

# INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN, DESARROLLO Y ORGANIZACIÓN DE UNA FIRMA DE AUDITORÍA

1

**TÍTULO: INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN, DESARROLLO Y ORGANIZACIÓN DE UNA FIRMA DE AUDITORÍA**

**CONTENIDO: El seminario está dirigido a pequeñas firmas de auditoría o auditores individuales y pretende reflexionar sobre aspectos organizativos y de gestión de nuestra actividad. Se abordarán cuestiones relacionadas con la gestión de equipos humanos, clientes, marketing, tecnología, procesos, finanzas, formación, cumplimiento de normas técnicas, etc.**

**Por otra parte, se planteará la continuidad de los pequeños despachos: sucesión, redes, alianzas, nuevos servicios, etc.**

**El curso pretende ser un punto de partida para el debate de aspectos no relacionados con el propio trabajo técnico de auditoría, a los que, sin embargo, se les suele dedicar menos atención, pero que sin lugar a dudas son claves en el desarrollo de servicios profesionales.**

2

## ÍNDICE

- **Introducción**
  - Reflexiones previas.
  - El mercado español de firmas de auditoría.
  - Pequeños despachos de auditoría. Análisis DAFO.
- **La gestión y organización de la firma**
  - Gestión de personas.
  - Gestión de clientes.
  - Marketing de servicios profesionales.
  - Gestión de procesos.
  - Tecnología.
  - Formación continua de los socios.
  - Gestión económico-financiera.
  - Gestión interna.
- **Desarrollo de la firma**
  - Importancia del tamaño.
  - Valores.
  - Marca.
  - Alianzas.
  - Redes.
  - Otros servicios de las firmas auditoras.
- **La sucesión en la firma**
- **Normativa legal**
- **Anexos**

### REFLEXIONES PREVIAS (1)

- **Características de la actividad profesional de la auditoría:**
  - **Interés público.**
  - **Responsabilidad.**
  - **Normativa.**
  - **Equilibrio entre calidad, rentabilidad y mantenimiento del cliente.**
  - **Ética profesional.**
  - **Sanciones.**
  - **Regulador.**
  - **Régimen de independencia e incompatibilidades.**
  - **Preparación técnica/Formación.**
  - **Temporalidad de los trabajos.**

## REFLEXIONES PREVIAS (2)

- ¿Empresarios o profesionales?
- ¿Marca o personalismo?
- ¿Especialización o multidisciplinariedad?
- ¿Locales, nacionales o internacionales?
- La importancia del tamaño.
- Cumplimiento de las normas técnicas de auditoría.

## EL MERCADO ESPAÑOL DE FIRMAS DE AUDITORÍA

	<u>TIPO DE SERVICIO</u>	<u>TIPO DE CLIENTE</u>	<u>COBERTURA GEOGRÁFICA</u>
<b>MULTINACIONALES AUDITORAS</b>	<b>MULTISERVICIO</b>	<b>GRANDE MEDIANO</b>	<b>NACIONAL E INTERNACIONAL</b>
<b>FIRMAS MEDIANAS NACIONALES</b>	<b>MULTISERVICIO</b>	<b>TODO TIPO</b>	<b>NACIONAL E INTERNACIONAL</b>
<b>FIRMAS MEDIANAS LOCALES</b>	<b>MULTISERVICIO</b>	<b>MEDIANO PEQUEÑO</b>	<b>LOCAL</b>
<b>PEQUEÑOS DESPACHOS</b>	<b>MONOSERVICIO</b>	<b>PEQUEÑO</b>	<b>LOCAL</b>

## EVOLUCIÓN DE LA AUDITORÍA EN ESPAÑA

## AUDITORES CON ACTIVIDAD

	<u>2005</u>	<u>2006</u>	<u>2007</u>
<b>INDIVIDUALES</b>			
Con personal	945	869	870
Sin personal	865	864	830
<b>Total</b>	<b>1.810</b>	<b>1.733</b>	<b>1.700</b>
<b>SOCIEDADES</b>			
Con personal	875	898	922
Sin personal	191	205	213
<b>Total</b>	<b>1.066</b>	<b>1.103</b>	<b>1.135</b>

7

## EVOLUCIÓN DE LA AUDITORÍA EN ESPAÑA

- Descenso del número de auditores individuales
- 
- Ligero aumento del número de sociedades

8

## EVOLUCIÓN DE LA AUDITORÍA EN ESPAÑA

### PERSONAL CONTRATADO POR AUDITORES

	<u>2.005</u>	<u>2.006</u>	<u>2.007</u>
<b>INDIVIDUALES</b>	2.038	1.930	2.003
<b>SOCIEDADES</b>			
hasta 100 empleados	4.771	4.870	5.254
más de 100 empleados	<u>4.688</u>	<u>5.170</u>	<u>5.836</u>
	<b>11.497</b>	<b>11.970</b>	<b>13.093</b>
		<b>4,1%</b>	<b>9,4%</b>

9

## EVOLUCIÓN DE LA AUDITORÍA EN ESPAÑA

### PERSONAL MEDIO CONTRATADO

	<u>2005</u>	<u>2006</u>	<u>2007</u>
<b>INDIVIDUALES</b>	<u>2,15</u>	<u>2,22</u>	<u>2,30</u>
<b>SOCIEDADES</b>			
hasta 100 empleados	<u>5,50</u>	<u>5,47</u>	<u>5,74</u>
más de 100 empleados	<u>669,71</u>	<u>738,57</u>	<u>833,71</u>

### AUDITORES SIN PERSONAL QUE EMITEN INFORMES

	<u>2005</u>	<u>2006</u>	<u>2007</u>
<b>INDIVIDUALES</b>	865	864	830
<b>SOCIEDADES</b>	191	205	213

10

## EVOLUCIÓN DE LA AUDITORÍA EN ESPAÑA

### PERSONAL MEDIO CONTRATADO

- La media de personal contratado crece de forma moderada tanto en los individuales como en las sociedades
- 
- Un número elevado de auditores trabaja sin la ayuda de personal contratado

11

## EVOLUCIÓN DE LA AUDITORÍA EN ESPAÑA

### HORAS TOTALES CONTRATADAS

	2.005	2.006	2.007
<b>SOCIEDADES</b>	7.676.071	8.353.587 8,8%	8.948.518 7,1%
<b>INDIVIDUALES</b>	992.747	1.014.972 2,2%	1.069.186 5,3%
<b>TOTAL</b>	<b>8.668.818</b>	<b>9.368.559</b> 8,1%	<b>10.017.704</b> 6,9%

12

## EVOLUCIÓN DE LA AUDITORÍA EN ESPAÑA

### HORAS TOTALES CONTRATADAS

El número de horas contratadas crece más rápidamente en las sociedades que en los auditores individuales

13

## EVOLUCIÓN DE LA AUDITORÍA EN ESPAÑA

### DEDICACIÓN MEDIA DE PERSONA CONTRATADA POR AUDITOR

	<u>2005</u>	<u>2006</u>	<u>2007</u>
<b>EN INDIVIDUALES</b>	<b>487</b>	<b>526</b>	<b>534</b>
<b>EN SOCIEDADES</b>	<b>811</b>	<b>832</b>	<b>807</b>
<b>Estimación en sociedades:</b>			
<b>Supuesto 1</b>			
7 sociedades de más de 100 empleados	1.000	1.000	1.000
Resto	626	654	592
<b>Supuesto 2</b>			
7 sociedades de más de 100 empleados	1.300	1.300	1.300
Resto	331	335	259

14

## EVOLUCIÓN DE LA AUDITORÍA EN ESPAÑA

### DEDICACIÓN MEDIA DE PERSONA CONTRATADA POR AUDITOR

- En las estadísticas del ICAC se incluyen dedicaciones parciales (por ejemplo de especialistas y socios)

---

- En el ejercicio 2007 el promedio de horas por auditor aumenta en los ejercientes individuales y decrece en las sociedades

---

- Las estimaciones que se efectúan en la parte de sociedades tratan de evidenciar, grosso modo, el mayor nivel de dedicaciones parciales en las sociedades de menos de 100 empleados

15

## EVOLUCIÓN DE LA AUDITORÍA EN ESPAÑA

### PRECIO HORA

	2005	2006	2007
<b>SOCIEDADES</b>	62,07	63,01 1,5%	65,70 4,3%
<b>INDIVIDUALES</b>	50,62	52,09 2,9%	57,70 10,8%
	60,76	61,83 1,8%	64,84 4,9%

16

## EVOLUCIÓN DE LA AUDITORÍA EN ESPAÑA

### PRECIO HORA

- Incrementos de los precios hora inferiores al IPC de los últimos años

- 
- Los incrementos de precios hora de los individuales es superior al de las sociedades

17

## EVOLUCIÓN DE LA AUDITORÍA EN ESPAÑA

### FACTURACIÓN

	<b>2.005</b>	<b>2.006</b>	<b>2.007</b>
<b>INDIVIDUALES</b>	50.252	52.870 5,2%	61.690 16,7%
<b>SOCIEDADES</b>			
< 100 Empleados	160.072	183.339 14,5%	210.816 15,0%
> 100 Empleados	316.359	343.043 8,4%	377.076 9,9%
<b>TOTAL</b>	<b>526.683</b>	<b>579.252</b> <b>10,0%</b>	<b>649.582</b> <b>12,1%</b>

18

## EVOLUCIÓN DE LA AUDITORÍA EN ESPAÑA

### FACTURACIÓN

El incremento de la facturación se debe tanto por los incrementos de horas contratadas como del precio hora

19

## EVOLUCIÓN DE LA AUDITORÍA EN ESPAÑA

### IMPORTANCIA DEL ICJCE

#### En número de auditores

	Sociedades	Individuales	Total
Total España	1.135	1.700	2.835
ICJCE	515	693	1.208
% ICJCE	45,4%	40,8%	42,6%

#### En facturación (000)€

	Sociedades	Individuales	Total	%
Total España	587.892	61.690	649.582	
ICJCE				
Sociedades + 100 empleados	377.120	--	377.120	58,06%
Resto	120.500	27.399	147.899	22,77%
<b>TOTAL</b>	<b>497.620</b>	<b>27.399</b>	<b>525.019</b>	<b>80,82%</b>

20

## EVOLUCIÓN DE LA AUDITORÍA EN ESPAÑA

### TRABAJOS REALIZADOS

	2005	2006	2007
Trabajos auditoría de carácter obligatorio	31.997	36.604	37.805
Entidades de crédito, de seguros, de serv. de inversión, etc.	7.371	7.857	9.132
Entidades con acciones o títulos admitidos a cotización	1.517	1.060	739
	<u>40.885</u>	<u>45.521</u>	<u>47.676</u>
		11,3%	4,7%
Trabajos auditoría de carácter voluntario	13.552	14.100	14.763
Trabajos solicitados por R.M., Juzgados y Tribunales	709	605	567
Trabajos especiales exigidos legalmente	748	697	694
Entidades y Organismos Públicos	463	520	584
Otros trabajos como auditor	1.957	1.848	1.403
	<u>TOTAL</u>	<u>58.314</u>	<u>63.291</u>
		8,5%	3,8%

21

## EVOLUCIÓN DE LA AUDITORÍA EN ESPAÑA

### TRABAJOS REALIZADOS

- 
- El crecimiento del número de trabajos de carácter obligatorio es notable en el 2006 y se ralentiza en el 2007
- 
- El crecimiento de los trabajos de carácter voluntario es inferior a la media
- 

22

## PEQUEÑOS DESPACHOS DE AUDITORÍA (1)

### CARACTERÍSTICAS DE LOS CLIENTES

- **Intervención directa de los propietarios.**
- **No es dominante de su mercado.**
- **No tiene dependencia de un grupo societario.**
- **Profesionales externos de soporte (fiscal, laboral, etc.).**
- **Organización interna poco definida.**

