

**PLAN DE ACCIÓN PARA LA
TRANSFORMACIÓN DE UN
DESPACHO PROFESIONAL**



**UN CAMINO
AL FUTURO**

Traducido por:

AUDITORES

INSTITUTO DE CENSORES JURADOS
DE CUENTAS DE ESPAÑA

International
Federation
of Accountants

La IFAC sirve al interés público junto a sus organizaciones miembro mejorando la relevancia, reputación y valor de la profesión contable global. Los tres objetivos estratégicos de la IFAC son:

Contribuir y promocionar el desarrollo, adopción e implementación de normas internacionales de alta calidad;

preparar una profesión lista para el futuro y

manifestarse como la voz de la profesión global.

El *Plan de Acción para la transformación de un despacho profesional - Un camino al futuro* ha sido preparado por IFAC con el apoyo y participación de su **Comité de Pequeñas y Medianas Firmas de Auditoría**.

Para más información, por favor, diríjase por email a christopherarnold@ifac.org.

BIENVENIDO AL FUTURO ACELERADO

“No reconoceremos a la profesión en los próximos 10 años. En realidad, el quid de la cuestión es que probablemente ello ocurra en los próximos 5 años”

– Barry Melancon, Presidente y CEO del American Institute of CPAs y CEO de la Association of International Certified Professional Accountants

El tiempo se comprime en el mundo global acelerado, complejo y cambiante de hoy. Un estudio llevado a cabo por Accenture [predijo](#) que los avances en robótica automatizarían o eliminarían el 40% de las funciones contables básicas en 2020. Es bastante posible que en los próximos 10 años, los robots tengan un conocimiento en normas contables y de auditoría lo suficientemente profundo como para ser capaces de responder a todas las cuestiones técnicas sobre ellas. ¿Está la profesión contable y de auditoría preparada para este cambio y a este ritmo?

El [Comité de PYMFA de IFAC](#) (SMPC por sus siglas en inglés) cree que existe una fuerte necesidad de crear conciencia sobre lo que puede deparar el futuro, de modo que los profesionales puedan tomar decisiones informadas acerca de sus planes estratégicos. A menudo, las firmas dan prioridad a prestar servicios a sus clientes a expensas de planificar los rápidos cambios que tienen un impacto sobre la profesión.

Lo que ha llevado al éxito a una firma en el pasado no es lo que la va a llevar al éxito en un futuro. Es crítico que los líderes dediquen tiempo a considerar el futuro de su firma y a adoptar las nuevas oportunidades.

