, pero ya estábamos acostumbrados a trabajar a distancia, a compartir archivos, y a tener que dar respuesta a consultas de otros clientes desde fuera de nuestro despacho. Por ello, el teletrabajo no ha sido una novedad en este sentido, aunque sí lo ha sido en todos los aspectos de relación con nuestros clientes. Las herramientas de compartir archivos, a las que estábamos acostumbrados, se han convertido en herramientas utilizadas por los clientes para podernos enviar documentación soporte. En algunos casos, incluso se han utilizado conexiones remotas a sus propios sistemas contables, con accesos limitados a consulta.

En nuestro caso, la utilización de las videollamadas como una forma habitual de relación ha supuesto una novedad. Acostumbrados al contacto directo, esta forma de relación no la teníamos interiorizada, pero ha pasado a ser fundamental y muy utilizada en este periodo, ya que ha servido para agilizar las reuniones de corta duración, evitando desplazamientos muchas veces innecesarios, y al mismo tiempo permite una relación mucho más directa y planificada que un contacto telefónico.

Es evidente que si hace seis meses nos hubieran dicho que reduciríamos tanto nuestras visitas a clientes, hubiéramos pensado que no podríamos realizar las auditorías con el mismo grado de exigencia. Pero ahora se ha demostrado que lo hemos podido hacer y que, aun con las dificultades, nuestros trabajos mantienen la calidad propia de nuestra profesión.

B) En cuanto a la organización del trabajo y de los equipos: ¿Qué se está haciendo bien y qué aspectos consideráis son susceptibles de mejora?

Somos conscientes de que el escenario ha cambiado; es por ello que hemos tenido que cambiar nuestra forma habitual de trabajar, con mucha presencia física en las instalaciones y oficinas de los clientes, por un sistema de trabajo a distancia que ha obligado a replantear el enfoque del trabajo y la relación con el cliente.

Por un lado, se han tomado medidas a fin de evitar riesgos de contagios, como el teletrabajo, cuando ha sido posible, y la rotación del personal presencial mediante turnos de trabajo en nuestras oficinas. Tal y como se menciona en la respuesta a la pregunta anterior, el teletrabajo no ha sido una novedad para nosotros, aunque sí lo ha sido en todos los aspectos de relación con nuestros clientes. Algunos de ellos han tenido que hacer un esfuerzo importante para poder llevar a cabo las auditorías a distancia, y lo que en principio se convirtió en un retraso generalizado de los trabajos, esperando que se tratase de un periodo corto, se ha convertido en un aprendizaje de las nuevas formas de trabajar. Lo que parecía que podía ser un problema de organización y de eficiencia ha resultado ser una experiencia positiva de la que se pueden sacar puntos de mejora para el futuro, ya que la colaboración de todo el equipo de trabajo y del cliente han hecho posible reajustar las fechas iniciales, obtener la información por vías telemáticas y concluir el trabajo en el plazo previsto. En la actualidad, de hecho, el grado de avance de nuestros trabajos de auditoría es prácticamente igual al de la temporada anterior. Otro aspecto a destacar es la reducción del tiempo dedicado a desplazamientos, así como los costes de dietas y viajes, que se han dejado de realizar.

Ha sido muy importante la colaboración e implicación del personal ante este reto, y el esfuerzo y compromiso por parte de todos ha permitido lograr los objetivos fijados. Por otro lado, ello no habría sido posible sin la colaboración y comprensión de nuestros clientes ante la excepcional situación creada, que han tenido que afrontar la auditoría con más dificultades que otros años y con los recursos humanos menguados, sobre todo por el confinamiento y las limitaciones de movilidad impuestas.

Es importante remarcar, como un aspecto susceptible de mejora, que el teletrabajo no genera la misma agilidad que el trabajo presencial si no se dispone de los medios digitales adecuados. Consideramos que hay que potenciar estas herramientas en el futuro como garantía de un trabajo más eficaz y de una mayor eficiencia.

Resumiendo, esta experiencia habrá servido, entre otras cosas, para replantear en el futuro determinados aspectos relacionados con una actividad muy presencial en las instalaciones de los clientes y pasar a combinar herramientas digitales y de teletrabajo con estas visitas presenciales, que permitan mantener un equilibrio entre los costes y la calidad de nuestro trabajo.

C) Enseñanzas que deja -y continuará dejando- la crisis de la COVID-19: ¿Qué oportunidades, si es el caso, habéis detectado? ¿Qué planteáis cambiar/potenciar en el corto y medio plazo?

La crisis de la COVID-19 ha transformado nuestra realidad de forma significativa y ha modificado nuestra forma de trabajar. Aun siendo una situación temporal, esta crisis nos está dejando unos aprendizajes importantes que modificarán nuestras dinámicas de trabajo futuras. Podríamos recoger estos nuevos aprendizajes en la auditoría de cuentas dentro de tres apartados:

- Planificación y gestión del riesgo
- Importancia de la tecnología
- Nuevas formas de trabajo

Planificación y gestión del riesgo

En cuanto a la planificación de la auditoría, esta crisis nos ha vuelto a demostrar su importancia, ya que, en una situación tan cambiante, la realización de una buena planificación o una replanificación, tal y como se ha producido en esta situación, nos permite identificar en todo momento los riesgos de auditoría.

En el contexto actual y futuro de incertidumbre, los auditores, cuando llevemos a cabo el análisis de la gestión del riesgo, tendremos que estar alerta y, si es posible, anticiparnos a los nuevos riesgos asociados a la nueva realidad. En la situación actual, las empresas han empezado a redefinir sus objetivos estratégicos y a aplicar sus planes de contingencia, que nos han obligado a replanificar la auditoría para identificar y evaluar los nuevos riesgos. La nueva situación incrementa la importancia del análisis

del riesgo de liquidez, del valor razonable de los activos, del riesgo de incumplimiento de contratos, de la seguridad informática, de las estimaciones contables y de la continuidad del negocio. En una situación de crisis y de incertidumbre económica, el análisis de empresa en funcionamiento adquiere mayor importancia, puesto que el riesgo de que se produzca un deterioro de la situación económica y financiera de las empresas aumenta significativamente.

En cuanto a la planificación, un segundo aprendizaje importante ha sido la planificación individual, la planificación de todo el equipo de auditoría y la planificación con el cliente, puesto que él también estaba teletrabajando. El teletrabajo ha hecho que todo el mundo se planifique mucho mejor el trabajo, puesto que el trabajo a distancia implica un esfuerzo superior en la organización del trabajo.

Importancia de la tecnología

La situación de confinamiento que ha tenido lugar ha hecho que las nuevas tecnologías se hayan implementado en un tiempo récord. En algunos casos, ello ha supuesto una pequeña adaptación, y, en otros, una transformación más significativa de nuestro trabajo. En cualquiera de los dos casos, se ha demostrado la importancia de las nuevas tecnologías, tanto en nuestra firma de auditoría como en nuestros clientes. El trabajo a distancia también nos ha mostrado la necesidad de que los clientes tengan unos entornos informáticos fiables, que nos permitan obtener una evidencia de auditoría suficiente y adecuada cuando realicemos las pruebas de auditoría.

Nuevas formas de trabajo

Muy relacionado con la tecnología, aparecen las nuevas formas de trabajo que se han realizado durante este confinamiento. El aprendizaje intensivo que se ha llevado a cabo, nos tiene que permitir adaptar nuestro trabajo a las nuevas formas de trabajar que nos ofrece la nueva tecnología y adecuarla a las características de nuestra empresa.

La situación de crisis de la COVID-19 puede generarnos oportunidades de negocio, puesto que tenemos experiencia en el mundo empresarial, lo cual nos permitirá ayudar lo máximo posible a nuestros clientes, aportando experiencia y conocimientos. Pero, ante todo, nos tiene que proporcionar una gestión interna de la firma mucho más eficiente, para lo cual tendremos que adaptar nuestros trabajos a un mix más adecuado entre el trabajo presencial y el trabajo telemático, tanto en el despacho profesional como en casa del cliente.

10. DELOITTE, S.L.



Francisco Enrique Ocaña

Senior Manager de Auditoría – Funciones de Calidad y Aseguramiento de la metodología en Auditoría

Deloitte es una firma de servicios profesionales líder en España y en el mundo que presta servicios a sus clientes en las líneas de Auditoría, Consultoría, Asesoramiento Fiscal y Legal y Asesoramiento en Transacciones. Nuestra organización cuenta con más de 8.000 profesionales repartidos en 20 oficinas ubicadas en las principales ciudades españolas y presta servicio a las empresas líderes en sus sectores. Deloitte es miembro de la organización internacional Deloitte Touche Tohmatsu, cuenta con más de 260.000 profesionales en más de 150 países. Contamos con más de un siglo de experiencia en prestar servicios profesionales con idénticos estándares de calidad en cualquier lugar del mundo, además de en las principales economías.

A) ¿Cuál era vuestro punto de partida cuando estalló la crisis? ¿Qué herramientas tecnológicas han sido de mayor utilidad para conseguir teletrabajo efectivo?

Desde los inicios de la crisis global, el Servicio Médico de nuestra Firma ya venía monitorizado la evolución de la COVID-19. Teníamos un protocolo para gestionar los escenarios que se pudieran plantear y los casos que fueran surgiendo, priorizando siempre la protección de la salud y seguridad de los profesionales que trabajamos en Deloitte. Por suerte, en mi caso no he tenido ningún problema de salud derivado de la COVID-19, aunque la responsabilidad individual radicaba en cumplir siempre las indicaciones que indicaran las autoridades sanitarias y nuestro Servicio Médico.

Fuimos implementando gradualmente medidas que incrementarían la flexibilización del trabajo en los equipos y, desde el viernes 13 de marzo, la casi totalidad de la Firma empezó a trabajar desde sus domicilios. El proceso ha sido duro tanto desde el punto de vista personal como profesional, pues ha requerido de un gran esfuerzo de flexibilidad y adaptabilidad, pero la verdad es que tanto mi adaptación como, en líneas generales, la de mis compañeros, ha sido rápida y eficiente; esto nos ha permitido seguir conectados con nuestros clientes sin perder nuestra capacidad de servicio.

Desde un punto de vista tecnológico la posición de partida, de toda la Firma, para el trabajo en remoto era muy buena, pues ya formaba parte de nuestra forma de trabajar habitual con todas las medidas de seguridad. No obstante, para facilitar nuestra adaptación a la nueva realidad derivada de la COVID-19 se anticipó la implementación de proyectos tecnológicos de mejora de nuestras herramientas de trabajo individual y colaborativo, como, por ejemplo, la instalación de *Office 365* y el proceso de migración a la nube de las soluciones con las que trabajamos en el día a día.

B) En cuanto a la organización del trabajo y de los equipos: ¿Qué se está haciendo bien y qué aspectos consideráis son susceptibles de mejora?

Bajo mi punto de vista, el trabajo en remoto con cada profesional en una ubicación distinta ha sido, sin duda, el gran reto que hemos tenido que superar en esta crisis en cuanto a organización del trabajo y de los equipos. La situación que estamos viviendo ha puesto a prueba nuestra capacidad para organizarnos y poder, a la vez, atender a nuestras familias, a nuestros clientes y a nuestros compañeros.

Para superar con éxito este reto, creo que ha sido esencial conseguir que los distintos equipos hayan estado conectados virtualmente para minimizar la distancia física a través de, por ejemplo, conferencias y videollamadas periódicas. En este sentido, si bien al inicio de la crisis ya contábamos con una herramienta corporativa para conexiones telefónicas de grupo o individuales, (compartiendo presentaciones), videollamadas y mensajería instantánea, ha sido muy relevante el despliegue en Deloitte de herramientas colaborativas o de conectividad adicionales, siempre atendiendo a las oportunas medidas de seguridad necesarias de acuerdo a nuestro departamento de Servicios Tecnológicos. Desde luego, tampoco podemos obviar el esfuerzo en formación, al menos en mi caso, para poder manejar las nuevas herramientas con la suficiente habilidad desde un punto de vista profesional.

Considerando el esfuerzo realizado y la extraordinaria situación, más que hablar de aspectos de mejora, creo que podemos hablar de las desventajas existentes si trabajamos de manera continuada en remoto y separados. En este sentido, aunque tanto yo como mis compañeros nos hemos adaptado muy bien al trabajo en remoto, considero que la cercanía física es parte de nuestra cultura y una de las dinámicas de nuestro negocio que nos permite optimizar nuestra forma de trabajar a través de la colaboración y la innovación.

Por otro lado, creo que es imprescindible disponer de un lugar de trabajo con condiciones adecuadas. Lo he podido comprobar en primera persona, ya que el inicio del confinamiento me sorprendió recién instalado en una nueva vivienda sin todas las comodidades para el teletrabajo. Bajo mi punto de vista, estar en la oficina (nuestra o de nuestros clientes) implica disponer de un espacio común con las condiciones adecuadas para desarrollarnos, seguir aprendiendo y continuar construyendo relaciones entre todos nosotros. Aunque esperemos que esta situación termine pronto y no vuelva a pasar, creo que una de las necesidades surgidas de la crisis es la de disponer de un espacio en casa habilitado para situaciones de contingencia como la que se está dando actualmente.

C) Enseñanzas que deja -y continuará dejando- la crisis de la COVID-19: ¿Qué oportunidades, si es el caso, habéis detectado? ¿Qué planteáis cambiar/potenciar en el corto y medio plazo?

Creo que uno de los aspectos que se ha puesto de manifiesto ha sido la importancia de disponer de un buen plan de respuesta para la gestión de la seguridad de la información y continuidad de negocio en situaciones de crisis como la actual, que supone desplazar a la casi totalidad de los profesionales fuera de las oficinas. Creo que en Deloitte podemos estar muy satisfechos de cómo ha funcionado el nuestro en estas circunstancias. Llevamos trabajando, total o parcialmente, en remoto de forma masiva durante muchas semanas sin discontinuar ninguna de nuestras actividades.