23

## PEQUEÑOS DESPACHOS DE AUDITORÍA (2)

### CARACTERÍSTICAS DE LOS PEQUEÑOS DESPACHOS

- **Individuales:**
  - **Un auditor y un equipo de colaboradores.**
- **Firmas:**
  - **Grupo de socios auditores.**
  - **Equipo de colaboradores.**
- **Estrategias a largo plazo:**
  - **No definidas.**
  - **No vinculadas a marcas nacionales o internacionales.**

24

## PEQUEÑOS DESPACHOS DE AUDITORÍA (3)

### DEBILIDADES

- **Falta de medios y estructura:**
  - **Carencia de equipos multidisciplinares.**
  - **Estructura radial: todo pasa por el socio. Falta de delegación. Cuellos de botella.**
  - **Dificultades para el crecimiento: falta de tiempo para la gestión comercial.**
  - **Dificultades para la adaptación a las nuevas tecnologías.**
  - **Escasa sistematización de tareas.**
  - **Problemas de eficacia y eficiencia.**

25

## PEQUEÑOS DESPACHOS DE AUDITORÍA (4)

### DEBILIDADES

- **Carencia de "Marca" y cobertura geográfica:**
  - **El negocio depende de la continuidad de los socios.**
  - **Imposibilidad de abordar trabajos de ámbito nacional o internacional.**
  - **Dificultades en el acceso a clientes de mayor tamaño. Ranking.**
- **Dificultades para el cumplimiento de la normativa:**
  - **Formación.**
  - **Independencia e incompatibilidades.**
  - **Procedimientos.**

26

## PEQUEÑOS DESPACHOS DE AUDITORÍA (5)

### DEBILIDADES

- Problemas para contratar y retener buenos profesionales:
  - Oferta económica.
  - Carrera profesional.
  - Acceso a formación.
  - Cultura de firma.
- Existencia de profesionales que aportan mala imagen (“firmones”):
  - Falta de formación.
  - Dudosa ética profesional.
- Dificultad para ser rentables.

27

## PEQUEÑOS DESPACHOS DE AUDITORÍA (6)

### AMENAZAS

- Normativas:
  - “Ser y parecer independientes”.
  - Rotación de socios y equipos.
  - Prestación de servicios distintos al de auditoría realizados por el socio firmante.
  - Concentración de honorarios.
  - Sanciones.
- De mercado:
  - Las firmas medianas, e incluso grandes, llegan a todo tipo de cliente.
  - Percepción del cliente de que la auditoría es un simple trámite legal que no aporta valor añadido.
  - Honorarios muy bajos.

28

## PEQUEÑOS DESPACHOS DE AUDITORÍA (7)

### AMENAZAS

- **Adaptación a los cambios:**
  - **Normativa contable y de auditoría.**
  - **Otra normativa legal.**
  - **Nuevas tecnologías.**

29

## PEQUEÑOS DESPACHOS DE AUDITORÍA (8)

### FORTALEZAS

- **Proximidad al cliente:**
  - **Conocedores del negocio.**
  - **Relación personal auditor-cliente.**
  - **Relación profesional permanente (no sólo anual).**
  - **Especialización en los sectores de la zona de actuación del auditor.**
- **Flexibilidad:**
  - **Estructura flexible.**
  - **No dependencia exclusiva de los ingresos de auditoría.**

30

## PEQUEÑOS DESPACHOS DE AUDITORÍA (9)

### FORTALEZAS

- **Competitividad:**
  - Menores costes de estructura.
  - Acceso a PYMES.
- **Profesionalidad:**
  - Implicación directa del socio en los trabajos de auditoría.
  - Baja rotación del personal.

31

## PEQUEÑOS DESPACHOS DE AUDITORÍA (10)

### OPORTUNIDADES

- **Alianzas:**
  - Fusiones y absorciones.
  - Redes nacionales e internacionales.
  - Join Venture/Colaboración.
- **Apoyo del ICJCE:**
  - Formación.
  - DEPYMES.
  - Procedimientos.
  - Programas informáticos.
  - Asesoramiento técnico.
- **Incrementar el valor añadido de nuestro trabajo:**
  - Carta de recomendaciones.
  - Otros.

32

**Gestión de personas.**

**Gestión de clientes.**

**Gestión de procesos.**

**Gestión económico-financiera.**

**Gestión interna.**

## **GESTIÓN DE PERSONAS (1)**

- **Fijación de funciones y objetivos: delegación y control.**
- **Evaluación continua.**
- **Formación.**
- **Planes de carrera.**
- **Política retributiva.**
- **Clima laboral.**
- **Comunicación interna.**

## GESTIÓN DE PERSONAS (2)

- **Reclutamiento: (ver anexo nº 1)**
  - **La situación actual y futura del mercado de trabajo.**
  - **Marketing para reclutar.**
  - **Fuentes:**
    - **Anuncios.**
    - **Universidades y escuelas de negocios.**
  - **Evaluación para la incorporación.**
  - **Manual de acogida: (ver anexo nº 3)**
    - **¿Quiénes somos? Historia, situación y estrategia de la firma.**
    - **Normas básicas internas.**
    - **Convenio colectivo.**
    - **Protección de datos, PRL.**
    - **Proceso de incorporación.**

35

## GESTIÓN DE PERSONAS (3)

- **Formación:**
  - **Plan de formación.**
  - **Formación interna.**
  - **Formación externa.**
  - **Tipos de formación:**
    - **Técnica: normas de auditorías, procedimientos, normativa legal, etc.**
    - **En habilidades: comunicación, dirección de equipos, gestión del tiempo, etc.**

36

## GESTIÓN DE PERSONAS (4)

- **Categorías:**
  - **Socios.**
  - **Gerentes.**
  - **Supervisores.**
  - **Senior.**
  - **Junior.**
  - **Auxiliares.**
- **Evaluación periódica.**
- **Retribución fija y variable.**
- **Evaluación del clima laboral.**
- **Rotación del personal:**
  - **Retención.**
  - **Conciliación de la vida familiar.**

37

## GESTIÓN DE PERSONAS (5)

- **Rotación/Retención:**
  - **Motivos de la rotación.**
  - **Índices razonables de rotación.**
  - **Costes y beneficios de la rotación.**
  - **Gestionar la rotación.**
- **Motivos de la rotación:**
  - **Monotonía de funciones.**
  - **Utilidad del trabajo.**
  - **Falta de autonomía.**
  - **Desconocimiento de resultados.**
  - **Retribución.**
  - **Clima laboral.**
  - **Falta de aumento de conocimiento.**
  - **Dirección poco motivadora.**

38

## GESTIÓN DE PERSONAS (6)

### **COSTES Y BENEFICIOS DE LA ROTACIÓN**

- **Costes:**
  - Formación.
  - Pérdida de productividad.
  - Integración en cultura.
  - Búsqueda y contratación.
- **Beneficios:**
  - Estructura piramidal.
  - Plan de carrera.
  - Compromiso con la firma.

39

## GESTIÓN DE PERSONAS (7)

### **GESTIONAR LA ROTACIÓN**

- Entrevista de salida.
- “Puertas abiertas” con el que sale. Posible cliente.
- Comunicación interna.
- Poner en valor las oportunidades de promoción.

40

## GESTIÓN DE PERSONAS (8)

**POLÍTICA RETRIBUTIVA**

- **Fija:**
  - **Equidad interna. Categorías.**
  - **Equidad con el mercado.**
- **Variable. Sistema de valoración del desempeño, basado en competencias:**
  - **Habilidades comerciales.**
  - **Orientación a resultados.**
  - **Liderazgo.**
  - **Trabajo en equipo.**
  - **Orden y precisión.**
  - **Seguimiento de normativa.**
  - **Conocimientos técnicos.**

41

## GESTIÓN DE PERSONAS (9)

**RETRIBUCIÓN VARIABLE**

- **¿Cómo evaluar?:**
  - **Indicadores.**
  - **Entrevistas de evaluación.**
  - **Objetivos.**
- **¿Cómo retribuir?:**
  - **Modelo bolsa.**
  - **% Retribución fija.**
- **El peligro de hacer fijo lo variable.**




42

## GESTIÓN DE CLIENTES (1)

- **Satisfacción. Evaluación.**
- **Calidad. Evaluación y aseguramiento.**
- **Fidelización.**
- **Rentabilidad.**
- **Aumento de la cartera.**

43

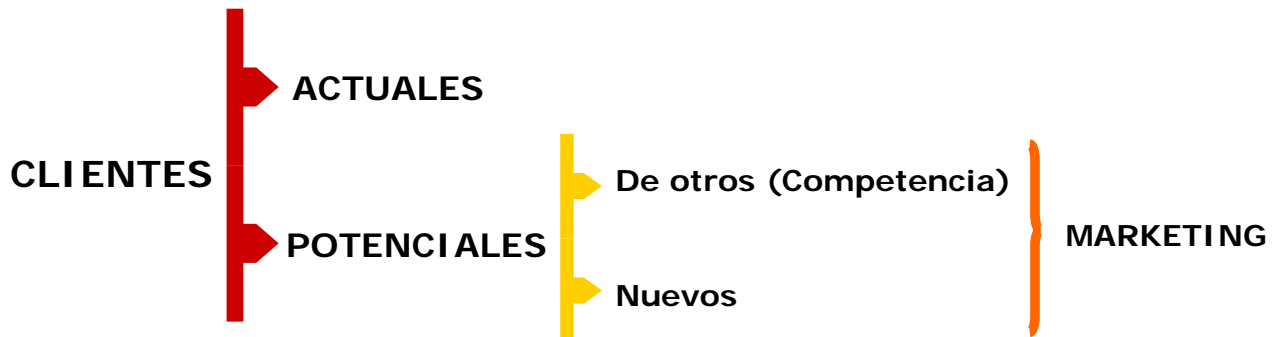
## GESTIÓN DE CLIENTES (2)

- **¿Cómo conseguirlos?**  **VENTA**
- **¿Cómo mantenerlos?**  **FIDELIDAD DEL CLIENTE**
- **¿Cómo explotarlos?**  **GESTIÓN**

**“El Socio tiene que tener tiempo para la gestión”**

44

## MARKETING DE SERVICIOS PROFESIONALES (1)



45

## EL PLAN DE MARKETING

- La importancia de tener un plan
- Qué y a quién ofrecemos nuestros servicios

PRODUCTO

PRECIO

PROMOCIÓN

DISTRIBUCIÓN

46

## PRODUCTO

- **Diferenciarse de la competencia: difícil en auditoría**
- **El producto está en las necesidades del cliente, no en nuestro conocimiento**
- **Quienes venden son las personas, no los papeles**
- **Utilizar argumentos racionales y emocionales**

47

## PRECIO

- **El problema de los honorarios de los auditores**
- **El precio debe ser razonable. Coherente con nuestra posición**

48

## PROMOCIÓN

- **El mensaje: forma, estilo**
- **Importancia de la promoción en servicios profesionales: marca, posicionamiento, credibilidad, conocimientos, reconocimiento**
- **No hay que dar “lecciones magistrales” a los clientes, sólo deben sentir que resolveremos su problema**

49

## DISTRIBUCIÓN

- **Contactos: seguimiento**
- **Seguir las propuestas**
- **Cerrar el contrato**
- **Seguimiento de la “no aceptación” (¿Precio?, ¿confianza?, ¿equipo?)**

50

## MARKETING DE SERVICIOS PROFESIONALES (2)

- La importancia del marketing para las firmas de auditoría.
- La legalidad del marketing de las auditoras.
- Marketing y posicionamiento de la firma.
- Herramientas de marketing:
  - Notoriedad de los socios:
    - Representación en organizaciones profesionales.
    - Artículos en prensa.
    - Profesores en universidades, escuelas de negocios, etc.
    - Participación en conferencias, seminarios, actos sociales, etc.