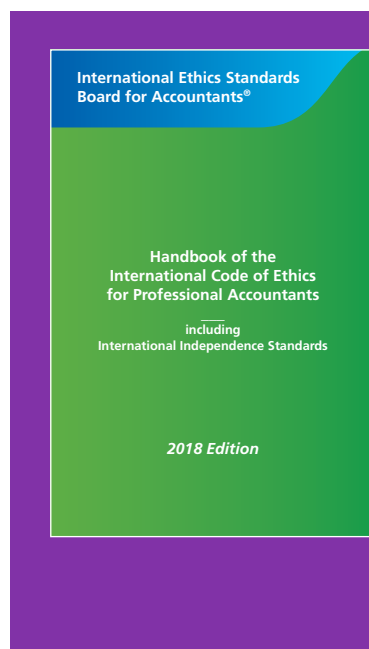




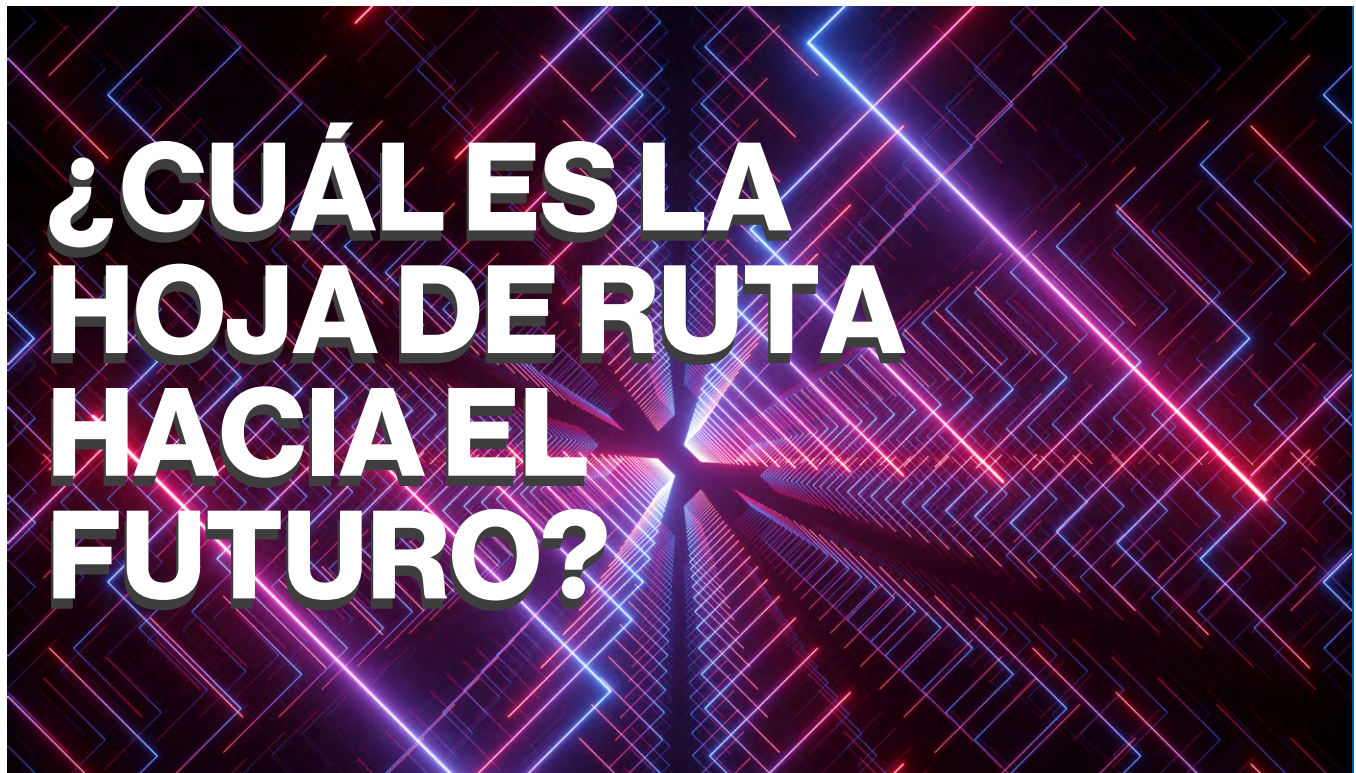
Las firmas de pequeña y mediana dimensión (PYMFA) están en una buena posición para dar soporte a sus clientes para abrirse camino en este entorno sin precedentes.

Independientemente de la jurisdicción en la que operen, los profesionales y especialmente las PYMFA siguen siendo **los asesores preferidos** de las empresas de pequeña y mediana dimensión (PYME). El asesoramiento profesional que los profesionales de la contabilidad y auditoría prestan a las PYME se asocia con un mejor resultado, como lo demuestra: la existencia de mejores tasas de supervivencia y crecimiento, mejores procedimientos para la toma de decisiones y un mejor resultado financiero.

Para aprovechar al máximo esta ventaja única, las PYMFA deben aprovechar la confianza que se ha establecido con los clientes para promover su importancia y seguir prestándoles los servicios que requieren al tiempo que mantienen los estándares éticos internacionales.



A los profesionales de la contabilidad ejercientes se les exige adherirse a los más altos estándares de ética. A las organizaciones miembro de la IFAC se les exige adoptar e implementar normas de ética no menos estrictas que las contenidas en el *Código Internacional de Ética para Profesionales de la Contabilidad (incluidas Normas Internacionales de Independencia)* emitido por el Consejo de Normas Internacionales de Ética para Contadores (IESBA).



Las firmas de menor tamaño pueden aprovecharse de las nuevas oportunidades relativamente antes. La primera dificultad es detectar esas nuevas oportunidades y estar dispuesto a adaptarse. Transformarse implica un liderazgo fuerte, aprovechar la tecnología, atraer y retener a la nueva generación de profesionales, abordar la capacitación inicial y la formación y desarrollo continuados de manera distinta, así como identificar y satisfacer las necesidades de un mercado en evolución.