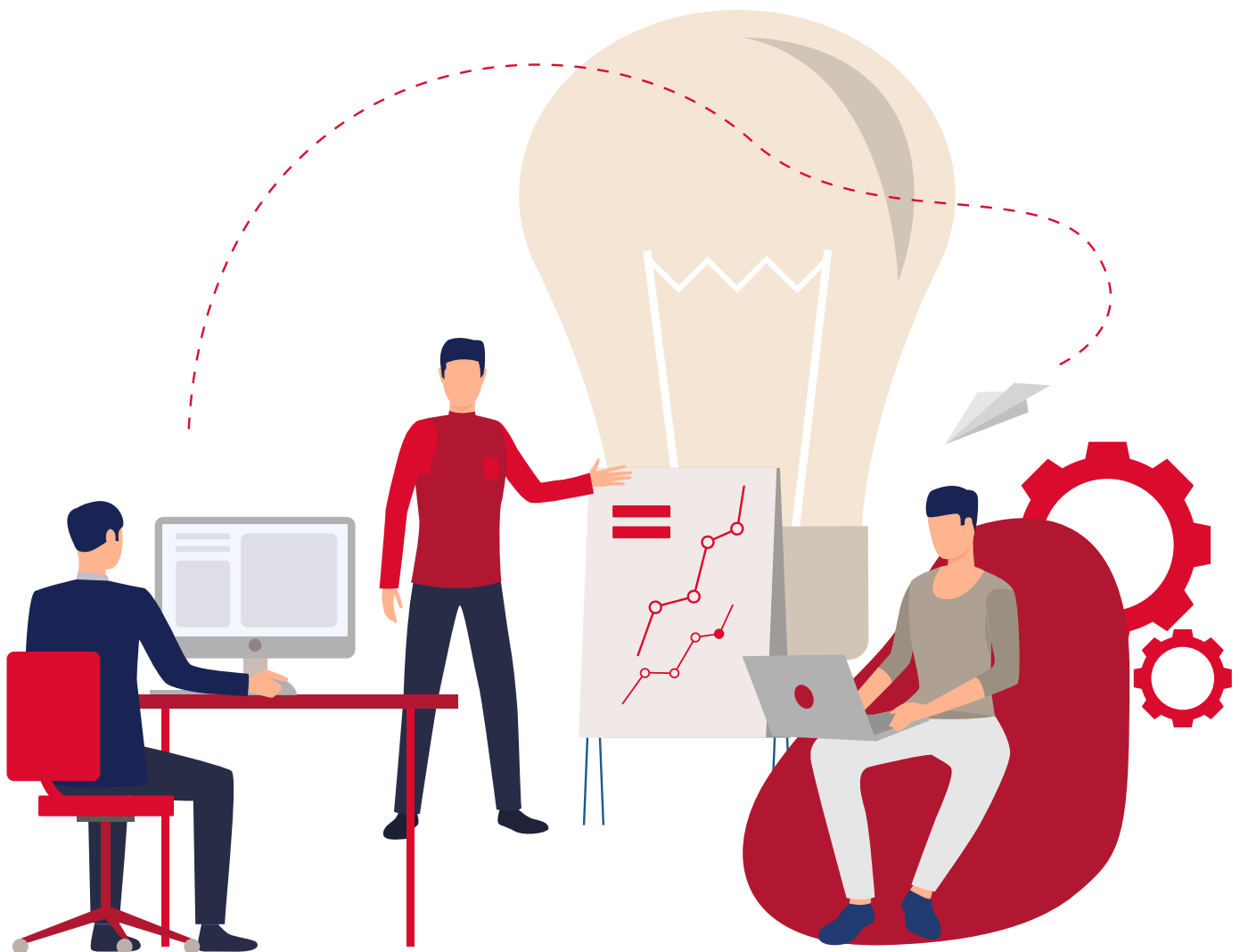
En otro orden de cosas, la multidisciplinariedad de Deloitte ha sido un factor muy relevante desde un punto de vista comercial, pues si bien hay sectores y líneas de servicio en los que la crisis supone un reto al verse impactada en mayor medida su actividad, para otros es una oportunidad. Desde el principio hemos tratado de adecuar nuestra acción comercial a este contexto poniendo en marcha iniciativas en todos los negocios y en cada sector para tratar de desarrollar soluciones adecuadas a las necesidades de este nuevo entorno. Nuestros clientes comienzan a prepararse para la fase post COVID-19 y entendemos que ha sido fundamental la cercanía que hemos tratado de mantener con ellos desde el inicio de la crisis para acometer nuevos proyectos y materializar oportunidades.

A corto y medio plazo, una vez superada la fase de confinamiento, creo que debe continuar siendo parte de nuestras responsabilidades proteger la salud y seguridad de todos, a la vez que contribuir a reactivar la actividad de las empresas y ser un ejemplo volviendo a la normalidad (dentro de los márgenes establecidos por las autoridades sanitarias) cuanto antes. Para ello es fundamental disponer de un Plan de Vuelta de gran calidad y concreción que permita que podamos progresar en la desescalada hasta la nueva normalidad con precaución y también con determinación. En Deloitte

hemos desarrollado un Plan en el que han participado de manera intensa el Servicio Médico, nuestro Centro de Innovación de Salamanca, el departamento de Logística e Infraestructuras y los equipos de Talento y Estrategia.

Nuestro proceso de reincorporación a las oficinas se ha previsto progresivo y rotatorio y lo estamos liderando los socios, directores y gerentes; contempla las medidas de seguridad necesarias recomendadas por las autoridades sanitarias: protocolos sanitarios y de higiene, espacios asignados que respetan las distancias de seguridad y acceso a material de protección obligatorio en los trayectos y en nuestras propias instalaciones. Como no puede ser de otra manera, el Servicio Médico está monitorizándolo a través de la aplicación que ha desarrollado nuestro departamento de tecnología.

Creo que esta crisis está dejando muchas enseñanzas en cuanto a la relevancia de determinados aspectos de salud pública, sociales y de relaciones personales y familiares. No puedo dejar de destacar que esta crisis sanitaria ha recrudecido la vulnerabilidad de determinados colectivos que necesitan el apoyo de la sociedad. Por ello, estoy seguro de que seguiremos potenciando, como Firma y a través de nuestros profesionales, acciones de contribución a la sociedad como las que se han venido realizando estas semanas atrás.



11. ERNST & YOUNG, S.L. -EY-



Xavier Pujol Pamies

Socio de auditoría

EY es líder mundial en servicios de auditoría, fiscalidad, asesoramiento en transacciones y consultoría. La información y los servicios de calidad que ofrecemos a nuestros clientes ayudan a generar confianza en los mercados de capitales y en las economías de todo el mundo. Desarrollamos profesionales líderes que trabajan en equipo para cumplir los compromisos adquiridos con nuestros grupos de interés. De esta forma, jugamos un papel fundamental en el cumplimiento de nuestro propósito *Building a better working world* para nuestros profesionales, nuestros clientes y nuestro entorno.

A) ¿Cuál era vuestro punto de partida cuando estalló la crisis? ¿Qué herramientas tecnológicas han sido de mayor utilidad para conseguir teletrabajo efectivo?

En EY hace más de dos años que implantamos el trabajo flexible y el teletrabajo, lo que nos ha permitido afrontar este periodo con todas las garantías. En paralelo, llevamos años invirtiendo tanto en soluciones tecnológicas como en la infraestructura que les da soporte, lo que nos ha permitido dar un salto cualitativo en nuestra forma de trabajar.

Cuando el 5 de marzo se confirmó un caso positivo de Coronavirus en nuestra oficina de Madrid tomamos la decisión de activar la fase 2 de nuestro Protocolo, lo que suponía activar el *Smart Working* para los 3.100 profesionales de EY que trabajan en esa oficina. Una medida que a los pocos días extendimos al resto de oficinas en España. Teníamos claro que, la salud y la seguridad de nuestra gente es lo primero, y estábamos preparados a nivel cultural, organizativo y tecnológico, para continuar prestando nuestra actividad diaria de auditoría con la máxima excelencia.

Cuando se declaró el estado de alarma, pocos días después de ese 5 de marzo, disponíamos de las infraestructuras necesarias y el acceso a las aplicaciones para realizar nuestro trabajo desde cualquier lugar, pudiendo editar *online* nuestros documentos de forma colaborativa, además de almacenarlos en la nube, y de otras herramientas de colaboración para la interacción con clientes y equipos internos en un entorno seguro.

Para garantizar que todos los profesionales de EY en el mundo pudieran trabajar de forma efectiva en remoto, a finales de marzo y en menos de un mes, se dobló la capacidad VPN y se implantaron planes de contingencia con los proveedores tecnológicos de alta criticidad. Esta circunstancia, junto con las soluciones tecnológicas mencionadas anteriormente, nos han permitido continuar trabajando en remoto y continuar ofreciendo el servicio con la misma excelencia de siempre.

Para gestionar y documentar las auditorías, llevamos años utilizando *EY Canvas*, nuestra herramienta digital. Entre otras funciones, *EY Canvas* permite conectarnos con nuestros clientes directamente a través del *EY Canvas Client Portal*, gestionando de una forma eficiente, segura y confidencial la entrega de documentación, y pudiendo saber en cualquier momento el estado de la información solicitada y facilitada, lo que en un entorno de teletrabajo ha sido fundamental. El no poder estar los miembros del equipo de auditoría trabajando en las oficinas del cliente e interactuando con su personal, ha hecho que la coordinación y comunicación en el desarrollo de los trabajos de auditoría adquiriera, si cabe, mayor relevancia.

En resumen, nuestra cultura de trabajo flexible, la amplia experiencia en el teletrabajo, nuestras soluciones tecnológicas propias (*EY Canvas*), y el uso intensivo de herramientas tecnológicas colaborativas, nos han permitido afrontar esta situación con éxito.

B) En cuanto a la organización del trabajo y de los equipos: ¿Qué se está haciendo bien y qué aspectos consideráis son susceptibles de mejora?

A nivel organizativo, la pérdida de contacto personal ha sido uno de los aspectos más complejos de gestionar. Los equipos de auditoría no hemos podido trabajar físicamente juntos, en especial los profesionales con menor experiencia (ayudantes) y los jefes de equipo, que son quienes desarrollan la mayor parte de su trabajo en las instalaciones del cliente y que requieren de un alto grado de comunicación e interacción tanto entre ellos como con los profesionales del cliente. Por ello, sobre todo en las primeras semanas de confinamiento, ha sido necesario un esfuerzo de adaptación por parte de todos y el establecimiento tanto de una rutina de trabajo como de un mayor grado de autodisciplina.

En este nuevo contexto de teletrabajo, la formación y supervisión que los ayudantes reciben de los jefes de equipo en el día a día de su trabajo (y también la que reciben los jefes de equipo de los gerentes) se ha tratado de suplir incrementando la periodicidad de la comunicación, ya sea telefónicamente o mediante herramientas tecnológicas de colaboración. Sin embargo, considero que es fundamental continuar fomentando una comunicación fluida, permanente y bidireccional entre todos los miembros de los equipos de trabajo.

En este sentido, el rol desempeñado por los profesionales con mayor experiencia (gerente y socio) en la coordinación y supervisión de los equipos ha sido clave para la adecuada ejecución y desarrollo de los trabajos de auditoría.

Asimismo, y aunque pudiera parecer contradictorio, la excepcionalidad de la situación derivada de la COVID-19 también nos ha permitido estar más cerca que nunca de nuestros clientes, quienes en muchos casos nos han planteado sus dudas sobre las implicaciones contables derivadas de la COVID-19, así como sobre los continuos e importantes cambios legislativos acaecidos en materia mercantil, laboral o fiscal, entre otros, poniendo en valor la función del auditor.

C) Enseñanzas que deja -y continuará dejando- la crisis de la COVID-19: ¿Qué oportunidades, si es el caso, habéis detectado? ¿Qué planteáis cambiar/potenciar en el corto y medio plazo?

¿Alguien podría imaginar que debido a una pandemia mundial ocasionada por un coronavirus estaríamos confinados en nuestros hogares durante semanas, sólo permitiéndose la salida para la realización de actividades esenciales? Podría ser el guión de una película de cine, pero desgraciadamente ha sido una situación real que hemos vivido todos nosotros.

En este contexto extremo derivado de la COVID-19, la apuesta que desde EY hemos hecho por la tecnología y el *Smart Working* en los últimos años nos ha permitido, durante el periodo de confinamiento, continuar prestando nuestros servicios de auditoría con la misma calidad de siempre. Personalmente, tenía la inquietud de si nuestra infraestructura tecnológica aguantaría un número tan elevado de personas teletrabajando al mismo tiempo tanto en España como en el mundo, y lo cierto es que, sin ánimo de ser pretencioso, hemos superado la prueba con nota.

Es indudable que la COVID-19 también ha puesto en valor el teletrabajo (*Smart Working*) como una alternativa real a la forma de trabajo presencial tradicional, si bien como ya he comentado, para nosotros como auditores es fundamental el trabajo en equipo y la interacción con nuestros clientes a través de un contacto personal y directo. Pienso que esta pandemia nos dejará una forma distinta de trabajar, en la que, si bien el trabajo presencial continuará siendo importante, se incrementará todavía más la flexibilidad y el teletrabajo. En EY continuaremos invirtiendo en tecnología y favoreciendo el teletrabajo, de forma que permita compatibilizar las necesidades personales de nuestros profesionales.

Hace muy poco tiempo y como parte del proceso de vuelta gradual a la normalidad, hemos iniciado el *Smart Working 2.0*, combinando el trabajo en el cliente, en la oficina y en casa, y estoy convencido que continuaremos avanzando en esta dirección de flexibilización y potenciación del teletrabajo.

12. FAURA-CASAS AUDITORS CONSULTORS, S.L.



Enrique de Fez

Gerente

Faura-Casas es una firma consolidada con 35 años de experiencia como grupo auditor y consultor y en la gestión económico-financiera formada por unos 100 profesionales. En este aspecto, Faura-Casas se mantiene sólidamente implantada en el sector público y en los sectores de servicios y de la industria gracias a la implementación de recursos adaptados a la situación específica de cada entidad. Disponemos de oficinas principales en Barcelona y Madrid y delegaciones en Manresa y Andorra.

A) ¿Cuál era vuestro punto de partida cuando estalló la crisis? ¿Qué herramientas tecnológicas han sido de mayor utilidad para conseguir teletrabajo efectivo?

Durante los años anteriores al estallido de la crisis sanitaria habíamos iniciado una revisión de los procedimientos de organización y ejecución con el objetivo de ir implantando gradualmente una metodología de trabajo no presencial. Para ello, se había dotado a los equipos de los medios materiales necesarios y se había reforzado el soporte de servicios informáticos para dar respuesta a los problemas que pudieran surgir derivados de la implantación y ejecución. De esta manera se pretendía optimizar los costes horarios en desplazamiento y facilitar la conciliación de los miembros de los equipos, a la vez que se continuaba manteniendo los estándares de calidad de los servicios.

En este sentido, en el punto de partida ya veníamos combinado los trabajos presenciales y virtuales, habiendo implantado, entre otros, sistemas de intercambio de ficheros en la nube con clientes, así como posibilitando que la totalidad de los equipos informáticos pudieran conectarse en remoto con la red y sistemas de la firma.

Adicionalmente, en el caso que los aplicativos de las diferentes entidades lo permitieran, habíamos gestionado el acceso en remoto a sus sistemas de información. Esta opción nos estaba haciendo posible la consulta directa de las operaciones registradas en sus sistemas contables, junto con el acceso a determinada documentación soporte de las operaciones, pudiendo realizar determinadas pruebas de auditoría reduciendo las demoras en la gestión documental de las entidades auditadas.

Si bien, tal y como se ha detallado anteriormente, al inicio de la fase de confinamiento contábamos con las herramientas para poder ejecutar los trabajos de forma no presencial, había un aspecto que hasta ese momento lo estamos utilizando de forma marginal, las reuniones virtuales venían siendo una excepción. En este sentido, las diferentes plataformas y aplicaciones de videollamadas han sido una excelente herramienta tecnológica para conseguir que el teletrabajo haya sido efectivo durante este periodo. Su utilización, de la que todos hemos pasado a ser usuarios avanzados, ha logrado mantener el contacto con los clientes al igual que gestionar la coordinación de los diferentes miembros de los equipos.

B) En cuanto a la organización del trabajo y de los equipos: ¿Qué se está haciendo bien y qué aspectos consideráis son susceptibles de mejora?

Las noticias que nos llegaban los meses previos al inicio de la crisis sanitaria, y en especial observando los efectos devastadores que se estaban produciendo en Italia, hacían pensar que la pandemia ocasionada por la COVID-19 no era similar a otras situaciones vividas previamente. Si bien intentamos tener establecidas

unas instrucciones de organización y ejecución de los trabajos, éstas han tenido que irse adaptando, especialmente en base a la experiencia de las primeras semanas.

En términos generales, haciendo una visión crítica de cómo se ha desarrollado este periodo, se puede considerar que se ha conseguido gestionar de forma satisfactoria la nueva situación. Han sido unos meses donde se han unido a la crisis sanitaria y a las incertidumbres económicas, las repercusiones sociales del confinamiento y en determinados casos, los efectos directos de la pandemia. La combinación de todos estos hechos ha forzado a modificar, de forma acelerada, tanto la organización del trabajo como de los equipos. En este sentido, se ha tenido especial sensibilidad con las situaciones particulares de los diferentes colaboradores, poniendo a su disposición la flexibilidad necesaria para poder combinar y gestionar las actividades profesionales con la conciliación familiar y la gestión de las necesidades personales. Por otro lado, se ha mostrado una actitud sensible con las diferentes situaciones por las que estaban pasando los clientes (ERTE, bajas laborales, reducciones de jornada...), dotando a los equipos de mayor autonomía para modificar, suspender y reprogramar los encargos en función de las disponibilidades y necesidades de los clientes.