51

## MARKETING DE SERVICIOS PROFESIONALES (3)

- Notoriedad de la firma:
  - Publicaciones: revistas, vademécums, libros, news letters, web, etc.
  - Noticias en medios.
  - Seminarios, jornadas, etc.
  - Anuncios.
  - Patrocinios.
  - Gabinete de prensa.

52

## MARKETING DE SERVICIOS PROFESIONALES (4)

- **Los técnicos: nuestros mejores vendedores.**
- **La venta cruzada.**
- **Valoración de la gestión comercial:**
  - **Socios.**
  - **Empleados.**
  - **Colaboradores. (Abogados, Asesores fiscales, Banca, Aseguradoras, etc.)**

53

## MANTENER AL CLIENTE

- **¿Cómo medir la satisfacción?**
  - **Cuestionario (Positivo siempre, porque se percibe como preocupación por el cliente y porque se dan a conocer otros servicios)**
  - **Contacto personal / telefónico: socio, equipo**
  - **Herramientas de CRM**

54

➤ **Gestión de la insatisfacción:**

- ➡ **La “queja” como oportunidad de recobrar la confianza**
- ➡ **Compensación de la insatisfacción**

➤ **Conocer a la competencia:**

- ➡ **Puntos fuertes y débiles**
- ➡ **Alianzas con los competidores**

## **EXPLOTAR AL CLIENTE**

- **La importancia de la lealtad del cliente**
- **Tipología de clientes: ABC / 20-80 (no sólo por facturación, también por su potencial)**
- **Analizar lo que valoran de nosotros, nuestros clientes**
- **Hacer que nuestro cliente se sienta único**
- **La ignorancia de otros servicios**
- **La renuncia a algunos clientes**
- **El mejor prescriptor es el cliente satisfecho**

## GESTIÓN DE PROCESOS (1)

- Manual de firma (ver anexo nº 2).
- La calidad en la firma de auditoría.
- Procesos internos.
- Herramientas de soporte. Tecnología.
- Gestión del conocimiento. Formación.

57

## GESTIÓN DE PROCESOS (2)

### LA CALIDAD EN LA FIRMA DE AUDITORÍA

- Calidad del servicio profesional (ver anexo nº 4).
- Control de calidad:
  - Interno: - De la oficina
  - De la firma
  - Externo: - De la corporación profesional
  - Del ICAC
- Certificación de la calidad:
  - ISO 9001
  - EFQM
  - Otros

58

## GESTIÓN DE PROCESOS (3)

### CONTROL DE CALIDAD

- **Interno:**
  - **Revisión por la firma.**
  - **Dentro del despacho. Estructura piramidal.**
  - **Segundo socio.**
- **Externo:**
  - **ICJCE.**
  - **ICAC.**
    - **Origen:**
      - **Convenio.**
      - **Denuncias.**
      - **Plan.**
    - **El Comité de auditoría.**
      - **Composición.**
      - **Características.**

59

## GESTIÓN DE PROCESOS (4)

### GESTIÓN DE PROCESOS INTERNOS

**¿Qué gestionar?**

MATERIAL

VIAJES

RRHH  
Vacaciones  
Enfermedad  
Etc.

FACTURACIÓN

COBROS

FORMACIÓN

CONTABILIDAD, etc.

SECRETARÍA

60

## GESTIÓN DE PROCESOS (5)

## GESTIÓN DE PROCESOS INTERNOS



¿Cómo?

PROCEDIMIENTOS

RESPONSABLES

HERRAMIENTAS

61

## TECNOLOGÍA (1)

## ➤ Herramientas de gestión:

- Control de horas.
- Control de proyectos/trabajos.
- Gestión del conocimiento.
- Gestión de clientes.
- Gestión de equipos.
- Gestión de procesos internos.

62

## TECNOLOGÍA (2)

- **Herramientas para el trabajo de auditoría:**
  - **Posibles soluciones:**
    - Apoyos internos: hojas excell, formatos standard, gestión de archivos, etc.
    - Programas desarrollados internamente.
    - Programas standard: SINFOPAC, AUDINFOR, ACD Auditor.
    - Otros programas: bases de datos de legislación, etc.
  - **Contenido:**
    - Gestión del riesgo.
    - Papeles de trabajo.
    - Biblioteca.

63

## FORMACIÓN CONTINUA DE LOS SOCIOS

- **Importancia de la formación continua.**
- **Obligatoriedad:**
  - **Ley de auditoría de cuentas.**
  - **ICJCE.**
- **Cumplimiento:**
  - **Cursos.**
  - **Artículos, libros.**
- **Control del cumplimiento.**

64

## GESTIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA (1)

- Presupuestos (ver anexo nº 5).
- Partes diarios de actividad.
- Control de costes.
- Contabilidad analítica. Indicadores de:
  - Rentabilidad de clientes.
  - Eficiencia de empleados.
  - Gastos generales.
- Plan de inversiones.
- Gestión financiera: Inversiones y pólizas de crédito.
- Ejercicio social.

65

## GESTIÓN INTERNA (1)

### RÉGIMEN INTERNO/PROTOCOLO DE LA FIRMA

(Ver anexo nº 6)

- Socios:
  - Acceso a la condición de socio (ver anexo nº 7).
  - Salida de socio:
    - Jubilación.
    - Fallecimiento.
    - Incapacidad.
    - Salida voluntaria.
    - Expulsión.
  - Valoración de acciones/participaciones.
  - Asignación de responsabilidades.
  - Hijos/familiares.

66

## GESTIÓN INTERNA (2)

### RÉGIMEN INTERNO/PROTOCOLO DE LA FIRMA

- **Empleados:**
  - Manual de acogida.
  - Secreto profesional.
  - Formación.
- **Oficinas:**
  - Uso de la marca.
  - Control de calidad.
  - Zonas de actuación.
  - Homologación de actividades.
  - Referencias de trabajos.

67

## IMPORTANCIA DEL TAMAÑO

- **Confianza va unida a tamaño.**
- **El cliente quiere un solo interlocutor.**
- **La carrera profesional de socios/empleados.**
- **Formación interna.**
- **Especialización de los profesionales.**
- **Medios materiales: instalaciones, oficinas, equipos TI, etc.**
- **Herramientas de marketing.**
- **La labor del socio:**
  - **Hacer.**
  - **Hacer hacer.**
  - **Pensar qué hacer.**

68

### VALORES DE LA FIRMA (1)

- **Calidad:** servicios diferenciados y de alto valor.
- **Proximidad:** servicio personalizado y flexible que genera confianza.
- **Eficacia:** se aportan soluciones reales.
- **Innovación:** nuevos servicios, nuevos productos, nuevos enfoques de negocio.
- **Ética profesional:** independencia, responsabilidad, secreto profesional, formación permanente, adecuada cualificación.

### VALORES DE LA FIRMA (2)

- **Enfoque global y multidisciplinar.**
- **Preocupación por las personas:** formación, estilo de dirección, ambiente de trabajo.
- **Preocupación por nuestro entorno:** RSC.
- **Cultura propia.**

## LA MARCA

- **Integra valores/posicionamiento.**
- **Características de la marca:**
  - **Personalista o anónima.**
  - **Letra "A".**
  - **Dos sílabas.**
  - **Idiomas.**
- **Cuidado de la marca.**
- **La marca: nuestro mayor valor.**

71

## ALIANZAS (1)

### FÓRMULAS DE CRECIMIENTO



**ORGÁNICO**

**ALIANZAS**

72

## ALIANZAS (2)

### ➤ Dificultades iniciales:

- Cabeza de ratón o cola de león.
- Valoración de las aportaciones.
- Poder.
- Remuneración de los socios.
- Sueldos del equipo profesional.
- Marca.

## ALIANZAS (3)

### ➤ Tipos de alianzas:

- Join Venture.
- Fusiones.
- Franquicias.
- Marca de bandera.
- Firma.

### ➤ Objetivos de la alianza:

- Ganar tamaño.
- Ganar amplitud de servicios.
- Estar presente en mercados locales.
- Acceso a conocimientos.

### ALIANZAS (4)

#### RETOS EN LAS INTREGRACIONES

- Se analizan las estrategias, pero se olvidan los detalles operativos.
- Especiales dificultades en empresas de profesionales:
  - Las decisiones se toman por consenso.
  - Difícil obtener economías de escala.
  - Culturas.
- Énfasis excesivo en las personas y no en los procesos.

75

### ALIANZAS (5)

#### ALGUNOS TEMAS OBJETO DE DISCUSIÓN EN UNA INTEGRACIÓN

- Participaciones sociales
- Poder:
  - Consejo de Administración. Cargos
  - Responsabilidades.
- Retribuciones de socios:
  - Fijo
  - Variable
  - Ventajas: - Coche  
- Móvil  
- Gastos de representación  
- Tarjetas de crédito
- Retribuciones del personal

76

**ALIANZAS (5)****➤ Políticas internas:**

- **Horario**
- **Vacaciones**
- **Comidas**
- **Ventajas sociales**
- **Secretarías**

**➤ Políticas externas:**

- **Honorarios a clientes**
- **Servicio al cliente**
- **Cargo de gastos: viajes, sellos, tasas, etc.**
- **Cadencia de facturación**
- **Cobros**

77

**ALIANZAS (6)****ALGUNAS IDEAS PARA FACILITAR EL PROCESO**

- **Noviazgo.**
- **Visión estratégica consensuada y creíble.**
- **Comunicación (interna y externa).**
- **Respeto a las culturas. Integración gradual.**
- **Planes de acción y responsabilidades bien definidas.**

78

## REDES NACIONALES E INTERNACIONALES (1)

### ➤ Ventajas:

- Imagen.
- Cobertura nacional/internacional.
- Trabajos conjuntos.
- Referencias.

### ➤ Riesgos:

- Calidad del servicio.
- Política de precios.
- Escándalos financieros.

## REDES NACIONALES E INTERNACIONALES (2)

### ➤ Modelos:

- Una sola sociedad.
- Una sola firma.
- Federación.

### ➤ Una sola firma:

- Una sola marca.
- Estrategia centralizada a través de un Consejo de Admon./Dirección/Comités, etc.
- Formación conjunta para toda la firma.
- Sistemas informáticos comunes y compartidos.
- Procedimientos comunes para la prestación de los servicios y para la gestión interna de la organización.

## REDES NACIONALES E INTERNACIONALES (3)

- Control de calidad riguroso e independiente.
- Acciones de marketing conjuntas.
- Plan de carrera estructurado y transparente para los profesionales de la firma.
- Reglamento de régimen interno.
- Cultura propia que la distingue y caracteriza.

81

## OTROS SERVICIOS DE LAS FIRMAS AUDITORAS (1)

- ¿Monoservicios o multiservicios?:
  - Ventajas:
    - Un solo interlocutor.
    - Mejor conocimiento del cliente.
    - Economías de escala.
  - Riesgos:
    - Calidad: “se te valora por lo peor que haces”.
    - Incompatibilidades:
      - “Ser y parecer”.
      - De la LAC:
        - Llevanza de contabilidades.
        - Servicios legales.
        - Valoración.
        - Ti.
        - Auditoría interna.
        - Búsqueda de directivos.
    - Servicios de otras oficinas.

82

### OTROS SERVICIOS DE LAS FIRMAS AUDITORAS (2)

- **Relacionados con la auditoría:**
  - Finanzas Corporativas (CORPORATE).
  - Valoración de empresas.
  - Due diligence.
  - Informes periciales.
  - Arbitrajes.
  - Auditoría interna.
  - Control y aseguramiento de riesgos.
  - Concursal.
- **Servicios legales y de asesoramiento fiscal:**
  - Asesoramiento tributario.
  - Derecho mercantil.
  - Derecho civil.
  - Derecho laboral.
  - Derecho concursal.
  - Derecho administrativo.
  - Otros.