No existe un modelo único de cómo serán las firmas de pequeña dimensión de éxito en un futuro, pero existen cuatro áreas de transformación son:



- 1 **Aprovechar el cambio**
- 2 **Aprovechar la tecnología**
- 3 **Centrarse en la gestión del talento**
- 4 **Desarrollar un modelo operativo y crear servicios de asesoramiento**

1

ADOPTAR
EL CAMBIO

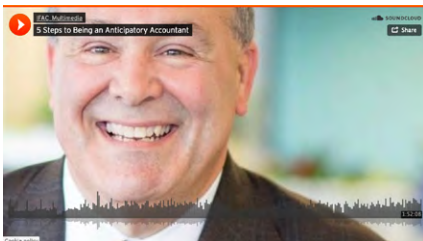
“El cambio casi nunca falla por ser demasiado pronto. La mayoría de las veces falla por ser demasiado tarde”

– Seth Godin, Autor y emprendedor

Es difícil escapar de las historias acerca de la amenaza de interrupción y del impacto de tecnologías como la inteligencia artificial (IA), big data, blockchain, etc. El cambio es la nueva constante. Si bien la incertidumbre siempre nos acompañará, el futuro exige una mentalidad abierta y ágil, un énfasis nuevo y creciente en la mejora continua y la mentalidad de adoptar los cambios rápidos.

Las expectativas, demandas y necesidades de los clientes están cambiando. Una competencia clave en el futuro será la habilidad de ver y **anticipar tendencias** en el horizonte y de asesorar a los clientes acerca de las implicaciones de dichas tendencias. La ventaja de las firmas pequeñas es su relación cercana con sus clientes. Están en una buena posición para identificar necesidades y personalizar los servicios para satisfacer la demanda y las circunstancias.

Toda organización debe transformarse independientemente de su tamaño. No transformarse tendrá como resultado una pérdida de la relevancia de la profesión. Para estar «preparado para el futuro», los profesionales deben adaptarse al nuevo entorno y evolucionar a través de la adquisición de nuevas habilidades y profundizando su conocimiento de los desarrollos tecnológicos. Todas las firmas deberán ajustarse para mantenerse en la vanguardia. Para tener éxito, deben hacerlo de manera intencionada (con un diseño) y en una dirección acordada. Pueden surgir riesgos y dificultades en el proceso, pero la inacción tendrá peores consecuencias a largo plazo que el dar incluso pequeños pasos hacia adelante.



2 APROVECHAR LA TECNOLOGÍA



Para todas las empresas de éxito del futuro, va a ser fundamental que aprovechen los desarrollos tecnológicos para la mejora de la eficiencia de su firma, mejorar los servicios a clientes y ampliar el rango de servicios. Los profesionales deberían observar el crecimiento de la IA (Inteligencia Artificial), no en términos de pérdidas potenciales de empleo, sino de eliminación o evolución en las tareas. Este enfoque les llevará a centrarse en las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías. El juicio profesional seguirá siendo esencial para asesorar a los clientes y añadir valor.



LAS CINCO INICIATIVAS PARA ADOPTAR E INCORPORAR CON ÉXITO LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS INCLUYEN:

A. Llevar a cabo un examen del entorno

El primer paso es mirar hacia fuera, no internamente. Considerar qué está pasando en el mundo y cómo afectará a nuestra firma. Existe una amplia variedad de temas a considerar cuando se posiciona a la firma para el futuro y la tecnología está en la base de muchas de ellos. Pensar acerca de cómo puede ayudar la tecnología a mejorar la eficiencia, productividad y calidad, a reducir los costes, a atraer a personal y a retener y añadir nuevos clientes. ¿Qué puede automatizarse? Las firmas deberían dedicar un tiempo a llevar a cabo un examen de la tecnología de que disponen y de la que quieren, incluyendo a los clientes en la discusión para conocer cómo pueden hacer que sus procesos sean más eficientes.

Ello puede implicar la asistencia a eventos de proveedores para conocer la nueva tecnología disponible y considerar cómo puede colaborar con especialistas externos de TI.