Que se considere que en términos generales la gestión haya sido positiva, no significa que no haya aspectos a mejorar. La situación sobrevenida ha comportado un esfuerzo significativo de adaptación, pero no deberíamos quedarnos en este escenario. El enfoque de los trabajos no debería ser simplemente el de aclimatarse a la nueva situación, como en general se ha hecho durante el periodo de confinamiento, sino que debería tenerse en cuenta ya desde el momento inicial. Este replanteamiento global debe revisar aspectos diversos como el diseño de pruebas y procedimientos que mejoren la eficacia y la eficiencia, la adaptación de las horas previstas o la comunicación con la dirección y órganos de gobierno. A nivel de gestión de los equipos, realizar una adecuada planificación desde su inicio permitiría evitar situaciones y momentos de saturación en agendas y proyectos.

C) Enseñanzas que deja -y continuará dejando- la crisis de la COVID-19: ¿Qué oportunidades, si es el caso, habéis detectado? ¿Qué planteáis cambiar/potenciar en el corto y medio plazo?

Si bien formamos parte de una sociedad acostumbrada a los cambios en ámbitos diversos, ya sean tecnológicos, políticos, sociales o culturales, es previsible que la “nueva normalidad” a la que continuamente se está haciendo referencia modifique de forma considerable las formas de actuar que teníamos hasta la fecha. La pandemia ha generado a nivel mundial un elevado grado de incertidumbre que, si bien es de difícil evaluación a día de hoy, seguro que hará modificar las interacciones y relaciones en las actividades económicas. La capacidad de adaptación a una nueva situación que hemos demostrado, inimaginable tan solo hace unos meses, genera, por otro lado, diferentes oportunidades de negocio. Una de ellas ha sido confirmar que la calidad en la prestación de servicios se puede seguir manteniendo sin ser necesariamente presenciales, hecho que debemos aprovechar para hacer cambios estructurales. Estas experiencias pueden ponerse a disposición de los clientes y acompañarlos igualmente en el proceso de adaptación a entornos de organización virtuales o semipresenciales.

A nivel interno, en un entorno económico donde los efectos de la crisis sanitaria tendrán un impacto considerable, optimizar tiempos de respuesta y de desplazamientos facilitará reducir costes y ser más competitivos en el mercado. De igual manera, la gran variedad de herramientas virtuales hace posible el acceso a la formación de los diferentes profesionales en formato más flexibles y adaptados a las necesidades y disponibilidades particulares, facilitando el desarrollo de la carrera profesional dentro de las firmas.

A corto y medio plazo, consideramos que debemos continuar el camino iniciado antes del inicio de la crisis sanitaria, apostando por continuar potenciando los trabajos no presenciales.

13. GPM AUDITORS ASSOCIATS, S.L.



Enric Paredes i Baulida

Socio director de GPM. Vicepresidente europeo de GMN Internacional

GPM se constituyó en el año 1990 y tiene como ámbito territorial de actuación principal la provincia de Girona. No obstante, el crecimiento de nuestros clientes y su implantación en otros territorios nos ha llevado a prestar nuestros servicios donde sea necesario. El desarrollo profesional de la Firma durante todos estos años y gracias a la diversidad de clientes, nos ha permitido acumular experiencia en diferentes ámbitos (privado, público, no lucrativo, etc.) y sectores económicos (industrial, comercial, servicios, etc.). Nuestro objetivo es seguir siendo una Firma de buenos profesionales que aporta valor añadido a partir del rigor en el desempeño del encargo. Actualmente, GPM cuenta con una plantilla de 16 personas, de las cuales 11 somos auditores. GPM es miembro de GMN Internacional y de Grup 20.

A) ¿Cuál era vuestro punto de partida cuando estalló la crisis? ¿Qué herramientas tecnológicas han sido de mayor utilidad para conseguir teletrabajo efectivo?

Nuestra Firma el jueves 12 de marzo, de forma preventiva, ya comunicó a todos los empleados que a partir del lunes siguiente quedaba instaurado el teletrabajo para todos los profesionales, dejando el viernes 13 de marzo un día de margen para la preparación y adaptación de todos los sistemas y procesos internos frente a la nueva situación, que en aquel momento, seamos sinceros, no esperábamos que fuera de la extensión y envergadura que ha acabado teniendo.

Desde el año 2009 estamos inmersos en un proceso progresivo de digitalización y transformación digital, que se inició el año 2009 con la no impresión de los papeles de trabajo y que en la actualidad está culminando en la práctica eliminación de los documentos físicos, a excepción de alguna confirmación de terceros que aún nos llega por correo y documentos firmados originalmente por parte del cliente. Utilizamos un *software* de auditoría y hemos desarrollado complementariamente nuestra propia aplicación para el desarrollo integral de la auditoría. Así mismo, estamos trabajando completamente todos contra el servidor, motivo por el cual la totalidad de documentos y papeles de trabajo están permanentemente actualizados, compartiendo documentos la totalidad del equipo.

Varios de los integrantes de nuestra Firma, ya estaban realizando parte de su jornada con teletrabajo dadas sus situaciones personales y familiares, por lo que esta herramienta de trabajo para nosotros no es totalmente nueva. Todos los portátiles de los integrantes de la Firma ya disponían previamente de conexión VPN en remoto con el servidor. Esta situación previa ha permitido que, en el momento de estallar la crisis de la COVID-19, la adaptación a la situación de teletrabajo fuera relativamente fácil, pues las herramientas ya existían y estaban en funcionamiento para todos los usuarios. Otro tema es la dificultad por parte del cliente, dadas las particulares circunstancias y ERTE en los que se han visto envueltos algunos de ellos, de facilitar la documentación y las evidencias para poder continuar y finalizar nuestros trabajos. En estos momentos, nos encontramos aún con algunos trabajos en “*stand by*” a causa de que algunos clientes no tienen plantilla disponible para poder atender nuestros requerimientos de documentación, hecho que sí que ha ralentizado el desarrollo normal de los trabajos de auditoría.

A nivel de reuniones, tanto del equipo, como con el cliente, sí que hemos adaptado nuestro proceso interno a la plataforma *Teams*, que ya teníamos disponible con *Office 365*, pero no la usábamos hasta el momento. Esta opción nos ha resultado muy útil y no ha sido complejo llevar a cabo todas las reuniones que hemos considerado necesarias para el buen desarrollo de los trabajos.

La circularización, desde hace dos años, la realizamos básicamente de forma digital, recibiendo las respuestas por correo electrónico en la mayor parte de los casos, y siendo cada vez menores las respuestas que nos llegan vía correo ordinario, por lo que en este proceso no hemos tenido ningún problema ni con el envío ni con la recepción de las cartas de circularización.

Donde estamos teniendo más inconvenientes es en el proceso administrativo, dado que no teníamos habilitada la firma digital de todos los socios por cuenta de la Firma, así que, en algunos casos, se ha continuado firmando los informes de forma manual, con los correspondientes inconvenientes posteriores para emitir los documentos definitivos originales en papel. También surgió la duda de los sellos originales y su sustitución por el sello digital, situación que nos solventó de forma rápida y eficiente el propio Col.legi de Censors.

Así mismo, donde se nos está haciendo más complicado cerrar los trabajos es en la obtención de las cuentas anuales firmadas por parte de los Administradores, pues muchos de los clientes no estaban tampoco preparados para realizar las reuniones de forma telemática y tampoco para poder firmar las cuentas de forma digital.

En resumen, nuestra experiencia está siendo buena, el nivel de responsabilidad de nuestros profesionales es elevado y estamos bastante satisfechos de la buena respuesta técnica de nuestros sistemas y procesos tecnológicos, si bien es cierto que esta situación ha hecho aflorar algunas deficiencias en los procesos internos que vamos a tener la oportunidad de mejorar en la nueva temporada que nos espera en septiembre.

B) En cuanto a la organización del trabajo y de los equipos: ¿Qué se está haciendo bien y qué aspectos consideráis son susceptibles de mejora?

La gestión anual del “*planning*” requiere del seguimiento constante. Contamos con la flexibilidad que aporta nuestro personal y colaboradores, con años de experiencia, responsabilidad y compromiso para afrontar y cumplir con los encargos de la Firma. Periódicamente y siempre que sea necesario, se revisa para ajustarlo al desarrollo de la temporada, considerando las incidencias en la realización de los diferentes trabajos recurrentes y dar cabida a los encargos no previstos en la planificación inicial de la temporada, priorizando la calidad, la independencia y la competencia del equipo, así como las necesidades del cliente en cuanto a plazos.

Durante esta temporada, el “*planning*” se ha visto afectado de manera significativa por las medidas adoptadas por los gobiernos para afrontar la crisis sanitaria, social y económica provocada por la COVID-19 y los efectos que han tenido, y siguen teniendo, en nuestra Firma y en nuestros clientes. Cabe destacar que el estado de alarma se declaró a mediados del mes de marzo, es decir, en plena temporada y máxima presión de trabajos y fechas.

Como ya se ha comentado, nuestra Firma estaba preparada para teletrabajar con garantías y el personal de la Firma ha afrontado el reto con la misma responsabilidad de siempre. En este sentido, los ajustes que se han estado realizando en el “*planning*” han sido, principalmente, debidos a las carencias y dificultades que han tenido nuestros clientes, en algunos casos, para adaptarse a la nueva situación, afrontar el cierre temporal de la empresa o la drástica disminución de actividad, cumplir con las medidas sanitarias de protección de las personas, recurrir a las ayudas previstas para mantener el empleo de sus trabajadores, evaluar sus necesidades financieras, etc. y, además, cumplir con los plazos previstos para la auditoría y los requisitos de documentación e información solicitados por los auditores.

El seguimiento por parte del Comité Técnico de la Firma del desarrollo de todos los trabajos, con reuniones telemáticas periódicas, ajustando el “*planning*” a partir del desarrollo de los trabajos y anticipando problemas a partir del contacto con el cliente, nos ha permitido ir solucionando de manera satisfactoria todas las incidencias que nos hemos ido encontrando.

Lamentablemente, la disminución respecto a años anteriores de los encargos no previstos ha facilitado el ajuste de nuestra calendarización de trabajos. En este sentido, los trabajos no recurrentes y no previstos a principio de temporada han disminuido en gran medida. También ha favorecido a este ajuste la suspensión de plazos en el sector público, tanto en lo referente a la verificación de cuentas justificativas de subvenciones, como el control financiero de las Entidades Públicas. Asimismo, esperamos que cuando se supere cierta normalidad en la actividad empresarial, volver a recibir encargos de trabajos diferentes a los de auditoría de cuentas anuales. Con todo, esperamos un final de temporada e inicio de la siguiente con más trabajo, en el que el “*planning*” tendrá que compatibilizar estos trabajos con los preliminares de las auditorías recurrentes y los encargos fijados para esas fechas.

Aún es pronto para sacar conclusiones sobre el desarrollo de la temporada, pero cabe señalar algunos aspectos que apuntan a consecuencias negativas que se tendrán que analizar a fondo e intentar corregir de caras a futuro. La realización de los trabajos mediante teletrabajo no ha afectado por igual a todo el personal de la Firma, más allá de situaciones familiares y de ciertas limitaciones en los espacios y los recursos. Además, cabe señalar la necesaria adaptación a las circunstancias y posibilidades del personal de las entidades auditadas con el que tenemos que comunicarnos. Esta situación se ha solucionado satisfactoriamente con mucha comunicación, respetando las posibilidades y necesidades de los demás, aunque sin la inmediatez del trabajo presencial y conjunto. Otro aspecto que hay que señalar es la dificultad de acompañar y formar al personal de la Firma con menos experiencia. Aunque se ha podido hacer de manera telemática, los resultados no son los mismos que los obtenidos en caso de forma presencial e inmediata. Estas situaciones señaladas, si bien no incidirán en la calidad de los trabajos, creemos que supondrán un incremento de las horas de dedicación a los trabajos.

C) Enseñanzas que deja -y continuará dejando- la crisis de la COVID-19: ¿Qué oportunidades, si es el caso, habéis detectado? ¿Qué planteáis cambiar /potenciar en el corto y medio plazo?

La crisis de la COVID-19 ha representado un gran reto para nuestra Firma. De la noche a la mañana se produjo un cambio absoluto en las condiciones en que estábamos realizando nuestro trabajo.

No obstante, una vez superada la sorpresa inicial, nos dimos cuenta de que esta crisis, más que generarnos una situación de miedo e incertidumbre, nos tenía que llevar a plantear la oportunidad de mejora en nuestro trabajo.

Hemos aprendido que:

- La línea de digitalización es la correcta. El hecho de que de un día para otro no pudiéramos presentarnos físicamente en la oficina no ha representado casi merma alguna en el desarrollo temporal y de calidad de nuestro trabajo. Nuestra propia aplicación de *software* fue capaz de responder, sin problemas, a este reto.
- Podemos optimizar nuestras reuniones a través de las plataformas tecnológicas. Durante estos días hemos tenido la oportunidad de ser conscientes del tiempo que perdíamos en nuestros desplazamientos. ¿Cuántas veces hemos dedicado más tiempo al desplazamiento para visitar a un cliente que el propio tiempo de la reunión o visita? Al cabo de un año ¿qué y cuánto representa?
- La protección y confidencialidad de las comunicaciones debe estar asegurada. Hemos visto cómo esta realidad está en peligro de forma constante y que es imprescindible disponer de medidas adecuadas para hacer frente a la amenaza que representa la delincuencia informática.

Y hemos visto que se nos abren nuevas oportunidades:

- Ya desde el 2013 formamos parte de una organización internacional de auditores. Con esta crisis se reafirma nuestra apuesta por la internacionalización y apertura de horizontes. No importa tanto la distancia como la profesionalidad y preparación adecuada. La tecnología permite llegar donde sea.

- El trabajo virtual como oportunidad de mejora de la conciliación del binomio trabajo-vida personal. Siempre condicionado y relacionado al grado de responsabilidad y compromiso de cada persona.
- El dar un paso más en cuanto a la búsqueda de la eficiencia en nuestro trabajo. La plena necesidad de utilización de las herramientas tecnológicas nos ha llevado a sacarles el máximo provecho. Hemos visto mejoras que podremos aplicar en nuestra próxima temporada.

Y en cuanto a mejoras a plantear de caras a futuro:

- Planteamos la reducción de al menos el 50% de las reuniones presenciales con clientes. Pasaran a ser virtuales. Hemos comprobado que son reuniones más eficientes, de “ir al grano”, y con la reducción correspondiente de gastos de desplazamiento (clarísimo “win-win” entre nosotros y nuestros clientes). Vamos a “ganar” tiempo las dos partes y vamos a reducir gastos a nuestros clientes.
- Ya de por sí, nuestro trabajo se desarrollaba “en nuestro portátil”. Este uso se ha visto acrecentado en este último período de tres meses. Nos hemos dado cuenta de que no necesitamos todo el espacio físico que en este momento estamos utilizando. Nos planteamos, mediante la combinación espacio-tiempo de nuestras personas, la reducción de, al menos, el 50% de nuestro gasto en alquileres.
- La oferta de formación virtual ha crecido durante este período, facilitando numerosos cursos de calidad. Se ha abierto un abanico de nuevas posibilidades formativas a través del canal del mundo entero. Además, la ventaja de no malgastar tiempo en desplazamientos nos permite ser más eficientes con el tiempo: no hay desplazamiento, no hay pérdidas de tiempo.



