



▶ 24 Febrero, 2016

# COLABORAR PARA COMPETIR

**Antoni Gómez**

Vicepresidente primero del Col·legi de Censors Jurats de Comptes de Catalunya y miembro del SMP Committee del IFAC

**A**udidores y firmas del sector afrontan numerosos retos, entre los que toman protagonismo los relacionados con tecnología, globalización, regulación y atracción y retención del talento. Para hacer frente a estos desafíos, las pequeñas y medias firmas del sector requieren dinero para invertir en nuevos procesos, tecnología y capital humano, pero no solamente dinero.

Deben ser conscientes de la importancia y las implicaciones de los cambios que afectan a la profesión. Asimismo, tienen que encontrar la manera de aprovechar las nuevas oportunidades que estos cambios y desafíos ofrecen. El cumplimiento de la regulación, y la presentación de informes en relación a la información no financiera y su correspondiente auditoría, son claros ejemplos de las demandas emergentes de la sociedad sobre las empresas. Los auditores pueden –y deben– desempeñar un papel esencial en estos ámbitos. La colaboración con otros profesionales y fir-

mas –en cualquier forma o modalidad– a través de alianzas es cada vez más común. Sin voluntad de ser exhaustivos, estas son algunas de las ventajas derivadas de las estrategias colaborativas: el intercambio de ideas, experiencias y mejores prácticas inherente a este proceso enriquece a las personas y abre la mente; socios y empleados se involucran en un proyecto común, abriendo más oportunidades para el futuro e incrementando la capacidad de retención y atracción del talento; se adquiere el tamaño y la masa crítica suficientes para costear las inversiones necesarias en tecnología, formación, *marketing* y relaciones internacionales; y se logra aumentar la productividad y reducir de costes.

Es cierto que hay oportunidades de mercado para todos los tamaños, siempre que se presten servicios de buena calidad. Pero también es evidente que cuanto más grande es la firma, mejor equipada estará para hacer frente a las amenazas, y también para aprovechar oportunidades en entorno económico más complejo. De hecho, cualquiera que sea el punto de partida, duplicar el ta-

maño tendría ventajas de orden exponencial.

En el caso de fusiones, y aunque en ocasiones no es fácil encontrar socios adecuados estas operaciones, a menudo la principal barrera es más una cuestión de actitud: contar con nuevos socios implica que las decisiones deberán ser discutidas en el seno de un grupo más amplio y cuando uno está acostumbrado a un proceso de toma de decisiones individual, los cambios son difíciles de asumir.

**La estrategia colaborativa es una gran oportunidad para mejorar costes y productividad**

La adquisición es otra posibilidad que abre las puertas a la colaboración y al aumento de tamaño. Aunque requiere dinero, se pueden identificar fácilmente firmas en las que su principal socio tenga previsto retirarse en unos pocos años. Desde este punto de vista, un acuerdo para la adquisición

a medio plazo presenta oportunidades de crecimiento y de integración de buenos profesionales que pueden resultar claves para el fortalecimiento de la firma adquirente.

Otra opción es la asociación local. La búsqueda de la diversificación puede ser una razón muy importante para este tipo de asociaciones con otros profesionales que comple-

menten los servicios que presta la firma, como lo es la necesidad de ampliar el portafolio de servicios. Al tratar de diversificar las actividades, es importante asegurarse de que se mantiene el nivel adecuado de calidad. En el marco de una asociación local, las firmas pueden mantener la independencia financiera e incluso mantener sus nombres comerciales.

También se puede optar por una asociación planteada para un ámbito territorial nacional. Dicha colaboración puede establecerse para proyectos específicos, y en la misma debe explorarse la posibilidad de colaborar proyecto a proyecto, o bien sobre una base permanente. Las empresas colaboradoras pueden optar por mantener sus propias marcas, por utilizar una marca común, o por ambas estrategias al unísono: es decir, mantener su propia marca y también adoptar la marca de la asociación. A menudo, un paso inicial de colaboración, conduce a alianzas más fuertes.

Finalmente, la red o asociación internacional permite atender las necesidades de los clientes cuyos negocios son de carácter transnacional. Las hay de distinta tipología, pero en términos generales, todas contribuyen a mejorar la calidad de los miembros que las integran, así como los servicios que prestan. De cara al futuro asumamos que para competir, mejor juntos que solos.