B. Alinearse con la estrategia a largo plazo y formular un plan de implementación realista

Las firmas deberían identificar qué tecnología se alinea mejor con su estrategia (por ejemplo, los objetivos de crecimiento y la oferta de servicios) y considerar la necesidad comercial relevante, el presupuesto disponible y las oportunidades de mercado. La firma puede tratar de aprovechar los desarrollos tecnológicos para mejorar la eficiencia, el servicio al cliente o la rentabilidad. Ello puede incluir el acceso remoto, la gestión y digitalización de documentos, el uso de pantallas múltiples, mejoras en la web y la utilización de paquetes de software para hojas de tiempo, facturación y seguimiento de las tasas de recuperación.

Es importante que exista un argumento comercial sólido para adoptar cualquier tecnología nueva. Debería calcularse el retorno de la inversión (ROI), pero también el riesgo de no invertir (RONI) en nueva tecnología. Dada la gran cantidad de productos, puede ser difícil determinar cuál de ellos es el mejor y constituirá una solución a largo plazo. Compartir experiencias con otras firmas similares puede ser mutuamente beneficioso.

Algunos temas a considerar al seleccionar un proveedor incluyen la calidad de sus ejecutivos, su trayectoria,

rentabilidad, inversiones en investigación y desarrollo y su compromiso con los clientes. Un proveedor de tecnología de un despacho profesional debería ser considerado como una inversión a largo plazo. Se debería desarrollar un plan de trabajo detallado para poder gestionar el proceso de manera eficaz. Existen **varias opciones** para gestionar la inversión, las cuales incluyen analizar un modelo de suscripción mensual o anual renovable para gestionar los costes y considerar el trasladar los costes a los clientes.

C. Adoptar la nube

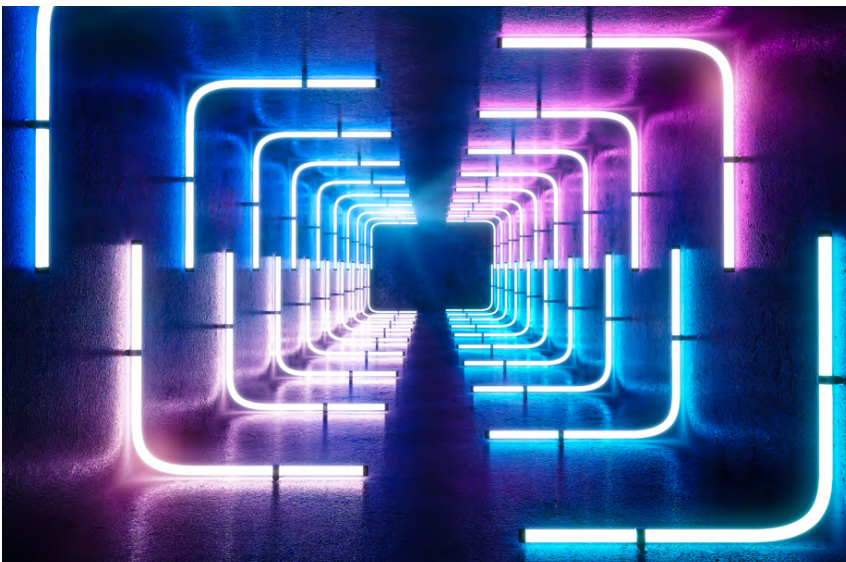
La tecnología en la nube se ha convertido en una parte clave del sector de la contabilidad. Actualmente, los profesionales pueden prestar servicios a sus clientes desde cualquier sitio (incluso desde otros países).

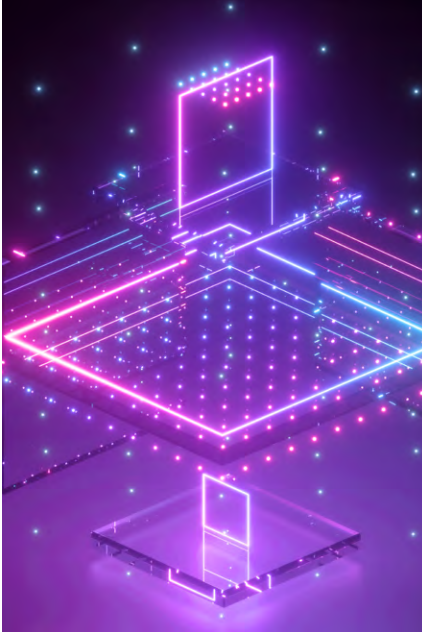
Las firmas con muchas oficinas pueden utilizar la nube para facilitar a su personal una forma de trabajar de manera virtual en el mismo cliente simultáneamente desde diferentes oficinas. También permite a los clientes ver sus cuentas en «tiempo real», lo cual puede ser aprovechado por el profesional para llevar desarrollar y ofrecer servicios rentables (como, por



ejemplo, de Director Financiero virtual).