83

### OTROS SERVICIOS DE LAS FIRMAS AUDITORAS (3)

- **Servicios de gestión:**
  - Gestión fiscal.
  - Gestión contable.
  - Gestión laboral.
  - Externalización administrativa.
- **Servicios de consultoría:**
  - Calidad.
  - Prevención de riesgos laborales.
  - Medioambiente.
  - RSC.
  - Seguridad de la información.
  - TI.
  - Consultoría de negocio.
  - RRHH.
  - Marketing y comunicación.
  - Formación.

84

- **Sucesión directiva y sucesión técnica.**
- **Regulación de la sucesión.**
- **Voluntad de relevo.**
- **Jubilación:**
  - **¿Voluntaria u obligatoria?**
  - **¿Total o parcial?**
- **Perfil de los sucesores:**
  - **Capacidad de liderazgo.**
  - **Capacidades relacionales y comerciales.**
  - **Orientación estratégica.**
  - **Conocimiento técnico: condición necesaria, pero no suficiente.**

- **Necesidad de planificación.**
- **Venta de las participaciones:**
  - **A socios preexistentes.**
  - **A gerentes de la firma.**
  - **A terceros.**
- **El tamaño como red facilitadora.**

## ANEXOS

- Nº 1 SELECCIÓN Y RETRIBUCIÓN.**
- Nº 2 MANUAL DE FIRMA.**
- Nº 3 MANUAL DE ACOGIDA.**
- Nº 4 CALIDAD DEL TRABAJO DE AUDITORÍA.**
- Nº 5 PRESUPUESTOS.**
- Nº 6 RÉGIMEN INTERNO/PROTOCOLO DE LA FIRMA.**
- Nº 7 ACCESO A LA CONDICIÓN DE SOCIO.**
- Nº 8 NORMATIVA LEGAL QUE AFECTA A UNA FIRMA DE AUTIDORÍA**

87

## ANEXO Nº 1

### SELECCIÓN Y RETRIBUCIÓN

88

## ANEXO Nº 1 (1)

### SELECCIÓN Y RETRIBUCIÓN

Si preguntamos a cualquier responsable de Recursos Humanos sobre la principal problemática que se está encontrando hoy día, posiblemente nos responda que es la selección de personal; hay pocos candidatos, con un nivel de exigencia muy elevado y un relativo grado de ajuste al puesto.

Como decía recientemente el responsable del departamento de selección de una empresa cliente: “desde hace tiempo no me dedico a seleccionar candidatos para mi empresa, ahora soy un vendedor de la excelencia de mi empresa”.

Efectivamente la realidad nos está enfrentando a una situación de verdadera dificultad para cubrir los puestos de trabajo con personas cualificadas, y debemos ser conscientes de que esta dificultad no sólo condiciona el proceso de selección, sino que, además nos debe hacer reflexionar sobre el resto de prácticas de recursos humanos, entre ellas la retribución.

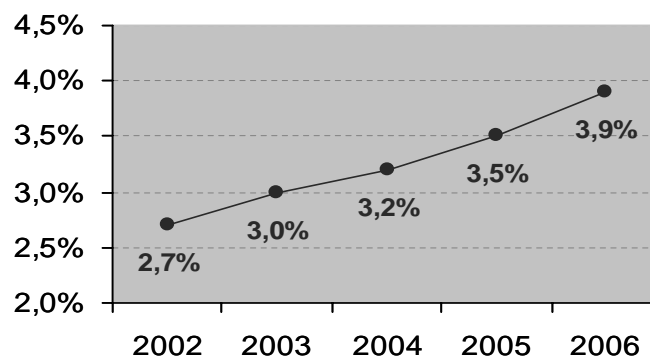
89

## ANEXO Nº 1 (2)

A mi modo de ver hay tres factores fundamentales relacionados con la captación y retención del talento que nos deben hacer reflexionar:

- Aspectos económicos: vivimos en una época de incuestionable bonanza en términos macroeconómicos. El PIB en España, tiene unos niveles de crecimiento mantenidos por encima del 2,5% desde hace años (ver Gráfico I).

Crecimiento del PIB en España



Fuente: elaboración propia a partir de los datos del Ministerio de Economía y Hacienda

90

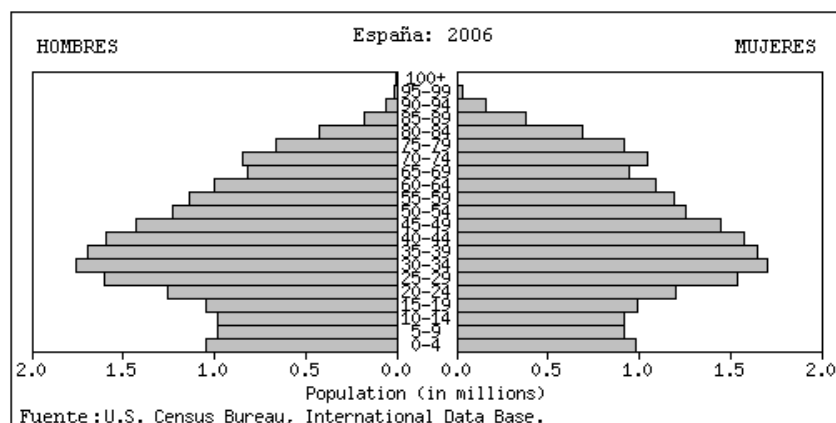
### ANEXO Nº 1 (3)

Para ver una situación similar nos deberíamos remontar a los “felices años 60”. Las previsiones económicas también son halagüeñas. Es decir, las economías crecen y en una situación así la primera consecuencia es que las empresas “tiran” del mercado laboral”, demandando profesionales para sus diferentes proyectos.

Aspectos demográficos: cualquier análisis de datos demográficos en España nos revela que nos estamos haciendo un país de viejos. La pirámide poblacional está muy distorsionada, con una mayoría de la población próxima a los 35 años (ver Gráfico II).

### ANEXO Nº 1 (4)

Pirámide de Población de España en 2006

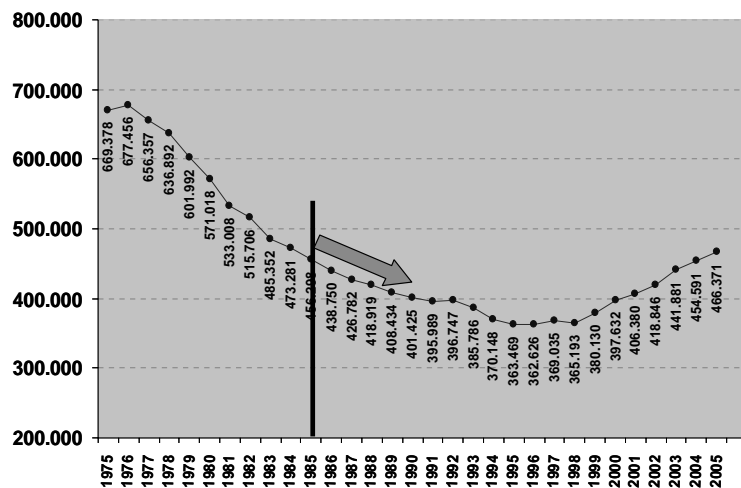


### ANEXO Nº 1 (5)

Si analizamos la tasa de nacimientos que se han producido en los últimos años podemos observar como éstos han seguido un proceso de decrecimiento preocupante. El gráfico III describe la evolución del número de nacimientos en España desde 1975. Si establecemos como edad de acceso al mercado laboral los 22 años, una vez finalizados los estudios primarios y universitarios, a la fecha de la redacción de este artículo (año 2007), los nacidos en 1985 estarán accediendo ahora al mercado laboral. Dado que los procesos demográficos son lentos y previsibles, podemos anticipar que los próximos años serán más difíciles todavía, ya que las próximas “añadas”, nos va a aportar un menor número de candidatos formados.

### ANEXO Nº 1 (6)

Evolución del nº de nacimientos en España (1975-2005)



Fuente: elaboración propia a partir de los datos del INE.

### ANEXO Nº 1 (7)

- Aspectos tecnológicos: las herramientas tecnológicas, y concretamente los buscadores de empleo en internet han permitido eliminar barreras entre los oferentes y los demandantes de empleo. En el pasado una persona que quería cubrir una posición, en muchos casos tenía que diseñar e insertar un anuncio en la Prensa y esperar las respuestas de los candidatos; así, desde que se tomaba la decisión de iniciar la búsqueda hasta que se disponía de un número de curriculums relevante podían transcurrir dos o tres semanas. Hoy día una empresa puede insertar un anuncio en un buscador de empleo y, si el puesto y las condiciones son interesantes, al día siguiente tener un número importante de respuestas. Además con un sensible ahorro de costes y sin el engorro, para los candidatos, de papeles, sobres, sellos, etc. Ello implica que desaparecen algunas de las barreras que existían para cambiar de trabajo, lo cual implica que aquellas empresas eficientes capaces de retener y atraer talento lo van a tener más fácil y las empresas ineficientes tendrán mucho más complicado evitar la fuga de sus talentos.

95

### ANEXO Nº 1 (8)

En definitiva en una situación como la descrita (empresas “tirando” del empleo, trabajadores escasos y la desaparición de barreras de intercambio en los puestos de trabajo) nos lleva a la reflexión de que ahora mismo el poder en la decisión, tanto de la desvinculación como de la incorporación a una empresa, deja de estar en la propia empresa y empieza a estar en el empleado/candidato.

Esta reflexión, que pudiera resultar teórica, es de sobra conocida, ¡y vivida en el día a día!, por las personas que se dedican a seleccionar profesionales.

Bueno, ¿y todo esto qué tiene que ver con las políticas retributivas? A mi modo de ver todo.

96

## ANEXO Nº 1 (9)

Hace años el departamento de Recursos Humanos básicamente debía gestionar las retribuciones. Para ello era importante establecer niveles retributivos (bandas salariales), controlar la equidad interna que evitara agravios comparativos entre empleados (generar curvas de equidad), controlar la competitividad externa que impidiera que otras empresas nos “quitaran” a nuestros empleados (obtener datos de mercado), gestionar los sistemas de retribución variable (normalmente bonus a corto plazo), etc.; en definitiva el rol que asumía en este aspecto era un **rol de gestor**, y como gestor tenía que capturar, tratar la información y tomar las medidas en el sentido adecuado.

Hoy día, cuando se está produciendo una auténtica pelea por el talento, el perfil del responsable de Recursos Humanos se está asemejando más al **rol de marketing** o al de un publicista, que debe diseñar políticas atractivas que permitan captar y fidelizar a profesionales.

## ANEXO Nº 1 (10)

Recientemente se publicaba la noticia de que uno de los principales grupos bancarios españoles había contratado ¡a una agencia de publicidad! Para que les diseñara una campaña para reclutar a 1.200 nuevos empleados.

En este sentido, las políticas retributivas actuales, además de tener un lógico componente de gestión, se están guiando bajo los siguientes parámetros:

- Conciliación y flexibilidad: En un entorno socio laboral como el actual, con familias en donde ambos progenitores trabajan, resulta crítico integrar horarios y jornadas laborales. Las políticas que ofrecen posibilidades como trabajos a tiempo parcial, horarios flexibles, empleos compartidos, etc., tienen mucho terreno ganado a la hora de captar el talento. Como comentaba recientemente un director de recursos humanos, “nuestra política con los empleados es: 300 empleados, 300 excepciones”.