14. GRANT THORNTON, S.L.P.



Gemma Soligó

Socia de Auditoría y Directora Nacional de Práctica Profesional de Auditoría

Grant Thornton es la sexta firma de servicios profesionales del mundo por volumen de facturación, con presencia en España desde hace más de 35 años. Sus 800 profesionales, de los cuales 262 pertenecen a los equipos de auditoría, prestan actualmente sus servicios en diez oficinas en España: Barcelona, Bilbao, Castellón, Madrid, Murcia, Málaga, Pamplona, Valencia, Vigo y Zaragoza. Los más de 3.500 clientes de Grant Thornton son compañías, públicas y privadas, cotizadas y no cotizadas, que operan en los principales sectores de la actividad económica del país. A nivel mundial, los equipos de auditoría están formados por más de 22.000 profesionales y trabajan con el 90% de las empresas incluidas en el Forbes Global 100.

A) ¿Cuál era vuestro punto de partida cuando estalló la crisis? ¿Qué herramientas tecnológicas han sido de mayor utilidad para conseguir teletrabajo efectivo?

Sin duda esta crisis ha impactado en todas las organizaciones generándose momentos difíciles dada la situación e incertidumbre existentes. Grant Thornton estaba en pleno desarrollo de la segunda mitad de su ejercicio anual (que comienza el 1 de septiembre) cuando nos vimos obligados a cambiar completamente nuestra operativa habitual al decretarse el estado de alarma como consecuencia de la crisis derivada de la COVID-19. Prácticamente, de un día a otro, los profesionales de todas nuestras líneas de servicio tuvieron que pasar a trabajar desde sus domicilios, lo que supuso todo un reto para la Firma. Aunque ya teníamos establecidos protocolos y normas internas de teletrabajo, con un programa específico denominado Flexitrabajo, la situación era completamente distinta dada la obligación de confinamiento completo de toda la plantilla de la Firma, en línea con lo que sucedía a nivel nacional con muchas otras sociedades y firmas de auditoría. Asimismo, la época de confinamiento ha coincidido plenamente con la época de mayor carga de trabajo para una firma de auditoría.

Claramente, sin el apoyo de las nuevas tecnologías, el teletrabajo y el poder continuar operando con cierta normalidad no habrían sido posibles. Las herramientas tecnológicas que han ayudado a que el proceso de teletrabajo sea más sencillo han sido tanto específicas de *hardware* como *software*. Ciertamente es que los más de 260 profesionales que trabajan en la línea de auditoría ya contaban en su mayor parte con ordenadores portátiles, debido a que sus responsabilidades implican movilidad constante y visitas a los clientes, pero en ese momento había que asegurar que todos esos equipos físicos estuvieran optimizados para un trabajo constante a distancia y con la posibilidad de acceder a nuestra red y servidores internos. Además, a todos aquellos profesionales de la Firma que no contaban con ordenadores portátiles, especialmente el personal de apoyo administrativo en la línea de auditoría, se les han facilitado las herramientas necesarias (equipos portátiles e impresoras) con las que poder continuar con su actividad habitual.

Adicionalmente, la Firma tuvo que reforzar las conexiones VPN que permiten que los profesionales accedan de forma segura a las redes internas y repositorios de documentación habituales dentro de la Firma. Pasar de un esquema de teletrabajo pensado para un uso habitual por parte de un 18% de los equipos, a uno en el que prácticamente el 100 por 100 estaba conectado en remoto fue todo un reto, bien resuelto por parte de nuestros equipos de TI. El flujo de trabajo no se vio en absoluto alterado y enseguida pudimos continuar con nuestra operativa habitual.

Trabajar en remoto implica, además, hacer uso de herramientas de *software* que ya estaban instaladas en la Firma, pero que quizás no todos estaban usando de forma regular. En concreto, se ha potenciado mucho el uso de *Teams*, dentro del entorno Microsoft 365, como palanca de trabajo colaborativo entre equipos; también se ha seguido haciendo uso de *Skype* empresarial, así como herramientas de videoconferencia virtuales y de soluciones en la nube como *LifeSize Cloud*.

B) En cuanto a la organización del trabajo y de los equipos: ¿Qué se está haciendo bien y qué aspectos consideráis son susceptibles de mejora?

Lo primero a señalar es que los equipos de auditoría de Grant Thornton han mostrado un gran compromiso y responsabilidad durante todo este periodo en el que hemos tenido que teletrabajar de forma continuada. Es importante destacar que son profesionales acostumbrados a trabajar en equipo y en contacto permanente con clientes. La experiencia ha resultado ser mucho más satisfactoria de lo que podríamos haber imaginado; la crisis derivada del coronavirus ha resultado ser toda una prueba de fuego para el teletrabajo y en Grant Thornton creemos que hemos pasado la prueba con muy buena nota, lo que sin duda permitirá a la Firma continuar diseñando políticas novedosas que tengan en cuenta todavía más el teletrabajo y ayuden a la conciliación familiar.

Desde el Departamento de Práctica Profesional hemos estado cerca de los equipos, atentos a cómo la situación de trabajo en remoto iba a afectar a los procedimientos habituales de nuestro trabajo. Asimismo, hemos dedicado importantes esfuerzos a solventar dudas que pudieran surgir derivadas de la crisis y las medidas adoptadas por el gobierno y a proporcionar guías de actuación para abordar determinadas cuestiones específicas. En este sentido, hemos contado con la colaboración de nuestra red internacional que también se ha mostrado muy activa. Para nosotros ha sido muy importante que los profesionales entendieran el alcance de los cambios, por lo que hemos mantenido un flujo de comunicación constante con los equipos, informándoles en todo momento de novedades y cuestiones técnicas relevantes y publicaciones de interés. Adicionalmente, se han organizado sesiones técnicas periódicas con herramientas colaborativas que sin duda han contribuido a la relación entre todos los profesionales de la Firma y a su cohesión interna.

Otra variable importante a considerar han sido los propios clientes. Habitualmente, en nuestro trabajo del día a día, los auditores estamos muy cerca de los clientes, nos desplazamos de forma habitual a sus empresas y oficinas y esto ha cambiado drásticamente en una situación de pandemia como la que todavía estamos viviendo. El cambio en la organización del trabajo y relación con nuestros clientes se ha hecho con naturalidad y eficacia, algo que tenemos que agradecer mucho a los propios clientes, que han seguido facilitando el trabajo de los auditores en una situación en la que la prioridad absoluta para toda empresa se ha centrado en mantener la seguridad y salud de todos sus equipos.

Paulatinamente se irán recuperando las visitas a ciertos clientes, un paso necesario para completar y concluir adecuadamente algunas de los procedimientos de auditoría necesarios para nuestro trabajo, pero lo que sí hemos comprobado con esta situación sobrevenida es que parte de nuestro trabajo se puede hacer de forma telemática adecuadamente si los clientes colaboran y, sobre todo, si las infraestructuras tecnológicas disponibles lo permiten y están actualizadas. Es cierto que ha requerido de un esfuerzo importante, pero creo que lo hemos conseguido. De cara a un futuro próximo, yo incidiría precisamente en que tenemos que apoyarnos todavía más en cualquier tipo de tecnología disponible para que la relación entre auditor y cliente sea sencilla, rápida, fluida, y productiva incluso aunque se tenga que realizar a distancia. Asimismo, todo ello contribuirá a la necesaria conciliación de la vida familiar y profesional, aspecto que también ha cobrado especial importancia en estos días.

C) Enseñanzas que deja -y continuará dejando- la crisis de la COVID-19: ¿Qué oportunidades, si es el caso, habéis detectado? ¿Qué planteáis cambiar /potenciar en el corto y medio plazo?

Toda crisis supone una oportunidad, aunque parezca una frase hecha. En nuestro caso, y aunque ya veníamos apostando claramente por la tecnología como palanca de innovación en la forma de prestar los servicios en todas las líneas de negocio, tras esta situación ese movimiento estratégico ha demostrado ser más importante si cabe. Por ello, vamos a continuar explorando las posibles mejoras y eficiencias que la tecnología pueda aportar al trabajo de auditoría, sin renunciar por supuesto a la calidad, independencia y excelencia.

La crisis de la COVID-19 ha provocado una auténtica disrupción que ha coincidido en un momento de cambios regulatorios nacionales e internacionales, reformas en los mercados y también un nuevo paradigma de negocios digitales. En este sentido, en Grant Thornton este periodo ha servido para querer seguir profundizando en la consistencia de nuestro servicio y en la fortaleza de los recursos que Grant Thornton pone a disposición de sus clientes en todo el mundo.

Por otro lado, a nivel interno, hemos detectado que esta crisis supone una oportunidad para que los auditores continúen colaborando con otras líneas, manteniendo los requerimientos de ética e independencia que deben obligatoriamente contemplarse. Así, por ejemplo, se ha trabajado mucho con la línea de laboral a la hora de elaborar informes económicos que justifiquen la solicitud de ERTE durante la pandemia, pero también con muchos otros departamentos, como *Advisory* en los numerosos procesos de refinanciación, y también tendremos que hacerlo en los procesos de concursos de acreedores que, lamentablemente, aumentarán en los próximos meses.

A corto y medio plazo queremos seguir profundizando en la labor que realizamos dentro del *middle-market* español y seguir mejorando los servicios para responder a las necesidades específicas que este segmento empresarial, con un peso de más del 80%, tiene en España. Queremos seguir innovando en la forma en la que desarrollamos nuestras auditorías, apostando por nuevas tecnologías que nos permitan mejorar eficientemente en la obtención de la evidencia necesaria en nuestros trabajos y, sobre todo y a corto plazo, finalizar adecuadamente nuestros procedimientos para poder emitir nuestros informes con la calidad de siempre.

Tal y como indicábamos al inicio, esta situación ha venido marcada por la incertidumbre que se ha instalado en nuestro día a día y en el de nuestros clientes y ello sin duda no se solventará a corto plazo. Como auditores deberemos acostumbrarnos y adaptarnos a esta situación y a los nuevos requerimientos, no solo tecnológicos, sino también de nuestros profesionales en el futuro. Nos enfrentamos a importantes retos que van a suponer inversiones, pero también oportunidades nuevas.

15. KPMG AUDITORES, S.L.



Sergio Gonzalez-Isla

Responsable de D&A e Innovación en Auditoría

KPMG en España presta servicios de auditoría, fiscales, legales y de consultoría con un amplio conocimiento sectorial y un enfoque multidisciplinar e innovador. Los más de 4.000 profesionales trabajamos cerca de nuestros clientes a través de 16 oficinas situadas en las principales ciudades del país.

A) ¿Cuál era vuestro punto de partida cuando estalló la crisis? ¿Qué herramientas tecnológicas han sido de mayor utilidad para conseguir teletrabajo efectivo?

En KPMG, desde hace tiempo ya teníamos implantada una política para fomentar y facilitar el teletrabajo. Y aunque su aplicación en equipos de trabajo que están semanas completas trabajando en las oficinas de cliente es limitado; en grupos específicos (ej: especialistas de IT o TAX) que pueden realizar el trabajo a distancia y con una asignación más corta a cada trabajo su implantación era mayor. En mi caso, todos los especialistas de D&A ya estábamos teletrabajando de forma regular una vez a la semana.

Respecto a las herramientas tecnológicas usábamos de forma habitual herramientas colaborativas, en especial para reuniones internas entre equipos de diferentes oficinas o cursos de formación virtuales aunque lo habitual era realizar formación presencial. Además, acabábamos de desplegar Office 365 con todas sus funcionalidades, y lo destaco porque *Teams* ha sido una herramienta que ha facilitado mucho el teletrabajo, porque incorpora mejoras respecto a otras herramientas que usábamos anteriormente como *Skype* o *WebEx* que hacen que las conversaciones sean más interactivas (por ejemplo que resalte el icono de la persona que está hablando).

También disponemos de una herramienta de documentación que permite trabajar a los diferentes miembros de los equipos en remoto y en tiempo real, incorporando funcionalidades de supervisión para monitorizar el grado de avance, y funcionalidades de colaboración con el cliente para solicitar y recibir la información requerida para la auditoría por medios seguros.

Como conclusión, aunque ha supuesto un reto importante, en especial para nuestro departamento de IT que ha tenido que garantizar el mantenimiento de los sistemas con toda la plantilla teletrabajando de un día para otro, estábamos preparados, y ya disponíamos de la experiencia y las herramientas necesarias para ampliar el teletrabajo al 100% de nuestros profesionales.

B) En cuanto a la organización del trabajo y de los equipos: ¿Qué se está haciendo bien y qué aspectos consideráis son susceptibles de mejora?

Creo que el teletrabajo supone un reto en cuanto a comunicación, seguimiento del trabajo de los equipos y relación con los clientes principalmente. Me gustaría compartir algunos aspectos que hemos puesto en práctica en KPMG.

Comunicaciones: en el ámbito corporativo, se han reforzado las comunicaciones internas informando de los planes de confinamiento y desescalada, buenas prácticas para conciliar teletrabajando y otras comunicaciones con aspectos logísticos. Por ejemplo se estableció un proceso para asegurarse de que todo el mundo disponía de un lugar de trabajo adecuado para teletrabajar (enviando un segundo monitor a casa en caso necesario). Además, se ha fomentado más otros medios de comunicación que

se habían empezado a usar tímidamente como son los videos, sustituyendo el tradicional comunicado corporativo interno.

En el ámbito más de auditoría, se ha potenciado la digitalización emitiendo guías metodológicas para obtener evidencias remotas, y se han establecido sesiones de formación virtual para detallar los impactos contables y cambios regulatorios que han motivado esta crisis.

Seguimiento de equipos: la gestión de equipos es una de las tareas principales de cualquier firma de servicios profesionales y a todos nos preocupaba perder el control del avance de los equipos. No obstante, hemos reforzado el seguimiento estableciendo puntos de contacto diarios y semanales mediante reuniones *online*. Un aspecto a destacar es que hemos reemplazado las conferencias telefónicas por reuniones *online* (mediante *Teams*) que te permite compartir un documento o verte las caras y esto ayuda significativamente a mejorar la comunicación respecto a una llamada telefónica.

Relación con clientes: sorprendentemente, no se ha detenido el trabajo de campo a pesar de no poder estar físicamente. Se están realizando auditorías de primer año realizando toda la fase de entendimiento a través de reuniones remotas con el cliente. Hay dificultades obvias, pero también ayuda a estructurar mejor la relación con el cliente, hacer un envío previo de la agenda claro y estructurado, solicitar información anticipadamente, etc... y el cliente agradece que concentremos las interacciones con él. Gracias a que la mayoría de nuestros clientes ya están digitalizados y gracias a que nuestras funcionalidades de colaboración con nuestros clientes, hemos podido obtener la documentación necesaria para realizar el trabajo en remoto y evitar que el trabajo se detuviese por no estar físicamente en las oficinas del cliente.

Los aspectos a mejorar en la actual organización del trabajo en formato teletrabajo son difíciles de solventar porque se han debido a la propia situación que todos estábamos viviendo y que impedían que después del trabajo pudiésemos desconectar y tener tiempo de ocio fuera de casa, y al desgaste físico que supone estar toda la jornada laboral frente al ordenador encadenando reunión tras reunión. Ya hay estudios que indican que la asistencia a una reunión por una aplicación remota supone un mayor desgaste que la asistencia física a la reunión porque tienes que estar continuamente mirando a la pantalla e interpretando las señales que recibes.

Respecto al primer aspecto, personalmente he notado una mejoría a partir del momento en que se han relajado las medidas de distanciamiento y todos hemos podido ir recuperando tiempos de ocio fuera de casa con amigos.