La nube elimina algunos costes extra: por ejemplo, el coste de un proveedor de TI que venga a actualizar las copias de seguridad un par de veces al mes se convierte en innecesario si los servicios en línea se actualizan y las copias de seguridad se realizan de manera automática. También es más seguro que los servidores internos, aunque la gestión de datos es clave. La firma necesita conocer a sus proveedores y dónde están almacenando sus datos para poder rastrear cómo se están asegurando. Así mismo existe la necesidad de estar al tanto de cualquier disposición legal o reglamentaria aplicable, como, por ejemplo, la normativa sobre protección de datos.





D. Identificar y dar soporte a un líder interno en tecnología

Debería potenciarse que el personal haga un seguimiento de las tendencias en tecnologías e informe sobre posibles oportunidades y retos futuros. La firma debería identificar y posicionar a un miembro del equipo apasionado que lidere e implemente una iniciativa de nuevas tecnologías. Este «líder de la tecnología» puede ser una «joven promesa» a quien ofrecer nuevas responsabilidades.

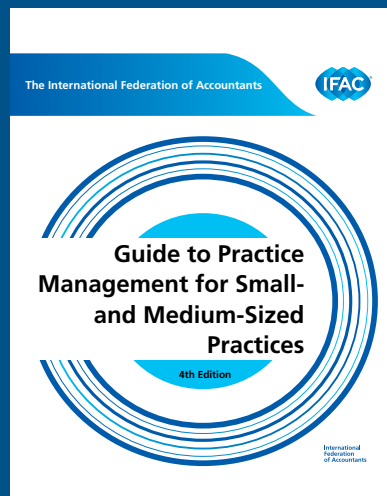
Las firmas necesitan enfatizar su inversión en tecnologías y dispositivos que creen un ambiente de trabajo eficiente y agradable para el personal. Debería potenciarse que el personal piense en diferentes opciones tecnológicas y en los procesos y la formación interna que se va a precisar. El líder de la tecnología necesitará apoyo y orientación de la firma para proceder con el cambio ya que pueden encontrarse con dificultades en la implementación. Puede llevar tiempo y esfuerzo, por lo que la paciencia y la perseverancia van a ser requisitos previos, pero los beneficios compensarán ampliamente los costes.

E. Implicar a los clientes en las decisiones tecnológicas

Los clientes quieren enterarse de los desarrollos que pueden ahorrarles tiempo y dinero. Implicar a los clientes en las nuevas tecnologías y en las mejoras a través de reuniones virtuales y portales de clientes, generará confianza y fiabilidad a través del proceso sin implicar viajes o tiempo adicional. Este enfoque genera transparencia y pone el énfasis en una visión a largo plazo para todos los implicados.

Una de las ventajas de las firmas de pequeña dimensión es su relación cercana y duradera con los clientes y su capacidad para analizar y discutir opciones (por ejemplo ¿qué pasa si tomamos este camino?), de forma que se mantienen informados y conocen cómo puede beneficiarles directamente la tecnología. Las firmas han de animarles a adoptar el cambio. La tecnología es un acelerador, pero su utilización eficaz exige un plan estratégico claro y las personas y clientes adecuados.

La Guía para la gestión de firmas pequeñas y medianas de la IFAC incluye un módulo dedicado a la tecnología que abarca el desarrollo de una estrategia de tecnología, opciones de hardware y software, riesgos tecnológicos, tecnología nueva y emergente y cómo aprovechar la tecnología para innovar.



3

GESTIONAR EL TALENTO



El personal es el activo más valioso de cualquier firma. La inversión en la gestión de talento debería ser una prioridad.

Los desarrollos tecnológicos están teniendo un impacto en cómo las firmas atraen y retienen talento. Existe una nueva diferenciación de las firmas en función de a quién contratan: por ejemplo, algunas actualmente están reclutando a científicos de datos y ampliando su búsqueda más allá de las materias académicas tradicionales. Los despachos necesitan pensar acerca de cómo equipan a su personal y les forman para el futuro a través del

desarrollo de nuevas habilidades y competencias para la economía digital. El World Academic Forum predice que hasta 2022 los empleados necesitarán **101 días de reciclaje y aumento de las capacidades**.