### ANEXO Nº 1 (11)

- Individualización: no sólo se está produciendo un ajuste en las condiciones de trabajo sino, además, en los conceptos retributivos y concretamente en los beneficios sociales. El lema hoy día es: paguemos por aquello que los empleados realmente aprecian y valoran. Así, el “café para todos” en retribución está llamado a desaparecer. ¿Qué sentido tiene ofrecer a todos los empleados un seguro de vida si hay empleados solteros que no lo van a percibir como un beneficio?. Las retribuciones a la carta se están consolidando cada vez más en las empresas.
- Optimización fiscal: ¿Por qué no aprovechar los incentivos fiscales que ofrecen determinados beneficios para que el empleado perciba más sin que le suponga mayor carga fiscal?; la posibilidad de ofrecer vales de comida o seguros sanitarios a los empleados, con indudables ventajas fiscales para ellos, se está imponiendo.

99

### ANEXO Nº 1 (12)

- Incremento en los conceptos variables: desde hace ya varios años las empresas están asumiendo políticas de contención de costes salariales pero, a la vez, una mayor disposición a compartir los éxitos económicos con los empleados a través de sistemas de retribución variable en el medio-largo plazo.
- Salario emocional: el concepto retribución cada vez se está entendiendo más como algo que excede los aspectos puramente económicos. Cuando alguien se compromete con una empresa en un proyecto no sólo busca una nómina a fin de mes, también ansía la posibilidad de aprender, de ser bien dirigida, de promocionar, etc., y todos estos componentes forman parte de los factores “compensatorios” que el empleado valora a la hora de considerar otras ofertas económicas.

100

## ANEXO Nº 2

### MANUAL DE FIRMA

101

#### ANEXO Nº 2 (1)

- **Cómo usar el manual del servicio de auditoría de XXXX.**
- **Introducción al servicio de auditoría de XXXX.**
- **Conceptos fundamentales del servicio de auditoría de XXXX.**
- **Responsabilidades del equipo del servicio de auditoría de XXXX.**
- **Resolución de consultas.**
- **Relaciones con el cliente.**
- **Planificación y diseño del servicio de auditoría de XXXX.**
- **El plan global de auditoría.**
- **El control interno.**
- **Transacciones rutinarias.**
- **Transacciones no rutinarias.**
- **Estimaciones contables.**
- **Otros auditores independientes.**
- **Trabajos entre oficinas.**

102

**ANEXO N° 2 (2)**

- **Especialistas.**
- **Auditoría interna.**
- **Evidencia de auditoría**
- **Pruebas sobre Controles.**
- **Procedimientos analíticos.**
- **Pruebas de detalle.**
- **Diferencias de auditoría.**
- **Contingencias.**
- **Actos ilegales.**
- **Entidades vinculadas.**
- **Hechos posteriores.**
- **Representaciones de la Dirección.**
- **Revisión e interpretación de los resultados de las pruebas de auditoría.**
- **Informes y presentación.**
- **Recapitulación.**

103

**ANEXO N° 3****MANUAL DE ACOGIDA**

104

### ANEXO Nº 3

- **Bienvenida**
- **¿Quiénes somos?**
  - **Historia de XXXX**
  - **Misión y valores de la compañía**
  - **Objetivos estratégicos**
- **¿Qué servicios prestamos?**
- **¿Cómo estamos organizados?**
  - **Normas básicas**
  - **Documentos a firmar**
    - **Protección de datos**
    - **Obligación de confidencialidad**
    - **Blanqueo de capitales**

105

### ANEXO Nº 4

## CALIDAD DEL TRABAJO DE AUDITORÍA

106

## ANEXO N° 4 (1)

- ¿Cómo lograr la calidad necesaria?
  - Requiere criterio profesional y asumir la responsabilidad en interés público de prestar los servicios con el más alto grado de objetividad e integridad.
  - Si se pretende pertenecer o integrarse en esta profesión se debe saber que:
    - Una profesión como la nuestra va más allá de la aplicación de conocimientos técnicos, requiere igualmente:

107

## ANEXO N° 4 (2)

- Dedicación y esfuerzo pleno para hacer progresar la práctica profesional; para desarrollar equipos de trabajo competentes; para conocer y estar al día con los cambios de nuevos pronunciamientos contables (PGC, NIIFs, etc.) y nuevas normas de auditoría (FPC), y
- Recibir una recompensa adecuada que cubra sus necesidades actuales y las de crecimiento futuro.
- La reputación e imagen del auditor y, por tanto, el crecimiento y prosperidad de su práctica profesional depende de su habilidad y de su deseo y el de sus colaboradores de cumplir con unos principios esenciales de conducta.

108

### ANEXO N° 4 (3)

#### ASPECTOS QUE NO SE PUEDEN OBVIAR

- Lograr la máxima calidad al desarrollar su trabajo:
  - Los ataques y acusaciones a la profesión auditora son, en la mayoría de las ocasiones, ataques infundados que pretenden responsabilizarla de todos los males habidos y por haber surgidos como consecuencia de decisiones y políticas agresivas de los responsables de las empresas pero escudándose en la pobre o deficiente calidad del trabajo de los auditores.
- Evidenciar adecuadamente su trabajo.
- Obligatoriamente establecer un sistema de control de calidad interno.

109

### ANEXO N° 4 (4)

#### ESTABLECER UNA METODOLOGÍA

- Que integre los pasos para prestar servicios de auditoría uniformes y de alta calidad.
- Controlar el riesgo, controlar y dirigir el mandato y administrar los recursos humanos.
- Seguridad en el desarrollo del trabajo de auditoría.

110

## ANEXO N° 4 (5)

### ESTABLECER UNA METODOLOGÍA

- Principios en los que se basa:
  - Entender y planificar los servicios para exceder las expectativas del cliente.
  - Comunicación continua con el cliente.
  - Evaluar el trabajo para identificar áreas que puedan mejorarse.

111

## ANEXO N° 4 (6)

### EVIDENCIAR EL TRABAJO

- Dos cuestiones previas:
  - *Imprescindible.*
    - Que el auditor entienda que debe explicar el trabajo realizado y en qué consiste el mismo en cuanto al cumplimiento de los siete objetivos de auditoría y, por tanto, fotocopias de documentos, de análisis contables, de registros contables no es evidencia ni adecuada ni suficiente.

112

## ANEXO N° 4 (7)

**EVIDENCIAR EL TRABAJO**

- *Referenciar todos y cada uno de los papeles de trabajo.*
  - A otros papeles de trabajo en otras secciones de la auditoría, archivo permanente y a cualquier otra documentación mantenida en los archivos de auditoría.
  - Cualquier otro documento o papel que pretenda ser evidencia y que no esté referenciado a otro, no tiene que archivarse, ya que no es de utilidad.

113

## ANEXO N° 4 (8)

**CONTROL DE CALIDAD INTERNO**➤ **Procedimientos:**

- *Consideraciones previas*
  - Se ha hablado, discutido y argumentado sobre los requerimientos establecidos en las normas de carácter general (tamaño, naturaleza de los servicios, etc.) pero solamente se puede llegar a UNA CONCLUSIÓN:

La extensión y profundidad del sistema establecido no puede ser igual para todos los profesionales, varía dependiendo de LAS CARACTERÍSTICAS DEL DESPACHO PROFESIONAL.

114

**ANEXO Nº 4 (9)****PROCEDIMIENTOS****➤ Establecer los procedimientos:**

- El control de calidad no se ha de entender como únicamente la revisión de papeles de trabajo, se amplía a todos aquellos aspectos de la organización del profesional ejerciente.
- Para que el profesional ejerciente tenga seguridad razonable de cumplir con su responsabilidad de prestar servicios que cumplan con los estándares profesionales, deberá tener un sistema de control de calidad.

115

**ANEXO Nº 4 (10)****PROCEDIMIENTOS**

- La naturaleza y alcance de los procedimientos de control de calidad depende de un número de factores:
  - Dimensión; grado de autonomía otorgado a su personal u oficinas; la naturaleza de la actividad; su organización y la consideración coste/beneficio.

116

## ANEXO N° 4 (11)

**INTERPRETACIONES**· **RELACIÓN ENTRE INSPECCIÓN Y VIGILANCIA**

- El objetivo de la primera es determinar el grado de cumplimiento con los procedimientos establecidos, durante un período de tiempo, el de la segunda es determinar periódicamente que los procedimientos establecidos siguen siendo apropiados.

· **DOCUMENTACIÓN**

- Normalmente requerirá la preparación y mantenimiento de documentación adecuada para demostrar el cumplimiento de los procedimientos establecidos para cada uno de los objetivos.

117

## ANEXO N° 4 (12)

**INTERPRETACIONES**· **PROCEDIMIENTOS SUGERIDOS**

- Deberán considerarse hasta el grado en que los mismos
  - sean aplicables a la estructura operativa del despacho profesional,
  - provean una seguridad razonable de que cumplen con los objetivos establecidos en la norma sobre control de calidad.

118

## ANEXO N° 4 (13)

**DESARROLLO DE LOS PROCEDIMIENTOS**· **GENERAL**

- Debe abarcar todos los aspectos de la organización del despacho del auditor. La calidad de sus trabajos depende directamente del conjunto de medios materiales y personales de que dispone y de sus procedimientos de trabajo.

119

## ANEXO N° 4 (14)

**DESARROLLO DE LOS PROCEDIMIENTOS**· **Independencia, integridad y objetividad**- **Procedimientos:**

- Requerir que el personal a todos los niveles de la organización cumplan las normas de independencia establecidas en la legislación.
- Comunicar los procedimientos y normas relativos a la independencia al personal a todos los niveles de la organización.
- Vigilar el cumplimiento de los procedimientos y normas relativos a la independencia.

120

## ANEXO Nº 4 (15)

**DESARROLLO DE LOS PROCEDIMIENTOS**

- **Formación y capacidad profesional**
  - **Formación profesional:**
    - Cada uno de los niveles profesionales del personal deberá recibir la formación apropiada.
  - **Asignación a trabajos:**
    - Debe asignarse a los trabajos personal, con el suficiente grado de conocimiento técnico que le permita cumplir con sus responsabilidades.
    - Se tendrá en cuenta en cada trabajo la naturaleza de éste y su grado de dificultad inherente y la complejidad del tema objeto del trabajo.

121

## ANEXO Nº 4 (16)

**DESARROLLO DE LOS PROCEDIMIENTOS**

- **Desarrollo profesional y personal:**
  - Los colaboradores que se promocionan deben tener las cualificaciones necesarias para cumplir con las responsabilidades de su nueva posición.
  - Deben existir sistemas de evaluación periódica del personal.

122

**ANEXO Nº 4 (17)****· Formación profesional**

- Establecer guías y requisitos para el programa de formación profesional y comunicarlo al personal.
- Facilitar información y documentación sobre las novedades en normas técnicas, principios contables, problemas especiales, etc.
- Facilitar el acceso a los programas de formación que llenen las necesidades del personal en industrias o áreas especializadas.
- Proveer entrenamiento en el trabajo durante el desarrollo del mismo.

123

**ANEXO Nº 4 (18)****· Asignación a trabajos**

- Establecer el enfoque del profesional ejerciente, en cuanto a la asignación del personal a los trabajos, incluyendo la consideración global de la necesidad de personal, y las medidas para lograr un equilibrio entre el personal, su conocimiento técnico, su desarrollo individual y la utilización.

**· Desarrollo profesional y personal**

- Establecer cualificaciones que se consideren necesarias para los diversos niveles de responsabilidad, identificando criterios que serán considerados al evaluar al personal.

124

## ANEXO N° 4 (19)

**ACEPTACIÓN Y CONSERVACIÓN DE CLIENTES**· **Procedimientos**

- Establecer procedimientos para evaluar posibles clientes y considerar su aceptación como tales.
- Evaluar los clientes al final de períodos determinados o al ocurrir los hechos específicos para determinar si debe mantenerse la relación profesional.