Respecto al segundo aspecto, creo que la solución es, a partir de ahora, ir combinando el trabajo en oficina con interacción física con los equipos y clientes con teletrabajo.

C) Enseñanzas que deja -y continuará dejando- la crisis de la COVID-19: ¿Qué oportunidades, si es el caso, habéis detectado? ¿Qué planteáis cambiar /potenciar en el corto y medio plazo?

Me gustaría destacar 4 enseñanzas que creo que nos ha dejado esta crisis para apuntar los cambios que pueden venir en el futuro.

- 1.- El presentismo no es necesario, se puede trabajar de forma eficiente desde casa, manteniendo un adecuado control del grado de avance del trabajo y una comunicación fluida.
- 2.- No son necesarios los desplazamientos a cliente / Madrid (cuando todos están conectados *online* es más fácil participar vs cuando sólo está conectado uno y el resto presentes físicamente). Los tiempos ahorrados en desplazamientos se pueden convertir en tiempo para preparar mejor la reunión anticipadamente, o para realizar otras tareas. También es muy importante el impacto positivo en el medioambiente que supone el ahorro de desplazamientos.

- 3.- La formación *online* puede ser efectiva y es mucho más flexible (plataformas tipo *Cursea*) y aceptadas por las nuevas generaciones. Hay que investigar en nuevas formas de impartir clases *online* con grupos reducidos fomentando la participación (seguimiento de nivel de atención de los asistentes) y combinar auto estudio, con clases virtuales y tutorías virtuales en grupos reducidos.
- 4.- Va a cambiar la relación con el cliente. Los clientes de auditoría no tienen prisa porque volvamos a sus oficinas, la no presencia física en las oficinas supone un reto para conseguir la atención del cliente, pero también una oportunidad para estructurar y formalizar mejor la gestión de la información y potenciar la auditoría basada en datos. Podemos realizar mucho trabajo previo en nuestras oficinas/casas con la información adecuada facilitada por el cliente y reducir las visitas al cliente para resolver dudas y concluir pruebas.

En resumen, en el futuro habrá más teletrabajo, pero será necesario definir qué roles y tareas pueden teletrabajar de forma más efectiva y el mix adecuado en cada caso para trabajo en oficina o teletrabajo. Por tanto, no van a desaparecer las oficinas ni las reuniones físicas, simplemente habrá que combinarlas con teletrabajo, y seguramente las oficinas cambiarán puestos de trabajo asignados por lugares que fomenten la colaboración, el networking y la comunicación *online* con otras oficinas o clientes.



16. KRESTON IBERAUDIT MRM, S.L.P.



Josep María Martí

Socio -Director del área de auditoría de Catalunya y Andorra

Kreston Iberaudit es una firma multidisciplinar de referencia nacional e internacional en los sectores de auditoría, fiscal, consultoría y outsourcing. Con un equipo formado por más de 300 profesionales, su mayor activo, en sus 14 oficinas distribuidas en las principales ciudades de España, Portugal y Andorra, lo que permite tener una relación de proximidad con sus clientes.

Como representantes de Kreston International, red mundial de auditoría y consultoría ofrece servicios a través de 200 firmas distribuidas en más de 110 países y con un equipo integrado por 23.000 profesionales que garantizan un servicio de calidad en cualquier lugar del mundo gracias al asesoramiento transversal, proactivo y comprometido que ofrecer a nivel global.

A) ¿Cuál era vuestro punto de partida cuando estalló la crisis? ¿Qué herramientas tecnológicas han sido de mayor utilidad para conseguir teletrabajo efectivo?

Cuando la situación en Italia ya se vio que era de gran preocupación y que las medidas que se estaban tomando eran tan extremas, nos pusimos en marcha en previsión de lo que pudiera suceder aquí. Por suerte, dentro de nuestra estrategia de firma ya contábamos con un plan específico en transformación digital por lo que llevábamos meses trabajando y avanzando en este campo, implantando diversos medios y herramientas para llevar a cabo el teletrabajo.

Hasta entonces, la mayoría de nuestros profesionales realizaban el trabajo de forma presencial tanto en nuestras oficinas como en las instalaciones de nuestros clientes. Con la llegada de esta crisis mundial, nos vimos en la obligación y en la responsabilidad de tomar medidas organizativas con el objetivo de minimizar los efectos de la COVID-19 y salvaguardar la salud de nuestros profesionales, clientes y proveedores y todo su entorno, teniendo en especial consideración a los colectivos más vulnerables ante esta pandemia, como son nuestros mayores, y personas con patologías previas, que merecían que todos nos sumáramos a ese esfuerzo colectivo para protegerles, ya que eran y son los que están más expuestos a considerables riesgos en caso de contagio. Es por ello por lo que ahora más que nunca hemos tenido que invertir en herramientas que faciliten el teletrabajo y avanzar hacia un nuevo futuro.

La inmersión acelerada de este proceso no fue del todo fácil, las primeras semanas fueron muy intensas pero también percibimos una actitud muy positiva en nuestros profesionales, los cuales mostraron muchas ganas de aprender, se esforzaron mucho para poder continuar ofreciendo un servicio igualmente eficaz y se especializaron en temas informáticos para poder obtener el máximo rendimiento de los programas / herramientas digitales con los que llevábamos meses trabajando como el *software* de gestión SAGE que habíamos implantado hacía poco tiempo y para el cual se ha tenido que realizar una intensa formación para poder optimizarlo al máximo; el *CaseWare* como *software* de gestión de proyectos y generación de informes de auditoría que nos ha permitido la colaboración en tiempo real, la revisión en línea y el acceso a toda la información que necesita un auditor para poder realizar el teletrabajo de forma efectiva; y la aplicación colaborativa *Teams* de Microsoft que nos ha permitido descubrir una nueva manera de trabajar y de comunicarnos más fluida entre los profesionales y nuestros clientes.

Seguiremos avanzando juntos, utilizando y perfeccionando todas las herramientas digitales de las que disponemos, para ofrecer a nuestros clientes el asesoramiento que necesitan, especialmente en momentos de incertidumbre como los que hemos vivido.

B) En cuanto a la organización del trabajo y de los equipos: ¿Qué se está haciendo bien y qué aspectos consideráis son susceptibles de mejora?

Nuestra máxima preocupación siempre ha sido continuar dando el soporte necesario y con garantía a nuestros clientes pero también y sobre todo teniendo en cuenta la salud y prevención de nuestros profesionales, ya que son nuestro mejor activo.

Hemos tenido que interiorizar nuevas rutinas, pautas y comportamientos, aumentando el contacto regular con los profesionales y los clientes. Este tipo de acciones nos ha permitido facilitar la comunicación y organización entre equipos y nos ha facilitado el acercamiento a los clientes mejorando la comunicación con ellos.

Ahora trabajamos de una manera más ágil, práctica y colaborativa que ya está totalmente interiorizada en nuestra dinámica diaria. Hemos incrementado de forma notable la comunicación personalizada con los profesionales y esto se ha convertido en un aumento de la productividad y motivación.

El teletrabajo nos ha facilitado la colaboración entre las diferentes oficinas puesto que al habernos especializado en las diferentes herramientas informáticas hemos aprendido a compartir trabajos y conocimiento. De este modo, se han eliminado las barreras geográficas y se han abierto nuevas vías de colaboración entre las diferentes firmas de la red. Esto nos permite un nuevo modo de utilizar la experiencia individual de profesionales altamente especializados de una manera compartida y global, sin importar donde se ubiquen.

A nivel empresarial, estamos notando una disminución del absentismo laboral, al facilitar una mayor flexibilidad cada profesional se regula su tiempo de trabajo para poder adaptarlo a sus necesidades o circunstancias. Ha habido un cambio en el tipo de relación entre ambas partes siendo la confianza la que predomina, factor que ha promovido una respuesta muy positiva por parte de todo nuestro personal, que se está traduciendo en una mayor productividad. Además se ha constatado que hemos obtenido un ahorro en los costes al verse reducido el mantenimiento del inmueble, menos gasto en suministros esenciales como luz, agua...etc., menos gastos en papel, dietas...entre otros.

Nosotros, como expertos del sector de la auditoría, consultoría y fiscalidad tenemos como objetivo volver profesionalmente reforzados y cautos, porque nuestra actuación durante estos meses está siendo ejemplar, y nuestra responsabilidad es seguir en la misma línea, ayudando y acompañando a quienes lo necesiten y aprendiendo a combinar y planificar adecuadamente el teletrabajo y el trabajo presencial. Afortunadamente, contamos con unos profesionales con una gran capacidad de resiliencia, lo que nos permite seguir afrontando este reto con mayor firmeza.

C) Enseñanzas que deja -y continuará dejando- la crisis de la COVID-19: ¿Qué oportunidades, si es el caso, habéis detectado? ¿Qué planteáis cambiar /potenciar en el corto y medio plazo?

Hemos aprendido que con las medidas adecuadas somos más eficaces y eficientes. A nivel interno estamos viendo un cambio muy positivo, nuestro personal se ha adaptado muy bien y hemos detectado un gran compromiso por su parte y un aumento de la productividad.

Estamos ante un obstáculo muy grande que debemos superar, debemos ser prudentes pero invertir en medios y acciones para reforzar nuestra marca, seguir posicionándonos como firma de referencia e implantar nuevas fórmulas de incorporación en la que el teletrabajo sea una realidad.

Hay que intentar mantener una actitud positiva, y profundizar en los cambios a la hora de trabajar para poder concentrarnos en el asesoramiento, apoyo y seguimiento de los clientes. Nos hemos dado cuenta que esta nueva forma de trabajar reduce el tiempo de desplazamientos y centra la atención en

lo importante. Esta eficiencia se traduce en más dedicación real de valor y en algunos casos siendo más competitivos en cuanto a honorarios.

Hemos detectado que, teniendo en cuenta que nos encontramos en una gran ciudad como Barcelona, el tiempo que antes se empleaba en los desplazamientos, ahora se puede aprovechar realizando otras tareas tanto profesionales como lúdicas, pasando tiempo con la familia o incluso empleándolo en formación por lo tanto también se consigue cierto beneficio social. Asimismo, se consigue una mayor autonomía y responsabilidad por parte de los profesionales ya que fomenta que sean más independientes y autónomos en la forma de trabajar y organizarse. Debemos pasar de un sistema de control a uno de confianza lo que ayuda a que los trabajadores se sientan también más valorados.

También hay que destacar que esta situación está favoreciendo nuevas alternativas como la evidente digitalización de la sociedad que se ha visto obligada a descubrir las enormes posibilidades que tanto para la propia socialización como para el teletrabajo nos ofrecen las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. El equilibrio entre las posibilidades del trabajo presencial y el trabajo a distancia se ha decantado claramente en muchas de nuestras actividades profesionales y nuestro sector, el de los servicios profesionales, está siendo uno de ellos porque consideramos que en auditoría, el contacto presencial con el cliente sigue siendo importante.

De cualquier forma, estamos de nuevo ante un escenario incierto, pero con esfuerzo, constancia y también solidaridad, conseguiremos recuperarnos y volver a mirar el futuro con nuevos proyectos que nos devuelvan la “normalidad” y “tranquilidad” que tanto ansiamos y seremos capaces de afrontar los retos que se nos presenten ante un mundo que no es el mismo que teníamos a principio de marzo ya que nuestra responsabilidad es seguir en la misma línea, ayudando y acompañando a quienes lo necesiten.

17. LUMENIS AUDITORÍA & CONSULTORIA, S.L.P.



Maite Potau

Socia-Directora

Lumenis es un despacho pequeño que opera principalmente en Cataluña y presta servicios a clientes de diferentes sectores y tamaños.

A) ¿Cuál era vuestro punto de partida cuando estalló la crisis? ¿Qué herramientas tecnológicas han sido de mayor utilidad para conseguir teletrabajo efectivo?

En el momento del estallido de la pandemia, aproximadamente cuando se decretó el estado de alarma y analizado con la perspectiva del paso del tiempo, la reacción inicial fue reactiva, sin planificación previa, directamente nos fuimos a trabajar desde casa, que no a teletrabajar.

Personalmente considero que ambos conceptos son diferentes, el teletrabajo requiere de un cambio de mentalidad a nivel de despacho, así como del desarrollo de una serie de procedimientos, operativas y recursos de los que en ese momento carecíamos: Nuestra reacción fue ir al despacho, recoger la documentación y las herramientas necesarias y empezar a trabajar desde casa.

En el momento de estallido de la crisis, el trabajo a realizar consistía, principalmente, en “trabajo de campo” en varios clientes con presencia física en sus oficinas determinados días para poder completar los procedimientos de auditoría y en la realización de la planificación de algún cliente que se encontraba en la fase inicial.

En este sentido, el inicio del confinamiento nos impactó tanto a nosotros como firma, como a nuestros clientes -que en su mayoría cerraron sus oficinas y/o tenían totalmente restringido el acceso a terceros- lo que ha generado retrasos en los *timings* habituales de otras temporadas. Por una parte las sociedades se encontraron con otras urgencias que gestionar (antes que el cumplimiento de la auditoría), es decir, muchas de ellas, sobre todo las dedicadas al sector turístico o vinculados, vieron como de repente su actividad quedó totalmente afectada por la COVID y tuvieron que pasar a gestionar aspectos operativos como ERTE, búsqueda de financiación, renegociación con proveedores, etc... Y por otro lado no todas las sociedades disponían de medios telemáticos suficientes para acceder y facilitarnos la documentación requerida.

Nuestra opinión es que todos nos hemos cuestionado la forma de trabajar más tradicional y creemos que se va a abrir un periodo de cambio en la organización del trabajo en general y también en los despachos de auditoría.

A nivel de trabajo, dentro del despacho no nos hemos visto especialmente afectados dado que toda la documentación/información está ubicada en la nube, lo que la hace accesible desde cualquier ubicación y por parte de cualquier integrante del equipo de trabajo; eso sí hemos incorporado las videoconferencias para nuestras reuniones periódicas y nuestras sesiones de trabajo en equipo.

B) En cuanto a la organización del trabajo y de los equipos: ¿Qué se está haciendo bien y qué aspectos consideráis son susceptibles de mejora?

A nivel de organización del trabajo, es importante tener en cuenta que desde hace ya bastantes temporadas nuestra presencia física en los clientes se había reducido considerablemente al poder realizar gran parte del trabajo desde el despacho, todo ello gracias a las diferentes herramientas tecnológicas que se han incorporado a nuestro día a día profesional.

A nivel organizativo, el trabajar desde casa por un periodo largo de tiempo nos ha planteado nuevas necesidades que hemos tenido que afrontar tanto a nivel humano como a nivel tecnológico y operativo. Hemos tenido que aprender a trabajar en un entorno más virtual para poder interactuar con los clientes de una manera más efectiva.

Esto nos ha obligado a interactuar más a nivel interno, haciendo un seguimiento periódico de los trabajos, de cómo iban progresando y de los problemas con los que nos íbamos encontrando. El objetivo ha sido, y es ser ágiles y flexibles en estos tiempos, puesto que la improvisación también ha jugado un papel importante y nos hemos tenido que ajustar a las necesidades de cada momento modificando desde calendarios hasta el diseño de las pruebas a realizar para poder obtener evidencia sin necesidad de presencia física.

Por nuestra parte el tener que hacer una auditoría de forma más telemática de lo habitual, nos ha llevado a plantear y esquematizar la auditoría en 3 fases: planificación/trabajo de campo/reunión de cierre de auditoría.

La planificación, como sabemos todos, es fundamental y requiere de reuniones con las distintas partes interesadas: con la sociedad auditada para poder obtener la información que se requiere y con el equipo de trabajo para poder informar del enfoque de auditoría. Esto implica coordinar varias reuniones telemáticas y anticipación, mucha anticipación.

En el momento de realización del trabajo de campo, deberemos conocer las capacidades de la sociedad para podernos facilitar toda la información requerida por vía telemática, el acceso a los archivos digitales y cómo nosotros, a nivel interno, realizaremos la revisión de los trabajos que nos pueden comportar dudas y preguntas de las que tomaremos nota y solucionaremos en las diferentes entrevistas acordadas.

El cierre de auditoría de forma telemática no varía mucho respecto de la presencial puesto que no deja de ser una reunión programada en la que se discutirán los diferentes resultados de la auditoría.

C) Enseñanzas que deja -y continuará dejando- la crisis de la COVID-19: ¿Qué oportunidades, si es el caso, habéis detectado? ¿Qué planteáis cambiar /potenciar en el corto y medio plazo?

Como siempre, cualquier crisis nos plantea situaciones y maneras de actuar diferentes. Desde nuestro punto de vista viendo como hemos trabajado estos últimos meses y habiendo tenido tiempo para reflexionar, diríamos que esta nueva forma de trabajar nos ha aportado:

Aspectos positivos:

- Hemos reducido los tiempos y costes de desplazamiento.
- Mayor eficiencia en el desarrollo del trabajo por la flexibilización de la jornada de trabajo lo que permite una mejor compatibilización de la vida personal y profesional.
- Posibilidad de poder colaborar con otros profesionales sin tener que estar en la misma ubicación.
- Poder plantearnos determinadas pruebas con mayor cobertura siempre que la tecnología de la sociedad lo permitiera.
- Mejora de la organización de la información al hacerlo digitalmente.

Por otro lado, hay aspectos que se han visto perjudicados:

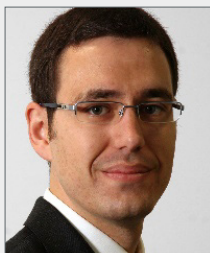
- Relación con la sociedad auditada. El hecho de estar físicamente en las instalaciones de la entidad nos permite tener una relación mucho más estrecha. Las reuniones o encuentros informales facilitan el dar sugerencias o realizar observaciones sobre mejoras. Así mismo, podemos observar los procesos, el lenguaje corporal empleado por los interlocutores... aspectos, todos ellos, que nos permiten conocer mucho mejor la manera de hacer de la empresa y su filosofía, aspectos que normalmente suelen ser información útil para enfocar las auditorías.
- El no poder interactuar y el no tener la información *in situ* puede favorecer que se presente información parcial o modificada, lo que incrementa las oportunidades de fraude, por lo que resulta necesario realizar algún procedimiento adicional o diferente al que hubiéramos ejecutado de forma presencial.

Por todo lo anterior, nos plantearemos cambiar/potenciar nuevas formas de trabajar mediante la combinación de trabajo en el cliente - trabajo en nuestras oficinas - trabajo desde casa, con el objetivo de maximizar los aspectos positivos de cada uno de ellos:

- Teletrabajo: Compatibilización vida personal y profesional, reducción de potenciales tiempos muertos y mejora en productividad.
- Oficinas Lumenis: Creatividad, trabajo en equipo, formación, que si bien podrían realizarse en remoto, creemos que se maximiza el resultado con presencia física, al menos por el momento.
- Oficinas de clientes: Para mejorar el *engagement* con el cliente y poder analizar aspectos cualitativos de las organizaciones que no siempre pueden ser percibidos en la distancia.

Todos estos cambios deben comportar una combinación de búsqueda de eficiencia y satisfacción por parte de todos los actores.

18. MAZARS AUDITORES, S.L.P.



Joan Berral
Socio

Mazars es una organización internacional, integrada e independiente, especializada en auditoría, asesoramiento fiscal y legal, *financial advisory services*, *governance*, *risk management and compliance*, *outsourcing* y consultoría. En España, Mazars cuenta con más de 600 profesionales repartidos en 7 oficinas y es la quinta firma de auditoría en el ranking de firmas de auditoría en número de Entidades de Interés Público auditadas, según los informes de transparencia de las firmas.

A) ¿Cuál era vuestro punto de partida cuando estalló la crisis? ¿Qué herramientas tecnológicas han sido de mayor utilidad para conseguir teletrabajo efectivo?

Antes de la crisis de la COVID-19, aunque Mazars ya disponía de la opción de teletrabajar, se trataba únicamente de eso, de una opción que se daba a los profesionales y que se utilizaba solo en casos puntuales. En este sentido, aunque se había invertido para disponer de herramientas tecnológicas que facilitasen el teletrabajo y se había impartido la formación necesaria a los profesionales para su uso, existía la preocupación de si los sistemas serían capaces de absorber el incremento de demanda en un contexto de teletrabajo masivo y, en consecuencia, de necesidad de conexión. En este sentido, en previsión de esta crisis, se realizó previamente un *'Dry Run test'* de todos los profesionales que permitió comprobar que la actividad podría continuar de forma normalizada en caso de necesidad, tal y como acabó siendo con el confinamiento decretado por las autoridades.

Con el teletrabajo se ha puesto de manifiesto la necesidad de disponer de herramientas tecnológicas que faciliten las comunicaciones y la gestión de los equipos, así como que faciliten la gestión de la información necesaria para llevar a cabo el trabajo de auditoría, más allá de las herramientas utilizadas históricamente, como pudieran ser el correo electrónico o el teléfono.

Con el objeto de gestionar este tema, en Mazars hemos apostado por utilizar *Microsoft Teams*® para las comunicaciones y la gestión de equipos, así como *Dropbox Business*® para compartir información, tanto en interno como en externo, en un entorno seguro. Aunque ya disponíamos de dichas herramientas, ambas han sido esenciales en el desarrollo de las tareas en el nuevo contexto del teletrabajo y se han integrado totalmente en el día a día de los profesionales.

B) En cuanto a la organización del trabajo y de los equipos: ¿Qué se está haciendo bien y qué aspectos consideráis son susceptibles de mejora?

La nueva realidad impuesta por la crisis de la COVID-19 ha hecho que todos nos hayamos tenido que adaptar al teletrabajo en muy poco tiempo. Aun así, el gen de la adaptabilidad, que se halla muy presente en la profesión de auditoría, así como el hecho de que las firmas de auditoría nos encontrábamos en un estadio muy adelantado de la denominada "transformación digital", disponiendo de las herramientas tecnológicas necesarias, así como de los mecanismos adecuados para poder cambiar la forma de trabajar, ha hecho que este tránsito se haya podido realizar en un tiempo récord y prácticamente sin ninguna afectación sobre la actividad.

De este modo se han logrado finalizar –y en algunos casos hacer todo el grueso de trabajo– las auditorías en curso de forma no presencial, aunque obteniendo las evidencias necesarias y suficientes

de manera adecuada. Ello ha sido posible, principalmente, gracias a la profesionalidad y adaptabilidad de los equipos, junto con las herramientas tecnológicas necesarias. Por lo tanto, todos los profesionales han sido capaces de adaptarse a la nueva realidad rápidamente y familiarizarse con las herramientas disponibles para facilitar el logro de los objetivos establecidos y poder finalizar las tareas asignadas. Así se demuestra que el camino que inició la profesión de auditoría, y que seguimos recorriendo hacia la “transformación digital”, es la única vía, que ha sido vital para mantener la actividad durante esta crisis, y que, por lo tanto, tendremos que seguir por dicho camino.

Aun así, esta “hiperconectividad”, junto con el hecho de que ahora ya no existe separación física entre el lugar de trabajo y el lugar de descanso, hace que sea más difícil desconectar del trabajo, habiéndose incrementado la sensación de continuidad en el mismo. Por lo tanto, hay que encontrar medidas para facilitar la necesaria conciliación laboral y familiar, que actualmente, en muchos casos, ya no es tanto física, como emocional, y sigue siendo un tema primordial que hay que resolver.

Por otro lado, parece que existe una tendencia a incrementar el tiempo dedicado a las reuniones, ya que, el hecho de que en la actualidad las mismas tengan que ser más formales como consecuencia de la distancia física (ya no es suficiente con una conversación informal mientras se lleva a cabo el trabajo o una consulta a algún compañero de despacho) hace incrementar la dedicación necesaria a dicho aspecto, que se tendrá que reconducir en el previsible nuevo contexto de mayor presencia del teletrabajo y con el objetivo final de no perder eficiencia.

C) Enseñanzas que deja -y continuará dejando- la crisis de la COVID-19: ¿Qué oportunidades, si es el caso, habéis detectado? ¿Qué planteáis cambiar /potenciar en el corto y medio plazo?

Aunque todo hace pensar que lo peor de esta crisis ya podría haber pasado, más allá de posibles rebrotes y la virulencia de los mismos, lo único en lo que parece que estamos todos de acuerdo es en que después de esta crisis entraremos en una “nueva normalidad”, es decir, las cosas más cotidianas han sufrido cambios en estos últimos meses, y la gran mayoría de ellos han venido para quedarse. Por lo tanto, seguramente, no estamos hablando tanto de oportunidades como de nuevas formas de trabajo a las que las firmas nos tendremos que adaptar rápidamente.

Uno de estos cambios es la organización del trabajo, que ya no tendrá cabida en su modalidad presencial al 100%. Más allá de las restricciones que establezcan las autoridades sanitarias en cada momento, una vez se pueda dar por superada esta crisis, por haber hallado una cura o haber disminuido la tasa de infecciosidad y mortalidad de la COVID-19, todo apunta a que las auditorías de los próximos ejercicios seguramente se tendrán que organizar en modalidad híbrida, donde una gran parte del trabajo a realizar por los equipos se tendrá que llevar a cabo de forma telemática y otra parte de manera presencial. Eso hará que sean las propias firmas, y en muchos casos siguiendo peticiones de las entidades auditadas, las que potencien esta nueva organización laboral, lo cual supondrá cambios en las estructuras de los equipos y, obviamente, de organización interna de las firmas de auditoría, disminuyendo los gastos en espacio físico e incrementando la inversión en herramientas tecnológicas y de seguridad que faciliten el teletrabajo.

A medio plazo tendremos que ver si algunas soluciones que se han tomado para resolver problemas concretos en un contexto complicado terminarán convirtiéndose en la nueva forma de desarrollarlas, como podría ser, por ejemplo, la asistencia remota a los inventarios físicos.

De todo lo anterior se desprende un reto al que hacer frente en un futuro cercano, y es que todas las herramientas que en la actualidad se venían utilizando para la generación del sentimiento de pertenencia de los profesionales a las firmas y la generación y potenciación de los equipos de trabajo, que se basaban principalmente en modelos presenciales, se tendrán que adaptar y transformar a la “nueva normalidad”.

19. PLETA AUDITORES, S.L.P.



Meritxell Aresté

Gerente con casi 17 años de experiencia en auditoría

Pleta Auditores ofrece servicios de auditoría y consultoría, desde su fundación en el año 1966, a clientes pertenecientes a un amplio espectro de actividades, tanto en el sector privado como público. Nuestro ámbito de actuación es nacional, tanto desde nuestra sede de Barcelona, como desde nuestras delegaciones de Madrid y Lleida.

A) ¿Cuál era vuestro punto de partida cuando estalló la crisis? ¿Qué herramientas tecnológicas han sido de mayor utilidad para conseguir teletrabajo efectivo?

La auditoría tradicionalmente ha sido una profesión que se ha desarrollado siempre en lo que comúnmente conocemos como “casa del cliente”; realmente, las oficinas de muchas firmas de auditoría no tienen capacidad para albergar a todos sus profesionales simultáneamente, funcionando con mesas compartidas y no asignadas.

En mis inicios en el mundo de la auditoría, recuerdo como el hecho de estar en la oficina era casi sinónimo de no tener trabajo (aunque tuvieras mucho), de no estar asignado, por lo que no era la mejor de las noticias que podías recibir cuando consultabas el *planning*. Actualmente, gracias a las distintas herramientas tecnológicas y la digitalización, ya no existe esta mentalidad y nadie puede llegar a pensar que un auditor trabajando desde la oficina realmente no tiene qué hacer. De hecho, en nuestra firma hemos creído siempre en los desplazamientos eficientes a clientes, es decir, no vernos obligados a estar unos días predeterminados en las instalaciones del cliente únicamente porque lo marca un *planning*, sino en pensar si nuestro desplazamiento va a servir para poder hablar con la persona necesaria, para revisar aquella documentación que sólo puede hacerse *in situ*, para poder hacer la comprobación física que debe hacerse, etc. Con esto, evitamos desplazar un equipo cuando sabemos que el cliente no estará disponible para atendernos y centramos el trabajo en avanzar en todo aquello que puede hacerse sin que sea imprescindible nuestra presencia física en las instalaciones del cliente gracias a que hemos recopilado la información necesaria en formato digital. Realmente, esto ya es una forma de teletrabajo.

Pues bien, con la crisis sanitaria actual creo que entramos en un concepto de teletrabajo 2.0 en auditoría: el auditor no trabaja en “casa del cliente”, ni en sus oficinas, sino que trabaja desde su domicilio. Tecnológicamente hablando, la diferencia es poca; es decir, con un portátil y conexión a internet se puede organizar una oficina en el comedor de casa. La diferencia entiendo que reside en dar la visibilidad de ese trabajo al cliente.

Como decía, muchos de nuestros clientes ven con normalidad que nuestra presencia no sea constante durante todo el desarrollo del trabajo, pero en estos meses creo que hemos tenido que ser especialmente comunicativos con ellos, utilizando todas las herramientas tecnológicas disponibles a nuestro alcance, para transmitirles nuestro avance en el trabajo, nuestras dudas, conclusiones, etc. En definitiva, comunicar a nuestros clientes que el trabajo de auditoría puede adaptarse a un entorno que cambia rápidamente, que tenemos las herramientas, la flexibilidad y la actitud para hacerlo, pretendiendo que estos cambios tengan la mínima repercusión en ellos y que la auditoría del ejercicio, pese a todo esto, pueda desarrollarse con cierta normalidad, aunque esta “nueva normalidad” incluya fases finales 100% *online*, reuniones virtuales de cierres de auditoría y presentaciones de nuestro informe mediante videollamadas.

B) En cuanto a la organización del trabajo y de los equipos: ¿Qué se está haciendo bien y qué aspectos consideráis son susceptibles de mejora?

Nuestra profesión es, por definición, un trabajo de equipo y en equipo. Ya sea en las instalaciones de nuestro cliente o bien en nuestras oficinas, los miembros de los equipos de cada encargo están en comunicación constante para plantear la estrategia de auditoría, identificar los riesgos y enfocar una respuesta a los mismos, organizar tareas y responsabilidades, plantear y resolver dudas de todo tipo, acompañar y formar en el desarrollo del trabajo, etc. Simplemente de ese contacto constante, en cada encargo de auditoría se crea un valor, un intangible que se traduce en un mejor y mayor conocimiento del cliente, en una mejor formación para todos los integrantes del equipo y en un aporte de experiencia que puede darnos solución a situaciones futuras que la requieran.

La crisis sanitaria actual ha convertido la opción del teletrabajo en una obligación, pero además con una característica peculiar que es la cautividad; por tanto, la cuestión ya no radica en el dónde sino en el cómo y el reto no es cómo poder desarrollar cada uno nuestro trabajo sino cómo hacerlo para que la suma del trabajo de cada uno de los miembros del equipo adquiera el matiz de armonía y coordinación necesario que pueda convertirla en un “trabajo en equipo”. Una vez más, entiendo que la clave reside en la comunicación.