125

## ANEXO N° 4 (20)

**CONSULTAS**· **Procedimientos**

- Identificar áreas y situaciones especializadas en donde se requiere la consulta; fomentar, por parte del personal, la consulta o el uso de fuentes autorizadas en asuntos complejos o no usuales.
- Establecer y mantener acuerdos de consulta con otros profesionales y con la Corporación Profesional haciendo, en este caso, uso de los servicios que para este fin facilita la misma.
- Referir problemas técnicos al Comité Técnico de la Corporación Profesional para su interpretación y solución recomendada.

126

**ANEXO Nº 4 (21)****SUPERVISIÓN Y CONTROL DE TRABAJOS****· Supervisión**

- Para facilitar la supervisión, debe tenerse guías orientativas en cuanto a la forma y contenido de los papeles de trabajo, del alcance y características de la evidencia a documentar y respecto a la naturaleza, alcance y momento de las pruebas que deben realizarse incluidas en los programas de auditoría.
- Procedimientos:
  - Planificación de trabajos.
  - Mantener estándares de calidad en el trabajo.
  - Revisar informes y papeles de trabajo.

127

**ANEXO Nº 5****PRESUPUESTOS**

128

## ANEXO Nº 5 (1)

### PRESUPUESTOS

#### CARTA DE ENCARGO

- Se indicarán las horas estimadas para la realización del trabajo y de los honorarios para el primer ejercicio, así como los criterios para su cálculo con próximos ejercicios.

129

## ANEXO Nº 5 (2)

### PRESUPUESTOS

#### COSTES – PRESUPUESTOS Y VALORACIÓN

- Dimensión de la firma.
- Costes:
  - Confección de la tarifa horaria, por niveles.
  - Comparación con el mercado.
  - Comparación con tarifas indicativas.
- Presupuestos.
- Estimación del número de horas para un proyecto.

130

**ANEXO Nº 5 (3)****PRESUPUESTOS****COSTES – PRESUPUESTOS Y VALORACIÓN**

- **Repercusión de otros costes:**
  - **Viajes.**
  - **Traducciones.**
  - **Tasa ICAC.**
  - **Sello ICJECE**
  - **Etc.**

131

**ANEXO Nº 5 (4)****PRESUPUESTOS**

Socio	5% - 10%
Supervisor	10% - 15%
Jefe de equipo	25% - 30%
Ayudantes	60% - 70%

132

## ANEXO Nº 5 (5)

### PRESUPUESTOS

#### COMPOSICIÓN DE LOS HONORARIOS

- Costes: directos e indirectos.
- Margen.
- Formación.
- Nuevas regulaciones.
- Mayor responsabilidad.

133

## ANEXO Nº 5 (6)

### PRESUPUESTOS

#### PROBLEMÁTICA DE LOS HONORARIOS

- Competitividad.
- Ética.
- Otras profesiones.
- NUESTRA PROFESIÓN:
  - A mayores exigencias menor precio.
  - A mayor responsabilidad menor precio.
- ¿Cómo hemos llegado hasta esta situación?

134

## ANEXO Nº 6

### RÉGIMEN INTERNO/PROTOCOLO DE LA FIRMA

135

## ANEXO Nº 6 (1)

### EXPOSICIÓN DE MOTIVOS

XXXX es una firma de profesionales y, en consecuencia, las acciones representativas del capital social han de estar en poder de los profesionales más capacitados. Al margen de los socios que lo son en la fecha de aprobación de este Reglamento, el acceso a la condición de nuevos socios debe garantizarse para aquellos profesionales que, en su evolución diaria se hagan acreedores de este derecho. Las circunstancias que un socio puede alcanzar no deben estar supeditadas a que haya sido o no fundador de XXXX, sino que la estructura del accionariado sea dinámica de forma que pueda recompensar la evolución profesional de personas que en un futuro puedan tener unas competencias destacadas.

Los socios constituyen el máximo nivel político de XXXX, no obstante, no pueden representar obstáculos para que otros profesionales alcancen los niveles de retribución o responsabilidad a que les conduzcan sus capacidades personales, ni para que XXXX asigne funciones directivas y de responsabilidad a aquellas personas, sean socios o no, que más eficientemente las puedan realizar.

Por otra parte, los frecuentes cambios en la estructura accionarial de XXXX aconsejan regular los condicionantes que han de concurrir para que un no socio pase a su calidad de socio, las admisiones directas de nuevos socios, la salida y baja de socios, la asignación de puntos y niveles que se correspondan con los puestos que pueden ser acreedores a la cualidad de socio de XXXX, la revisión periódica de los niveles asignados a cada socio, etc.

136

## ANEXO Nº 6 (2)

En su actividad cotidiana, el socio realizará las funciones que tenga encomendadas, de acuerdo con la estructura organizativa vigente en cada momento y con los objetivos y directrices asignados.

Por todo lo anterior, los socios de XXXX establecen el presente Reglamento constituido por el siguiente articulado:

### ARTÍCULO 1: ÁMBITO DE APLICACIÓN.

El presente Reglamento será de aplicación a las diferentes entidades que bajo la marca XXXX desarrollan su actividad o tienen su domicilio social en Madrid, así como a sus entidades participadas.

### ARTÍCULO 2: DEFINICIÓN DE SOCIO.

Los socios deben representar el máximo nivel profesional y de representación de XXXX. El socio es un profesional con experiencia y conocimientos reconocidos, con la responsabilidad de cumplir y hacer cumplir el código de ética profesional existente, de velar por el cumplimiento de la filosofía, las políticas, las estrategias y el plan de acción de XXXX, desde las funciones que le correspondan en cada momento. Su carácter distintivo y lo que le confiere la cualidad de socio es la posesión de un porcentaje de participación en el capital de XXXX.

137

## ANEXO Nº 6 (3)

### ARTÍCULO 3: CARACTERÍSTICAS DEL SOCIO.

Las características que debe reunir el socio son las siguientes:

- 1) *Profesionalidad.* Conocimientos profesionales tanto generales como especializados, con una experiencia probada en la profesión y con una actitud de formación permanente.
- 2) *Actitud de servicio.* Actitud de empatía, tanto ante las necesidades del cliente como de la firma. Ha de sentir la inquietud de la mejora permanente y, por tanto, de la formación y promoción profesional de los equipos humanos.
- 3) *Liderazgo.* Ha de obtener el reconocimiento externo, tanto en el ámbito profesional como puramente personal, ha de tener capacidad para la dirección de equipos humanos, así como capacidad de delegación. Su valía y liderazgo ha de ser reconocido por el personal de XXXX y, especialmente por el resto de los socios.
- 4) *Sentimiento de pertenencia a la firma.* Ha de asumir que su realización profesional está vinculada al cumplimiento de los objetivos colectivos. Ha de transmitir al colectivo este mismo sentimiento.
- 5) *Actitud participativa.* Ha de ser capaz de trabajar en equipo, valorando a las personas, siendo flexible en sus posiciones, lo que se debe traducir en una actitud de diálogo. Ha de aceptar a cada cual como es, intentando a partir de sus puntos positivos, neutralizar sus posibles deficiencias. Ha de aceptar los criterios de la mayoría y reflexionar sobre la razón que puede asistir a opiniones contrarias a la propia.

138

## ANEXO Nº 6 (4)

- 1) *Capacidad de representación.* Ha de ser capaz de representar adecuadamente a la firma, tanto para la consecución de objetivos como en el control de los clientes y proveedores en los que actúa, así como en las acciones que permitan transmitir una determinada imagen de XXXX.
- 2) *Habilidad comercial.* Ha de ser capaz de relacionarse adecuadamente para obtener contactos comerciales que vayan en beneficio de la firma y sin que esa labor deteriore la imagen de la firma o la suya propia como socio de ella.
- 3) *Cultura personal.* El socio ha de estar al día, a través de la lectura de la prensa, asistencia de espectáculos culturales, lectura general, etc. Debe tener opinión propia equilibrada sobre el entorno. El socio requiere dar una imagen de persona culta, equilibrada y serena que es muy apreciada tanto por los clientes, otros profesionales como por los técnicos.
- 4) *Exclusividad.* El socio ha de tener una relación exclusiva de trabajo con la firma. Cualquier excepción a esta norma requerirá la aprobación expresa por parte de 2/3 del capital social de la firma, exclusión hecha del propio socio objeto de la excepción.
- 5) *Comportamiento ético.* El socio debe mantener un comportamiento profesional acorde con los valores de general aceptación en las actividades profesionales que se desarrollan en la firma, y los contenidos en el código de ética profesional de la misma.

139

## ANEXO Nº 6 (5)

### ARTÍCULO 4: ACCESO A LA CONDICIÓN DE SOCIO.

El acceso a la condición de socio debe garantizarse para aquellos profesionales que, en su evolución y desarrollo profesional, se hagan acreedores de este derecho y, por lo tanto, no debe estar supeditado a que haya sido o no fundador de la firma, sino que la estructura de participaciones debe ser dinámica de forma que pueda recompensar la trayectoria profesional de personas que puedan tener unas competencias destacadas.

Entre otros, los criterios orientativos para lograr el acceso a la condición de socio serán los siguientes:

- Antigüedad en la firma.
- Responsabilidades en la firma.
- Titulaciones académicas.
- Idiomas.
- Realización de actividades docentes.
- Desempeño de puestos relevantes en política profesional: asociaciones, corporaciones, etc.
- Publicación de libros, artículos, etc.
- Relaciones comerciales.

La admisión de nuevos socios, que se produzca tanto por transmisión de participaciones sociales, como por aumento de capital social, quedará sometida a la aprobación de 2/3 del capital social de la entidad a la que se incorpora dicho socio, en virtud de los procedimientos y con las mayorías establecidas en los Estatutos de la Sociedad y de este propio Reglamento.

140

## ANEXO Nº 6 (6)

En todo caso, el nuevo socio debe manifestar el consentimiento expreso al presente Reglamento y a cualquier otro pacto social existente a la fecha de admisión.

Para la incorporación de nuevos socios a la firma, será condición necesaria el que la facturación se haya incrementado de tal forma, que la facturación por socio no sufra variaciones importantes con respecto a la situación anterior al aumento de facturación.

### ARTÍCULO 5: NIVELES ENTRE SOCIOS.

El nivel de participación social que un profesional puede alcanzar en la firma ha de depender, en primer lugar, de su capacidad y, por otra parte, del desarrollo de la firma.

Se establecen 5 niveles de participación social, de forma que asignando el índice 1 al nivel inicial o mínimo en cuanto a participación social, el socio con mayor participación tenga 5 veces más acciones que el de nivel 1.

Cada 3 años debe producirse un proceso de reflexión y ajuste de las participaciones sociales, de forma que los socios pueden aumentar o disminuir uno o dos niveles su participación de manera que se pueda acceder al nivel 5, cuando se accede desde el nivel 1, en un mínimo de 6 años.

También se puede disminuir el nivel de participación, si bien la máxima reducción posible será descender un nivel en cada proceso de revisión, pudiendo llegar como mínimo hasta el nivel 1.

141

## ANEXO Nº 6 (7)

Para la asignación de niveles a los socios se seguirán los siguientes criterios:

1. Cada uno de los socios entregará al socio o socios de mayor nivel una propuesta razonada de quién y en qué medida debería aumentar y quién disminuir.
2. Por tratarse de decisiones accionariales, en la consideración que efectúe el socio o socios de mayor nivel, se habrán de ponderar las propuestas sobre la base del número de participaciones respectivas.
3. El socio director general buscará llegar a posiciones de consenso, presentando una propuesta consensuada a la junta de socios o bien las diversas posiciones opuestas.
4. El aumento en los niveles representa una opción de compra de participaciones, que no es obligatorio suscribir.
5. El aumento o disminución de los niveles de participación requerirá la aprobación por la mayoría de 2/3 del capital social de la firma, excepción hecha del propio del socio sobre el que se plantea ese aumento o disminución.
6. El aumento o disminución de niveles de participación se hará:
  - a) En primer lugar mediante compra-ventas entre socios siempre que el acuerdo de compra-venta sea aprobado por 2/3 del capital social de la firma, con excepción del capital social de los socios compradores y vendedores.