Esta comunicación creo que tiene que ser eficiente, enfocada al propósito común y en todas las direcciones para intentar salvar las máximas distancias posibles con respecto a una reunión presencial del equipo de trabajo o a un contacto recurrente con éste. La comunicación con el mero objetivo de servir como control por parte del responsable del equipo sobre el resto de los integrantes de éste entiendo que no tiene sentido y menos en nuestra profesión en la que el rendimiento se mide por objetivos cualitativos y cuantitativos. De la misma forma, si los miembros del equipo con menos experiencia no son especialmente activos en comunicar sus dudas y dificultades pueden verse inmersos en un mar de incertidumbres que no llevará a buen término el trabajo. Por tanto, creo que la mayor dificultad está en suplir la sensibilidad y el *feedback* instantáneo (muchas veces sin palabras) que todos tenemos cuando trabajamos presencialmente con nuestro equipo y que nos permiten resolver situaciones, dudas e incidencias, reconducir planificaciones y detectar dificultades de manera inmediata.

Compartiendo mi experiencia, debo decir que en los últimos meses las videollamadas con los equipos de trabajo han sido constantes, así como las comunicaciones vía telefónica y por email. Puedo decir que no hemos tenido problemas internos de organización y seguramente nadie se habrá quedado con una duda por resolver, pero estoy convencida que no es la manera óptima de trabajar en equipo. Un equipo de auditoría debe poder trabajar junto presencialmente, aunque no sea constantemente, para que el asistente recién incorporado se sienta acompañado y tenga una referencia, para que el responsable haga el seguimiento, reorganice y adapte, si es necesario, y para que fluya la información y las soluciones de una manera más ágil y natural. Adicionalmente, las particularidades del teletrabajo que hemos vivido estos meses han hecho necesaria, en algunas ocasiones, la reorganización de horarios para compatibilizar la vida profesional y la personal, con lo que muchos de nosotros hemos acabado enviando mails a deshoras, perdiendo la oportunidad de una comunicación fluida e incluso incomodando a algún compañero fuera de su horario laboral habitual.

C) Enseñanzas que deja -y continuará dejando- la crisis de la COVID-19: ¿Qué oportunidades, si es el caso, habéis detectado? ¿Qué planteáis cambiar /potenciar en el corto y medio plazo?

Como es bien conocido por todo el mundo, de todas las crisis nacen oportunidades y esta no va a ser diferente. Esta es una crisis sanitaria que afecta a todas las personas por igual y que ha cambiado nuestra forma de ver el mundo, nuestra manera de socializarnos y relacionarnos y nuestras prioridades, enfrentándonos a un futuro que además de incierto ahora es totalmente impredecible y lo que parecía altamente probable un día ahora nos parece prácticamente imposible.

En nuestra firma, desde el primer momento, la prioridad ha sido la salud de todo el equipo humano, por lo que desde el 13 de marzo y todavía a fecha de hoy, se ha establecido el teletrabajo en domicilio como norma habitual y los desplazamientos a las oficinas y las visitas a los clientes como algo excepcional e inevitable.

En puntos anteriores, ya he comentado las ventajas e inconvenientes del teletrabajo, según mi punto de vista, si bien todos seremos conscientes que el que estamos viviendo no es un teletrabajo al uso sino un teletrabajo “trampa”. Como madre de un niño de 7 y una niña de 3 años, sabía de las dificultades de la conciliación de la vida familiar y laboral pero estos meses con los centros educativos cerrados y el necesario confinamiento de todos, los malabarismos son de nota, y acabamos inmersos en jornadas en las que las labores de madre, maestra y auditora, entre otras cosas, se confunden y entremezclan en tiempo y espacio constantemente.

Pues bien, incluso en estas circunstancias podemos detectar oportunidades, pequeños cambios que pueden hacer nuestro trabajo más eficiente y que pueden darnos mayor visibilidad y relevancia en el día a día de nuestros clientes. Todos ellos, incluso aquellos más reacios a la digitalización y/o más exigentes con nuestro trabajo presencial, han podido experimentar cómo seguimos prestando nuestros servicios aunque no nos vean y a pesar de las dificultades, han podido ver cómo la comunicación puede seguir siendo fluida y nos han tenido como referentes, a pesar de la distancia física, para resolver dudas ante un entorno normativo cambiante y colaborar y acompañarles en distintas decisiones empresariales que han tenido que ir tomando en estos meses de dificultades.

En cuanto a la organización interna, creo que hemos aprendido que el teletrabajo (al uso) desde el domicilio no sería recomendable y eficiente como para implantarse al 100% en condiciones de “normalidad”, pero funciona y podría ser perfectamente un modo de trabajo complementario, a seguir ocasionalmente, y que, además, genera ahorro en tiempo y costes de desplazamiento. Adicionalmente, esta situación que estamos viviendo nos ha enseñado a valorar la importancia de nuestro acierto en apostar por un aplicativo que mantiene constantemente actualizado en la nube el trabajo de todo el equipo y hemos aprendido que podemos avanzar en este sentido, por ejemplo, creando videos monográficos de formación interna para todos nuestros compañeros que estén siempre disponibles *online* para ser consultados en cualquier momento y que podrían servir como complemento o sustitutivo, si es necesario, de los cursos internos presenciales que organizábamos hasta este momento.

Como he comentado anteriormente, creo que la auditoría no es una profesión que pueda realizarse individualmente, simplemente mirando una pantalla, necesita de nuestra interacción con el cliente, con nuestros compañeros y con colegas de otras firmas para generar un mayor conocimiento y crear soluciones y, en ocasiones, esta interacción puede ser virtual, pero en otras la presencia física es inevitable. El éxito estará en alcanzar un equilibrio en todo ello.

20. RSM SPAIN AUDITORES, S.L.P.



Francisco J. Remiro Hernández

Socio

RSM Spain es una de las principales organizaciones nacionales de auditoría, asesoría fiscal y legal y consultoría de empresas. En España contamos con seis oficinas y 275 profesionales. Cuenta con clientes del *middle market* que incluyen empresas locales y multinacionales, de los más diversos sectores, que operan nacional e internacionalmente.

NOTA: Se ha considerado oportuno responder de manera conjunta a las 3 preguntas

- A) ¿Cuál era vuestro punto de partida cuando estalló la crisis? ¿Qué herramientas tecnológicas han sido de mayor utilidad para conseguir un teletrabajo efectivo?
- B) En cuanto a la organización del trabajo y de los equipos: ¿Qué se está haciendo bien y qué aspectos consideráis son susceptibles de mejora?
- C) Enseñanzas que deja -y continuará dejando- la crisis de la COVID-19: ¿Qué oportunidades, si es el caso, habéis detectado? ¿Qué planteáis cambiar /potenciar en el corto y medio plazo?

Se podría decir que para RSM, el estallido de la crisis sanitaria con la interrupción abrupta de lo que llamamos “temporada” y sus trabajos presenciales, no supuso a nivel organizativo del trabajo un hándicap para seguir llevando a cabo todos y cada uno de los encargos de auditoría. Aunque no lo llamáramos teletrabajo, *de facto* veníamos teletrabajando porque lo hacíamos en las oficinas de los clientes tal y por como teníamos diseñada la logística del trabajo. El hecho de venir utilizando *Caseware Working Papers*, sincronizando al instante toda la información, antes en servidores físicos y desde hace unos años en su sistema *Cloud*, nos ha permitido estar preparados para ello. Por tanto, a nivel tecnológico, no nos ha exigido realizar esfuerzos adicionales, dado que, desde el primer momento de entrada del estado de alarma, los equipos siguieron trabajando normalmente, llevándose a cabo las funciones de supervisión y revisión de los trabajos, sin la necesidad de efectuar ninguna adaptación traumática. Efectivamente, disponer de una herramienta de trabajo como *Caseware*, ha permitido que la adaptación al teletrabajo, desde la vertiente de los equipos de auditoría, haya sido una transición sin ningún tipo de cambio a como veníamos trabajando. Así pues, aquellos encargos que se habían desarrollado durante los meses de enero, febrero y marzo, se pudieron terminar casi sin ningún problema. De igual forma, los trabajos que se iniciaron con posterioridad a la entrada en vigor del estado de alarma, se pudieron llevar a cabo, si bien, conforme se han ido restringiendo las medidas de movilidad de las personas, ha habido una ralentización, y en algunos casos paralización de los mismos, debido a la imposibilidad de acceder a determinada información por parte de las personas encargadas de facilitar la información en cada una de las empresas, o a la propia dificultad de llevar a cabo determinados procedimientos de auditoría, que requerían esa presencia física.

Podemos decir también que el uso extendido de herramientas de comunicación por videoconferencia como *Microsoft Teams* y herramientas para compartir información de forma masiva y pesada, han permitido, por un lado, mantener el contacto continuo con los equipos de trabajo, de forma que la labor de planificación, supervisión y final revisión de cada uno de los encargos se ha podido llevar a cabo con la mayor normalidad que se podía tener y, por otro lado, mantener las reuniones o comunicaciones necesarias con clientes, para de esta forma salvar la imposibilidad de la presencia

física de los equipos en cada uno de las dependencias de los clientes. También se ha de decir, que dado que nuestro trabajo se caracteriza por un alto componente relacional, ya sea entre los miembros del equipo o con los empleados indicados en cada una de las empresas, la posibilidad de poner cara a estas comunicaciones suplía en cierta forma esta falta de contacto social.

La organización del trabajo es un aspecto que, a medida que se finalizaban los trabajos iniciados en el primer trimestre del año 2020, entendíamos debía ser modificado. Acostumbrados a trabajar por semanas y encargos de auditoría, asignando equipos variables a la finalización de cada trabajo, vimos que debíamos replantear esta organización para aquellos trabajos que se debían comenzar a partir de entonces, por tres cuestiones.

La primera de estas cuestiones se vincula a un aspecto puramente de capacitación de nuestros clientes de responder a nuestras demandas de información, comunicación con las habituales personas de contacto de los diferentes departamentos de las empresas y también, por qué no decirlo, de su digitalización de la información. El teletrabajo, situaciones de ERTE y el brusco cambio de las prioridades del cliente, provocaron que el trabajo se pudiera llevar a cabo hasta determinadas fases a partir de las que había un lento conteo en el intercambio de información.

La segunda de las cuestiones y vinculada a la anterior, fue la repentina desaparición de muchos de los *deadlines* en gran parte de los trabajos, tanto nacionales como internacionales. Bien porque se arrastraba el efecto en países asiáticos como China, bien porque empezaba a afectar al resto de países europeos.

Y la tercera, estaba relacionada con la previsión que realizamos de cómo iban a ir reaccionando nuestros clientes a medida que fueran avanzando las semanas y sobre todo, estimamos que llegado el momento de la salida del estado de alarma o las más recientes fases de la desescalada, la mayoría de ellos querían cumplir con las fechas habituales de aprobación de cuentas anuales.

Por todo lo anterior, modificamos la organización de los equipos de trabajo, tratando de dar inicio al máximo número de fases finales de encargos y anticipar incluso aquellos trabajos que históricamente se vienen desarrollando en nuestra temporada baja, para tratar de minimizar el cuello de botella que esperábamos tener. Por el contrario, esta decisión provocó que la planificación inicial de los trabajos se tuviera que adaptar y que el seguimiento y supervisión del estatus de su realización se haya complicado. Evidentemente, esta decisión excepcional en la organización no es sostenible como forma habitual de trabajo. Por un lado, está la cuestión fundamental del desarrollo del propio trabajo en sí, afectando sobre todo a la labor desarrollada por profesionales de menor experiencia, que en sus inicios necesitan continuamente el *feedback* de cómo están realizando el trabajo para ir aprendiendo y ganando seguridad. Por otro lado, hay un componente psicológico adicional en nuestros profesionales por la sensación de no estar avanzando, de acumular largas jornadas de trabajo y, aun así, no poder cerrar ni concluir la mayoría de ellos por circunstancias ajenas. Si bien se abren algunas posibilidades en cuanto a volver a reflexionar sobre las estructuras de equipos de las diferentes oficinas e incluso dentro de la misma, se abren posibilidades de estudio de otras formas de organización con *plannings* de trabajos más flexibilizados.

Toda esta experiencia laboral nos debe llevar a sacar unas conclusiones o enseñanzas para poder saber cómo responder nosotros, como profesionales de la auditoría, en un futuro ante circunstancias de contingencia similares, no sólo por la propia COVID-19, y para anticipar también y aprender al respecto de la capacidad de reacción y adaptación que pueden tener nuestros clientes.

El teletrabajo está claro que ha venido para quedarse y no sólo como organización que presta servicios profesionales. En el ámbito privado, la mayoría de nuestros clientes se han dado cuenta que el teletrabajo es un elemento a incorporar en sus relaciones laborales con los empleados, para

la realización de determinadas funciones que pueden ser llevadas a cabo independientemente de la ubicación física del propio empleado favoreciendo con ello, su motivación e implicación.

Para llevarlo a cabo, se necesita que los puestos de trabajo no sean fijos. Es decir, que el empleado tenga la posibilidad de mover su lugar de trabajo para llevar a cabo este teletrabajo y no pierda ninguna funcionalidad de las que tendría estando físicamente en su lugar de trabajo habitual. Ello implica inversión por parte de las empresas en recursos materiales y tecnológicos y mejoras en los procedimientos de seguimiento y control de los objetivos marcados en el teletrabajo.

La digitalización llegó hace un tiempo para quedarse, aunque probablemente algunas de las entidades del tejido empresarial se han dado cuenta de ello en estos momentos. La adecuada digitalización, organización y tratamiento de la documentación, ha dejado de ser un elemento diferencial de innovación en cualquier modelo empresarial, para convertirse en un elemento fundamental. La facilidad del acceso a la información, su capacidad de almacenamiento, capacidad de búsqueda y la posibilidad de integrar todos los departamentos de una empresa, entre otras funcionalidades, están pasando a ser factores que en caso de no llevar a cabo, pueden perjudicar incluso la propia competitividad y productividad de la empresa.

Siempre se suele decir, que todas las crisis acaban llegando al sector de la auditoría con uno o dos años de decalaje. También es cierto que los trabajos que estaban planificados para este 2020 se debían de hacer, a no ser que tuvieran una imposibilidad de llevarse a cabo por fuerza mayor asociada a la COVID-19. Por ello, nuestra preocupación durante la crisis de la COVID-19 se ha focalizado en el seguimiento de la facturación de los diferentes trabajos. Pero a partir de ahora, los siguientes retos en este ámbito para los próximos dos años deben de ir encaminados a identificar el impacto que puede tener la crisis económica sobre la cartera de clientes recurrentes, debido a la pertenencia a determinados sectores que pueden verse más afectados por la profundidad y duración de la crisis que se ha iniciado, así como identificar debido a esta situación, aquellos otros servicios no recurrentes que como profesionales de la auditoría podemos llevar a cabo.

21. UNIAUDIT OLIVER CAMPS, S.L.



**Jordi Vicente Palau,
Xavier Oliver Blanco y
Juanjo Poo Casasayas**
Socios fundadores

Uniaudit Oliver Camps es una firma catalana de auditoría y consultoría con más de 40 años de experiencia, en las diferentes vertientes del control de la gestión económica y financiera de empresas y entidades, tanto privadas como públicas. Contamos con una plantilla de más de 45 profesionales altamente cualificados y formados para poder ofrecer nuestros servicios profesionales con la máxima garantía de calidad. Entre nuestros clientes figuran un importante grupo de empresas de sectores muy variados como el inmobiliario y constructor, industrial, de distribución y servicios, así como reconocidas entidades del sector asegurador y financiero. En el ámbito del sector público, trabajamos con las más importantes instituciones y entidades del sector público de ámbito local y autonómico.

A) ¿Cuál era vuestro punto de partida cuando estalló la crisis? ¿Qué herramientas tecnológicas han sido de mayor utilidad para conseguir teletrabajo efectivo?

Hace bastante tiempo que nuestros “papeles de trabajo” ya no son en formato papel, sino ficheros, así como la documentación que nos facilitan nuestros clientes o bien la que es pública o accesible por otros medios.

Aun así, nuestra manera de trabajar seguía siendo básicamente presencial, en el domicilio de nuestros clientes. No queríamos (ni queremos) perder el contacto directo con ellos, es una de nuestras señas de identidad, aunque el trabajo presencial ya se había ajustado en parte, atendiendo a las posibilidades que nos brindaba la tecnología.

La crisis de la COVID-19 nos ha obligado, necesariamente, a introducir cambios en la manera de actuar. Al haber mantenido cerradas durante un largo período nuestras oficinas, hemos pasado a ser totalmente operativos desde nuestros domicilios particulares, con el llamado “teletrabajo”, no sin ciertas dificultades, especialmente para el personal en plantilla con cargas familiares, así como en función de la capacidad de conexión de la que cada uno dispone.

En cuanto a las herramientas de trabajo, se ha convenido con nuestros clientes la mejor forma para el suministro de la información necesaria para efectuar las auditorías, contemplando las medidas de seguridad necesarias. Se han potenciado mucho las reuniones “virtuales”, que han sustituido a las presenciales, tanto con nuestros gerentes, con los equipos de trabajo, con nuestros clientes, y hemos asistido e incluso impartido cursos de formación. Hoy en día ¿quién no conoce o no ha usado aplicaciones como *Teams*, *Zoom*, *Blizz*, *Webex*, *Jitsi*, *Acrobat*?

Los grandes cambios en las maneras tradicionales de actuar requieren de voluntad y de alguien que empuje a llevarlos a cabo. En este caso, han venido inducidos también por una necesidad impuesta desde el exterior, y vienen para quedarse.

En este sentido, se ha demostrado que la confianza en nuestro personal es básica. Los trabajos se han venido efectuando con los mismos resultados que si se hubieran realizado desde nuestras oficinas o desde las de nuestros clientes, y, en la medida de lo posible, debido a la alta concentración y estacionalidad de

nuestro sector, en el futuro inmediato las tareas podrán realizarse tanto de manera presencial como remota, atendiendo, a su vez, a las necesidades de la conciliación familiar.

Por otro lado, en relación a los desplazamientos, tanto en transporte público como privado, desde el domicilio particular hacia nuestras oficinas o bien hacia las instalaciones de nuestros clientes, la “nueva” situación nos ha de hacer reflexionar sobre su necesidad, o al menos valorar si han de ser diarios. Sin lugar a dudas una adecuada valoración concluirá con un ahorro de recursos, tanto a nivel privado como empresarial, y una mejora, sin lugar a duda, en la calidad de vida y del medio ambiente.

Jordi Vicente Palau

B) En cuanto a la organización del trabajo y de los equipos: ¿Qué se está haciendo bien y qué aspectos consideráis son susceptibles de mejora?

La crisis de la COVID-19 ha cambiado nuestras vidas en pocos meses, y la de los auditores también. No hemos cambiado el “qué hacemos” ni el “qué se espera de nosotros”, pero sí que hemos tenido que cambiar la forma como realizamos nuestro trabajo.

Y creo que, en general, todos los auditores estamos haciendo bien muchas cosas. Particularmente, querría destacar los aspectos más relevantes que se han cambiado en nuestra organización:

- **Mantenimiento de la actividad:** tenemos claro que lo prioritario es la salud de las personas, pero queremos hacerlo compatible con la continuidad del negocio. Por eso hemos diseñado medidas de seguridad en el trabajo para toda nuestra plantilla, para que puedan seguir haciendo su trabajo con el máximo de seguridad. En este sentido la instauración del teletrabajo, el diseño y la comunicación de protocolos concretos para todo tipo de actuaciones y las medidas higiénicas tomadas en nuestra oficina han sido claves.
- **Comunicación con el cliente:** en estos momentos la comunicación con el cliente es especialmente necesaria. Al no estar tan presentes en sus oficinas, hemos tenido que establecer nuevas vías de comunicación como las videollamadas, las llamadas telefónicas múltiples, etc., así como utilizarlas más a menudo.
- **Coordinación con los equipos:** al hacer mayoritariamente teletrabajo, la forma de trabajar entre los miembros de un equipo ha cambiado. Ya no está todo el equipo físicamente junto, y hemos tenido que establecer nuevos mecanismos para comunicarnos entre nosotros (videollamadas entre todos los miembros del equipo), y un sistema comunicación diario para realizar la revisión y seguimiento de los trabajos.

De la misma manera, aún tenemos margen de mejora para ser más eficientes y debemos seguir adaptando nuestra organización en muchos aspectos. Podemos destacar tres:

- **Hacer de la oficina un lugar seguro para toda la plantilla.** A pesar de que tenemos la oficina abierta y que cumple con los protocolos y medidas de higiene y seguridad, después de estar tres meses haciendo teletrabajo, parte de la plantilla todavía es reticente a trabajar en la oficina. Por tanto, hemos de mejorar la comunicación con la plantilla, para que vean la oficina como un lugar donde poder trabajar con la máxima seguridad, aprovechando todos sus medios disponibles, y la oportunidad para coincidir personalmente con el equipo y hacer reuniones presenciales.
- **Hemos de mejorar la forma de realizar las reuniones.** Con las videollamadas hemos mejorado mucho la eficiencia de las reuniones, reduciendo el tiempo y siendo más productivas. No obstante, hemos perdido el contacto personal, el trato directo y las relaciones entre los empleados. Hemos de intentar realizar videollamadas más emotivas, utilizando un tiempo para preocuparnos por el personal, y poder empatizar más entre todos.
- **Hemos de apoyar más a los auditores con poca experiencia.** De toda nuestra plantilla, los que están sufriendo más esta crisis son los auxiliares. En estas categorías se necesita especialmente el contacto directo para poder aprender y absorber conocimiento de todos los miembros del equipo, tanto de su trabajo, como de sus relaciones entre el equipo y con el cliente. Este aprendizaje se

ha quedado limitado al realizar teletrabajo. Por eso, hemos de poner medidas para reforzar su seguimiento y poder dedicar tiempo para explicarles cómo se hacen las cosas, y sus motivos.

En definitiva, todas las crisis son oportunidades para “resetear”, reinventarnos y volver más fuertes. Espero que todas las firmas, como nosotros, se tomen esta etapa como una período para cambiar en positivo el funcionamiento y la organización interna de nuestras empresas auditoras.

Xavier Oliver Blanco

C) Enseñanzas que deja -y continuará dejando- la crisis de la COVID-19: ¿Qué oportunidades, si es el caso, habéis detectado? ¿Qué planteáis cambiar /potenciar en el corto y medio plazo?

La crisis del coronavirus es, ha sido y será considerada, sin lugar a duda, uno de los hechos más relevantes de este siglo que marcará un antes y un después en los distintos ámbitos de actuación de nuestra sociedad.

Centrándonos en el ámbito profesional, y atendiendo al dicho del refranero popular que dice que “no hay mal que por bien no venga”, trataremos de identificar aquellos cambios que esta situación ha conllevado en la gestión de nuestro despacho, para finalizar enfocando los efectos que estos pueden conllevar en el futuro.

El primero y principal, por evidencia pasmosa, es que el trabajo a distancia, teletrabajo, trabajo en remoto, o como quieran llamarlo, es una realidad y ha venido para quedarse. Parece difícil negar que en nuestro sector no sea posible llevar a cabo un encargo totalmente a distancia, manteniendo la calidad exigida e incluso mejorando la productividad.

El segundo, y necesario para que se cumpla el primero, es el importante impulso digital que ello ha supuesto en las organizaciones y que estas han tenido que soportar. En estos tres meses, casi todos hemos sido usuarios de numerosas aplicaciones que permiten reunirse y llevar a cabo parte del trabajo sin desplazarse y obteniendo el mismo resultado. Si bien como consecuencia de ello, hemos estado expuestos a un exceso de “conectividad laboral”, la cual debe regularse; se hace difícil pensar que el uso de estas plataformas vaya a reducirse en el futuro, entendiéndolo, por lo tanto, que formarán parte de nuestros instrumentos de trabajo diario.

Como consecuencia de los dos aspectos anteriores, es decir de la puesta en escena de esta nueva forma de trabajar, acompañada de una tecnología que la hace posible, nace el que para nosotros supone el principal RETO que todo despacho profesional deberá afrontar a corto plazo y que se traduce en la siguiente pregunta: ¿Cómo combinamos la definición de políticas de personal que faciliten el trabajo en remoto y la más que necesaria conciliación laboral-familiar, sin que ello debilite otros aspectos no menos importantes tales como la cohesión de equipo y el fomento de la cultura de empresa?

En cuestión de tres meses, hemos pasado de un entorno de trabajo basado y acostumbrado al presencialismo laboral, a otro totalmente opuesto. Seguramente la respuesta a la pregunta anterior reside, por una parte, en buscar el equilibrio entre estos extremos, hecho que debe permitir reforzar los aspectos sociales de la entidad y, por otra, en el acierto en la definición e implantación de políticas que fomenten organizaciones más “circulares” y menos “jerarquizadas”, entendiéndolo las primeras como aquellas que priorizan potenciar el trabajo en equipo en entornos altamente flexibles y con una clara delimitación de responsabilidades entre sus componentes.

Sin duda, el RETO es importante y relevante, y debe de conseguirse sin dejar de atender lo más importante, es decir, las necesidades, inquietudes y encargos de nuestros clientes, por lo que personalmente yo a esto sí lo llamaría cuestión clave de auditoría.

Juanjo Poo Casasayas

22. VIR AUDIT, S.L.P.



Ramon Riera
Socio Director

Vir Audit es una firma de auditoría y otros servicios de asesoramiento fiscal, legal, laboral, consultoría y M&A. Especializada en auditoría de pymes y *startups* con especial presencia en Barcelona y en la Cataluña central. La firma cuenta con tres oficinas en Cataluña y esta formada por un equipo de cerca de 150 personas.

A) ¿Cuál era vuestro punto de partida cuando estalló la crisis? ¿Qué herramientas tecnológicas han sido de mayor utilidad para conseguir teletrabajo efectivo?

Hasta ese momento ya teníamos un uso intensivo de tecnología y un nivel adecuado de desarrollo tecnológico, pero la situación surgida a raíz de la COVID-19 ha sido un elemento motivador en la aceleración en el uso de nuevas tecnologías. Asimismo, nos ha facilitado fomentar este uso tanto con nuestras relaciones y comunicaciones con los clientes como en el intercambio electrónico de datos, y que tradicionalmente había supuesto una cierta reticencia.

Aunque ya partíamos de herramientas tecnológicas que nos permitían la interconectividad de los equipos de auditoría y asimismo de conexión con la red a través de VPN, fruto de la situación surgida hemos potenciado el aumento de la velocidad de conexión a través de los escritorios virtuales y haciendo un uso mucho más intenso que anteriormente.

Además, hemos utilizado de una forma mucho más intensiva que antes las herramientas de videoconferencia. Antes ya se empleaban, pero de forma más excepcional y centrada en *Skype*, y ahora se han convertido en herramientas casi imprescindibles tanto de comunicación con el cliente como de comunicación interna con los miembros del equipo, utilizándose un número muy alto de opciones (*Teams*, *Zoom*, *Teamviewer*, etc).

Por otro lado, también se ha potenciado el uso de herramientas para compartir datos con los clientes, que ya se utilizaban previamente de forma muy amplia, pero que en la actualidad se han convertido en un recurso básico como por ejemplo *Dropbox*, *Google Drive*, *Wetransfer*, etc.

Asimismo, también ha aumentado significativamente el uso de la firma electrónica por parte del cliente en documentos como las cuentas anuales y la carta de manifestaciones, y por nuestra parte también hemos emitido muchos más informes de auditoría con firma electrónica.

B) En cuanto a la organización del trabajo y de los equipos: ¿Qué se está haciendo bien y qué aspectos consideráis son susceptibles de mejora?

Esta pandemia marcará un antes y un después en la organización y la forma de trabajar de muchos sectores económicos, entre ellos el de la auditoría.

En primer lugar, el teletrabajo ha venido para quedarse. Hemos visto que nos desplazábamos y viajábamos demasiado e innecesariamente. El teletrabajo nos ha demostrado que podemos tener reuniones, compartir documentos, y todo ello sin la necesidad de desplazarnos. Esto supondrá un cambio en la forma de relacionarse con los clientes, reduciendo las visitas y las reuniones presenciales, y minimizando los viajes

de negocios, etc. al mismo tiempo, será una vía de ahorro de costes para las firmas de auditoría, tanto en términos de evitar ineficiencias en traslados como en términos de costes de viajes.

Por otro lado, se variará la forma y el “tempo” en el que se desarrollarán los proyectos de auditoría, ya que aunque se continuará trabajando directamente “en casa del cliente”, parte del trabajo se llevará a cabo en remoto (tanto en las oficinas como en casa del auditor), de manera que se tenderá a disminuir el contacto físico con el cliente, lo cual fomentará que los auditores puedan simultanear distintos proyectos a la vez.

Dichos efectos también supondrán una mejor calidad de vida para los profesionales del sector y probablemente mejoren la visión de fuera de la actividad de auditoría y la percepción de calidad de vida de los propios profesionales.

C) Enseñanzas que deja -y continuará dejando- la crisis de la COVID-19: ¿Qué oportunidades, si es el caso, habéis detectado? ¿Qué planteáis cambiar /potenciar en el corto y medio plazo?

Una de las grandes oportunidades que generan es la percepción de que es necesario adelantar y acelerar el uso de nuevas tecnologías en el proceso de auditoría y en el intercambio de datos con el cliente, con un enfoque de trabajo más automatizado en base a procesos informáticos. Este uso de nuevas tecnologías nos tiene que permitir el análisis de datos masivos, que a su vez provocará una evolución hacia una “auditoría continua” que podrá suponer una cierta reducción de los picos temporales de trabajo y una disminución de la estacionalidad. Probablemente, todos estos elementos fomentarán una mayor dedicación por parte del auditor a la planificación y elaboración de conclusiones y menos a las pruebas substantivas y repetitivas.

En la actualidad hay un abanico muy amplio de tecnologías disponibles que ya estamos empleando pero, por mi valoración personal, el desarrollo actual de los *softwares* de auditoría que existen en el mercado no tiene el grado de madurez que sería deseable. Creo que los *softwares* de auditoría tendrían que mejorar mucho en términos de automatización de procesos de revisión, automatización en el análisis de datos, *big data*, inteligencia artificial, etc.

Esta experiencia favorecerá la concienciación de que tenemos que apretar el acelerador en la carrera hacia la transformación para seguir siendo firmas competitivas en el mercado y asegurar nuestro futuro. De hecho, internamente hemos decidido invertir en herramientas de *Analytics*, es decir, en el tipo de herramientas que tienen como objetivo el tratamiento de grandes volúmenes de información que permiten trabajar con poblaciones enteras de datos, de forma más rápida y eficiente, permitiendo la detección de errores, reduciendo el tiempo que los auditores destinamos al análisis de los datos, mejorando así la calidad de las auditorías y reduciendo riesgos.

Por otro lado, el incremento inevitable en el uso y la adopción de nuevas tecnologías redundará en que los perfiles actuales de los profesionales de auditoría tendrán que evolucionar hacia un mayor nivel de conocimiento y capacidades tecnológicas de los actuales, y a su vez tendría que permitir dedicar más tiempo a la planificación y elaboración de conclusiones (en detrimento de la realización de pruebas).

Col·legi
de Censors Jurats
de Comptes
de Catalunya



EL CØL·L3G1

Sor Eulàlia d'Anzizu, 41
08034 Barcelona
Tel. 93 280 31 00
Fax 93 252 15 01
col.legi@auditors-censors.com
www.auditorscensors.com