142

## ANEXO Nº 6 (8)

- b) En segundo lugar, mediante la compra o venta distribuida entre el resto de los socios en proporción a su participación en el capital social.
- c) En tercer lugar:
  - i. Para los procesos de enajenación por parte de los socios, mediante compra por la sociedad, la creación de autocartera y, en su caso, reducción del capital social.
  - ii. Para los procesos de adquisición por parte de los socios, mediante venta de autocartera o ampliación de capital social.

### ARTÍCULO 6: SALIDA DE SOCIOS.

La condición de socio no tiene carácter hereditario. La condición de socio se mantiene tan solo si se ejerce la actividad profesional a través de la firma, por lo que en caso de baja de la firma, se perderá la condición de socio, sin perjuicio de la compensación económica que se establezca.

La enajenación de participaciones de las sociedades de la firma, debe hacerse:

- 1) En primer lugar, entre socios siempre que el acuerdo de compra-venta sea aprobado por 2/3 del capital social de la firma, con excepción del capital social de los socios compradores y vendedores.

143

## ANEXO Nº 6 (9)

- 1. En segundo lugar, mediante la distribución entre el resto de los socios en atención a su participación en el capital social.
- 2. Y en su defecto, mediante compra por la sociedad y la creación de autocartera.

Pueden contemplarse situaciones de excedencia, cuando a juicio de los 2/3 de los votos del capital social, a excepción del propio del socio peticionario, la excedencia no perjudique a la firma.

Con el fin de asegurar la vitalidad de la firma, los socios no pueden tener más de 65 años o, en su caso, la edad mínima de jubilación legalmente prevista para percibir el 100% de la jubilación. Al llegar a esa edad perderán su condición de socio, con obligación de vender la participación.

A partir de los 58 años es posible la baja voluntaria justificada del socio, que habrá de comunicar por escrito a la Junta General de Socios con una antelación mínima de 1 año. Ese período podrá ser reducido con posterioridad a la comunicación realizada por el socio, siempre que exista acuerdo entre las partes. La solicitud de baja voluntaria justificada una vez aceptada es irrevocable, salvo acuerdo entre el socio solicitante y 2/3 del capital social, excepción hecha del propio del socio peticionario.

Además de por las causas señaladas por ley, el socio también puede solicitar la reducción justificada de su dedicación excepcionalmente, con los efectos económicos proporcionales a dicha reducción, con la aprobación de 2/3 del capital social de la firma, excepción hecha del propio del socio peticionario.

144

## ANEXO Nº 6 (10)

Si un socio reduce su dedicación total a la firma por debajo de las mil horas año durante dos ejercicios consecutivos, la Junta General de Socios de la firma puede decidir, por mayoría de 2/3 del capital social de la firma, con excepción del propio del socio, que se inicie el proceso de salida de forma ordenada.

### ARTÍCULO 7: BAJA DEL SOCIO.

La baja de un socio puede ser considerada de dos modos: voluntaria y forzosa. En ambos casos pueden clasificarse como justificadas o no justificadas.

La clasificación conjunta de ambas se esquematiza en el siguiente cuadro:

145

## ANEXO Nº 6 (11)

	Voluntaria	Forzosa
Justificada	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al llegar a la edad de 58 años.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Por jubilación.</li> <li>Por fallecimiento.</li> <li>Por enfermedad continuada durante dos años, siempre que medie el acuerdo de la totalidad de socios de la firma con excepción de él mismo.</li> <li>Por incapacidad manifiesta para desempeñar el cargo cuando así haya sido manifestado por la totalidad de socios de la firma con excepción de él mismo.</li> </ul>
No justificada	<ul style="list-style-type: none"> <li>Por decisión propia. El socio puede solicitar su baja voluntaria en cualquier momento. La decisión de causar baja debe ser notificada por escrito al socio director general de la firma quien lo notificará al resto de socios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Por actuar por sí o por medio de familiares directos en primer grado en actividades que supongan régimen de competencia con las realizadas por la firma, salvo que haya sido notificado y aprobado por 2/3 del capital social de la firma con exclusión de él mismo.</li> <li>Por reducción de la jornada de trabajo por debajo de las 1000 horas durante dos ejercicios consecutivos, siempre que lo aprueben 2/3 del capital social de la firma, con excepción de él mismo.</li> <li>Cuando a juicio de la totalidad de socios, excepción hecha de él mismo, el comportamiento y actitud del socio incumpla con cualesquiera de los requisitos expresados en el artículo 3 de este Convenio.</li> </ul>

146

## ANEXO Nº 6 (12)

En el caso de marcha voluntaria por cualquier motivo, se pacta expresamente una cláusula de obligatorio cumplimiento en virtud de la cual todos los socios que abandonen la firma (mientras están en ella deben respetar la exclusividad de sus dedicaciones a XXXX) se comprometen a no ejercer durante un mínimo de cinco años ninguna actividad que pueda entrar en competencia directa ni indirecta con las actividades que se prestan en XXXX. Del mismo modo, se compromete y obliga a no realizar durante el mismo periodo ningún acto que suponga la captación de clientes o trabajos que hayan estado relacionados con XXXX. De realizar alguna de dichas actividades, XXXX tendrá derecho a una indemnización que se valorará en el doble de la cifra de facturación que haya realizado directa o indirectamente el socio competidor a los clientes de XXXX, durante el período de incompatibilidad de 5 años mencionado.

### ARTÍCULO 8: VALORACIÓN DE ACCIONES/PARTICIPACIONES.

- a) Para el aumento y disminución de los niveles de participación y para las bajas justificadas:

La valoración de participaciones se efectuará sobre la base del 50% de la media de los ingresos netos de la firma (ingresos brutos menos costes por compras y subcontratación de servicios vinculados directamente a la prestación del servicio) de los dos últimos ejercicios cerrados.

A este valor se le añadirá el valor neto contable, corregido en sus partidas significativas, por aplicación de los PCGA.

147

## ANEXO Nº 6 (13)

- a) Para las bajas no justificadas:

En el caso de bajas no justificadas, la valoración será exclusivamente por el valor neto contable de las participaciones, corregido en sus partidas significativas, por la aplicación de los PCGA.

En ambos casos, los pagos o cobros de las participaciones se producirán en un plazo máximo de 5 años, acreditando intereses al EURIBOR a 1 año, más un punto.

### ARTÍCULO 9: SEGURIDAD DE LOS SOCIOS.

La firma garantiza la seguridad técnica de sus servicios mediante el sumatorio de todos los valores profesionales positivos que aportan todos los miembros del colectivo. Es necesario, por tanto, establecer mecanismos que cubran el riesgo de la firma de sufrir un vacío financiero ante una incapacidad permanente o la muerte de alguno de los miembros del Consejo de Socios.

En el caso de baja temporal por enfermedad o accidente de un Socio, el servicio a los clientes de la firma se garantiza gracias a la participación de diferentes profesionales en el servicio. Si la baja por enfermedad supera los tres meses, el Consejo de Socios deberá decidir sobre la redistribución de las funciones o de la responsabilidad de cartera o ambas del Socio ausente y valorar si esta circunstancia se comunica a los clientes que se considere conveniente para demostrar que el servicio está garantizado.

148

## ANEXO Nº 6 (14)

Respecto a la seguridad y cobertura de la remuneración del Socio que padezca la baja temporal deben establecerse mecanismos que eviten la angustia o penurias económicas a las personas afectadas por estas situaciones.

Bajas por enfermedad o accidente de carácter temporal:

### Hasta tres meses:

- Durante este periodo se cobrarán normalmente los importes acordados.

### A partir del cuarto mes y hasta el año:

- Se cobrará el 70% del importe acordado.

### Superiores al año:

- Cuando la baja sea superior a un año y no tenga solución previsible, se iniciará, si el Consejo de Socios lo considera adecuado, el proceso de jubilación del socio afectado.
- Si la solución fuese previsible, se continuará aplicando el 70% de los importes acordados, considerándose el pago a cuenta de remuneraciones futuras o a cuenta de la futura transmisión de acciones futura del Socio. Esta última situación tendrá como límite el valor total de la mencionada participación.

149

## ANEXO Nº 6 (15)

En todo caso, es necesario prever la posible reversibilidad de la situación citada cuando desaparezca la causa que la provocó. La reincorporación del Socio estará condicionada a la aceptación de las 2/3 partes del capital.

El Consejo de Socios de la firma buscará en cada momento la mejor opción posible de seguros –a un precio razonable- para cubrir los riesgos mencionados (larga enfermedad, invalidez permanente, accidente, muerte, etc...) con la finalidad de dar seguridad personal a los Socios y a sus familias y, a la vez, reducir el riesgo de descapitalización y tensión financiera de la firma debido a de las eventualidades descritas.

### **ARTÍCULO 10: ARBITRAJE.**

En el caso de que surjan diferencias sobre la interpretación o el cumplimiento del presente Reglamento las partes tratarán de buena fe llegar a una solución. Si, pese a ello, no se lograra un acuerdo en el plazo de un mes a contar desde la fecha de la celebración de la reunión en la que se manifiesten las discrepancias, las diferencias serán resueltas mediante arbitraje con arreglo a lo previsto en el presente artículo.

Es voluntad de las partes renunciar expresamente al fuero judicial y someter a arbitraje toda controversia, cuestión o incidencia que pueda surgir en relación con este Reglamento, obligándose a cumplir con el laudo arbitral que, en su caso, se dicte.

150

## ANEXO Nº 6 (16)

Dicho arbitraje se encomienda en primera instancia a la Junta de Socios de XXXX, y si a pesar de ello no fuera posible una solución pactada, se acudiría al Tribunal Arbitral de la Cámara de Comercio de Madrid.

El laudo se pronunciará a petición de cualquiera de las partes. Los costes del procedimiento serán satisfechos por cada una de las partes, al 50%.

### **ARTÍCULO 11: NULIDAD PARCIAL Y PREVALENCIA DEL REGLAMENTO.**

En virtud de los principios de conservación de los negocios jurídicos y de la autonomía de la voluntad, las partes acuerdan que, en el supuesto de que algún artículo o parte de este Reglamento fuera considerado nulo, el resto del contrato permanecerá subsistente y desplegará plena eficacia.

En tal caso, las partes negociarán de buena fe cómo suplir la parte declarada nula, estableciendo los pactos que, en su caso, resulten necesarios para sustituirla y para conseguir el efecto y el equilibrio de las contraprestaciones globales que sean similares a los que se habrían obtenido de no haber habido la declaración de nulidad en cuestión.

En caso de discrepancia entre lo convenido en este Reglamento y los Estatutos de XXXX, todos los socios firmantes manifiestan expresamente que prevalecerá lo dispuesto en este documento, mientras no vaya en contra de la Ley de Sociedades Anónimas.

151

## ANEXO Nº 6 (17)

### **DISPOSICIÓN ADICIONAL ÚNICA.**

Acuerdan los socios el continuar ampliando el texto del presente Reglamento en aspectos que hasta el momento no se han tratado en el mismo, y que son imprescindibles para el buen funcionamiento de la firma.

En este sentido, se comprometen a que en un plazo no superior a dos años, contados desde la fecha de aprobación de este Reglamento, se revisará y ampliará el mismo para incluir progresivamente el tratamiento concreto de otros aspectos, o modificar, en su caso, el articulado que antecede.

### **DISPOSICIÓN FINAL ÚNICA.**

El presente Reglamento ha sido aprobado en la Junta de la sociedad, entrando en vigor el mismo día de su aprobación.

152

## ANEXO Nº 7

### ACCESO A LA CONDICIÓN DE SOCIO

153

## ANEXO Nº 7 (1)

### 1.- Definición de Socio de XXXX

El socio de XXXX es un profesional con experiencia y conocimiento reconocido, con la responsabilidad de velar por el cumplimiento de la cultura, las políticas, las estrategias y el plan de acción de la firma, desde las funciones que le correspondan en cada momento.

El carácter distintivo del socio es la posesión de participaciones en el capital de la firma.

### 2.- Características del socio de XXXX

2.1. Los socios han de constituir el máximo nivel político, profesional y de representación de la firma. El socio ha de tener responsabilidades técnicas, de dirección de equipos, comerciales, ante clientes y sobre la evolución global de la firma.

154

## ANEXO N° 7 (2)

2.2. Las cualidades que debe reunir un socio de XXXX son las siguientes:

- Profesionalidad: conocimientos profesionales, tanto generales como especializados, con una experiencia mínima en la profesión de 10 años y con una actitud de formación permanente.
- Actitud de servicio: tanto ante las necesidades del cliente como del equipo profesional de la firma. Ha de sentir inquietud de mejora permanente y por tanto de la formación y promoción profesional de los equipos humanos.
- Liderazgo: Ha de obtener reconocimiento externo, tanto en el ámbito profesional como en el personal. Debe tener capacidad para la dirección de personas, así como capacidad de delegación. Su valía y liderazgo ha de ser reconocido por el grupo, especialmente por el resto de socios

155

## ANEXO N° 7 (3)

- Sentimiento de pertenencia a la firma: Ha de asumir que su realización profesional está vinculada al cumplimiento de objetivos colectivos. Ha de transmitir al resto este mismo sentimiento.
- Actitud participativa: ha de ser capaz de trabajar en equipo, valorando a las personas, siendo flexible en sus posiciones, lo que se ha de traducir en una actitud de diálogo.
- Capacidad de representación: debe estar capacitado para representar adecuadamente a la firma, tanto ante los clientes en los que actúa, como en las acciones que permitan transmitir una determinada imagen de la firma.
- Cultura personal: el socio debe dar una imagen de persona culta, equilibrada y con conocimiento del entorno.

156

## ANEXO Nº 7 (4)

- Ética personal: el socio debe tener unos valores éticos absolutamente intachables: secreto profesional, independencia de criterio, compromiso con el respeto a las personas, el desarrollo de la sociedad y la protección del entorno.
- Exclusividad: el socio ha de tener una relación exclusiva con la firma. Pueden plantearse excepciones como la impartición de clases, la representación en asociaciones profesionales, etc, que deben consensuarse con el resto de socios.

### 3.- Acceso a la condición de socio

Para que algún profesional pueda acceder a la condición de socio en XXXX, deben darse las siguientes premisas:

- a.- Que se tengan las cualidades personales y profesionales indicadas en 2.2.

157

## ANEXO Nº 7 (5)

- b.- Que se cumpla el ratio de facturación/socio establecido.
- c.- Que no exista expresa oposición de un número de socios superior a tres o al equivalente del 20% de los socios.

### 4.- Forma de acceso

Una vez cumplidas las condiciones establecidas en el punto 3, el candidato a socio deberá adquirir un mínimo del 2% del capital social de la sociedad de la firma a la que se incorpore como socio.

La valoración de este porcentaje se realizará en base a la fórmula de valoración de participaciones establecida en el Reglamento de Régimen Interior de la firma, lo que supone valorar la firma por el 100% de la facturación media de los dos últimos años de la firma, más el patrimonio neto de la sociedad en el momento de la toma de participación.

Será posible aplazar el pago del 50% de la adquisición en un periodo máximo de dos años.

158

**ANEXO Nº 8**

**NORMATIVA LEGAL QUE AFECTA A UNA**

**FIRMA DE AUDITORÍA**

159

**ANEXO Nº 8**

**NORMATIVA LEGAL QUE AFECTA A UNA FIRMA DE AUDITORÍA**

- **De la propia actividad profesional/Marco normativo.**
- **Mercantil.**
- **Tributaria.**
- **Administrativa.**
- **Penal.**
- **LOPD.**
- **Prevención de riesgos laborales.**
- **Blanqueo de capitales.**

160

**ANEXO Nº 8**

**MARCO NORMATIVO**

- Ley de Auditoría de Cuentas. Ley 19/1988 de 12 de julio.
- Ley de Medidas de Reforma del Sistema Financiero 44/2002 de 22 de noviembre.
- Proyecto de Reglamento de la Ley de Auditoría de Cuentas.
- Octava Directiva.
- Propuesta de reforma de la LAC.

**ANEXO Nº 8 (1)**

**LEY FINANCIERA**

- Ambiente socio-político adverso en relación a la confianza en el mercado financiero:
  - ENRON
  - GESCARTERA
  - PARMALAT
- Auditor de Cuentas
- Independencia del auditor
  - Art. 8.1: "Los auditores de cuentas deben ser y parecer independientes".



Sabarnes-Oxley Act  
Ley Financiera  
Octava Directiva de la UE



Eslabón más débil

## ANEXO Nº 8 (2)

**LEY FINANCIERA**

- **Régimen Sancionador Administrativo más exigente que el Régimen Sancionador Penal.**
  - Art. 17.4: Faltas muy graves "Multa entre el 10,1 y el 20% de los honorarios facturados".
  - Art. 17.6: Faltas graves "Multa de hasta el 10% de los honorarios facturados".
  
- **Desconfianza en el papel del auditor. Presunción de falta de independencia.**
  - Art. 8.2: "En cualquier caso, se considerará que el auditor no goza de suficiente independencia cuando ....".

163

## ANEXO Nº 8

**REGLAMENTO DE AUDITORÍA**

- **Vacío normativo grave**

**SIN DESARROLLO 2008??**

- Nuevas causas de incompatibilidad (Art. 8.2).
- Regla para la rotación de socios (Art. 8.4).
- Exigencias de formación obligatoria (Art. 6.4).
- Inscripción en el ROAC (Art. 6.6).
- Nuevo Régimen Sancionador (Art. 14 y siguientes).
- Régimen transitorio.

164

## ANEXO Nº 8 (1)

**OCTAVA DIRECTIVA DE LA UE**

- Fin del proceso iniciado por Libro Verde 1996.
  - 1996. Libro Verde sobre el Papel de auditor en Europa.
  - 1998. Comunicación Comisión "Función, Posición y Responsabilidad".
  - 2000. Recomendación sobre Control de Calidad.
  - 2002. Recomendación sobre Independencia.
  - 2003. Comunicación Comisión "Refuerzo de la Auditoría Legal".

165

## ANEXO Nº 8 (2)

**OCTAVA DIRECTIVA DE LA UE**

- Oportunidad valiosa SÓLO SI  NO INGERENCIA ESTADOS
- Directiva de mínimos. Armonización a 25.
- Clave  Calidad y Transparencia de la Información Financiera

166

**ANEXO Nº 8**

**INSTITUTO DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA DE CUENTAS**

- **Notable desmerecimiento entre ICAC y otros reguladores (CNMV, Seguros, Banco de España, CMT, .....).**
- **Concepción anticuada de carácter intervencionista.**
- **Perfil alejado de la actividad cotidiana de la profesión. Instructores no tienen experiencia práctica. No inscritos en ROAC.**



- **Celo regulador enfocado hacia la actuación inspectora y sancionadora.**

**ANEXO Nº 8 (1)**

**RESPONSABILIDAD ILIMITADA**

**Parlamento Europeo  
(Comisión Asuntos Económicos) 15 Marzo 2005**

**“Los Estados miembros garantizarán que su legislación no imponga una carga financiera ilimitada a los auditores estatutarios y a las firmas de auditoría”.**

## ANEXO Nº 8 (2)

**RESPONSABILIDAD ILIMITADA**

- 5 Argumentos incuestionables:
  - La responsabilidad ilimitada no mejora la calidad de la auditoría. Fuerza a los auditores a reducir riesgos.
  - Los auditores no tienen cobertura de seguros ilimitada ni disponen de capital ilimitado. (Deep pocket – Garantía irreal).
  - Los auditores asegurarían mercados con capitalización bursátil que exceden los 15 billones de euros.
  - La propia existencia de auditoría estatutaria es incompatible con la responsabilidad ilimitada. Rechazo de cliente de auditoría por riesgo no asumible.
  - La limitación de responsabilidad funcionaría como incentivo para las firmas más pequeñas y reduciría el riesgo de colapso por responsabilidad.

169

## ANEXO Nº 8 (1)

**INDEPENDENCIA DEL AUDITOR**

- La forma de garantizar la independencia del auditor es:
  - Rotación de firmas.  
**FALSO**
  - Prohibición de servicios distintos a la auditoría.  
**FALSO**
- La forma de garantizar la independencia del auditor es:
  - Recomendación de la UE sobre independencia del Auditor Legal de 16 de mayo de 2002. Enfoque de amenazas y salvaguardas.  
**CIERTO**

170

**ANEXO Nº 8 (2)**

**INDEPENDENCIA DEL AUDITOR**

➤ **Rotación de firmas:**

- **Socava la calidad de la auditoría por reducción en el conocimiento de la empresa, sus riesgos y su entorno de control.**
- **Aumento de coste y concentración de las firmas en las empresas cotizadas (Informe Bocconi 2005).**
- **Se triplican los fallos de auditoría en los dos primeros años (Security Exchange Commission USA).**
- **Plena Responsabilidad del Auditor en Grupos Consolidados de imposible ejecución con rotación de firmas.**

171

**ANEXO Nº 8 (3)**

**INDEPENDENCIA DEL AUDITOR**



**Recomendación de 16 de mayo de 2002**

“Los principios y normas sobre la independencia de los auditores de cuentas deben permitir que un tercero razonable e informado evalúe los procedimientos y las medidas adoptadas por un auditor de cuentas para evitar o resolver los hechos y las circunstancias que plantean una amenaza o un riesgo para su objetividad”.

**Sistema de Amenazas y Salvaguardas**

- Intereses Financieros.
- Relaciones Empresariales.
- Empleo con el Cliente de auditoría.
- Cargo Directivo o de Supervisión.
- Establecimiento de Empleo.
- Servicios distintos del de auditoría.
- Familia y demás relaciones personales.
- Honorarios de auditoría y de no auditoría.
- Litigios.
- Familiaridad y confianza.

172

**ANEXO Nº 8****LA NORMATIVA LEGAL DE LA AUDITORÍA Y LA SUPERVIVENCIA DE LAS PEQUEÑAS FIRMAS**

- Rotación.
- Concentración de honorarios.
- Incompatibilidad e independencia.
- Formación.
- Control de calidad.

173

**ANEXO Nº 8 PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES****NORMATIVA**

- Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales.
- Real Decreto 39/1997, de 17 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención.
- Real Decreto legislativo 5/2000, de 4 de agosto, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley sobre Infracciones y Sanciones en el Orden Social.
- Ley 54/2003, de 12 de diciembre, de reforma del marco normativo de la prevención de riesgos laborales.

174

## ANEXO Nº 8 PROTECCIÓN DE DATOS DE CARÁCTER PERSONAL

### NORMATIVA

- **Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal** (el 31/05/07 el Ministerio de Justicia ha iniciado el trámite de información pública del Reglamento de Desarrollo de la LOPD).
- **Real Decreto 1720/2007, de 21 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento de desarrollo de la Ley Orgánica de protección de datos de carácter personal de Medidas de Seguridad para datos de carácter personal en soporte Informatizado y no Informatizado** (entra en vigor el 20 de abril de 2008).

175

## ANEXO Nº 8 BLANQUEO DE CAPITALS

### NORMATIVA

- **Ley 19/1993, de 28 de diciembre, sobre determinadas medidas de Prevención del Blanqueo de Capitales** (modificada por la Ley 19/2003).
- **Real Decreto 925/1995, de 9 de junio, por el que se aprueba el Reglamento de la Ley 19/1993** (modificado por el Real Decreto 54/2005)

176