Si bien las competencias técnicas siguen siendo críticas, otras habilidades como la empatía y la capacidad de comunicarse de manera efectiva y la capacidad de colaborar tanto con los compañeros como con los clientes son cada vez más importantes para el desempeño futuro. La interacción del personal con los clientes, incluidas las reuniones en persona, son críticas para

el éxito. En las firmas trabajan cuatro generaciones, cada una con habilidades y personalidades distintas. Las firmas de éxito reconocerán las tendencias demográficas en la fuerza laboral incluido el envejecimiento de los líderes y el alza de los «millennials» y de la Generación Z, y aprovecharán las diferencias generacionales.





El World Economic Forum describió las siguientes **10 habilidades que necesitas para prosperar en la Cuarta Revolución Industrial**: Solucionar problemas complejos, el pensamiento crítico, la creatividad, la dirección de personas, la coordinación con otros, la inteligencia emocional, el juicio y toma de decisiones, la orientación al servicio, negociación y la flexibilidad cognitiva.

LAS SIGUIENTES SON CINCO INICIATIVAS DE GESTIÓN DEL TALENTO:

A. Ofrecer formación y desarrollo continuados (aprendizaje permanente)

Todo el personal debe sentirse bien cuando invierte tiempo cada semana en mantenerse actualizado, especialmente en sus habilidades digitales, por ejemplo, aprovechando la tecnología para completar algunas tareas y comprendiendo cómo las tecnologías digitales están alterando los modelos de negocio y no únicamente centrarse en desarrollar conocimiento técnico. Los programas de capacitación y desarrollo personal continuado deben estar disponibles para todo el personal en todos los niveles, con personal experimentado autorizado para formar y asesorar a los nuevos empleados.



Los empleados necesitan un plan de desarrollo personalizado, orientación y otras oportunidades de aprendizaje. Las firmas necesitan considerar otros métodos de capacitación distintos a la formación tradicional presencial u online. Algunos de estos métodos incluyen los grupos de estudio, estudios de casos, uso de simuladores, así como la gamificación o la formación en cápsulas (de 10 minutos).

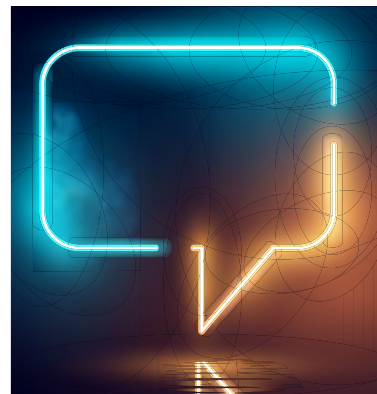
Las firmas deberían hacer publicidad sobre sus iniciativas e inversiones en formación y desarrollo personal. Ello puede enviar un poderoso mensaje al

mercado y atraer a la próxima generación de demandantes de empleo.

B. Potenciar que el personal innove

La siguiente generación de personal necesita creer que pueden marcar la diferencia rápidamente y ser fortalecidos. El nuevo personal junior debería tener oportunidad de interactuar con el cliente en persona de manera inmediata, así como de involucrarse en encargos que le supongan un reto.

Los líderes de las firmas necesitan demostrar al personal que su opinión importa. Todos los empleados deberían poder hacer sugerencias. Una política de «alzar la voz» ayuda a crear una cultura de inclusividad en la firma y pone de manifiesto que sus líderes están dispuestos a escuchar, cuestionar las normas, ser abiertos al cambio y tomar las medidas adecuadas. Debería animarse a todo el personal, incluido el de menor rango que suele estar más cerca de los clientes, a presentar sugerencias sobre potenciales nuevas líneas de servicio u otras ideas. La innovación es crítica para que la firma sea ágil y para que pueda diversificar sus servicios. Formar en comunicación y alentar una mentalidad orientada al cliente a menudo puede ayudar al personal a que escuche y conozca las necesidades del cliente, de forma que se pueda proporcionar el servicio adecuado. Este cambio puede ayudar al personal a centrarse en la propuesta de valor del despacho y en los honorarios facturados, y puede generar creatividad y conexión con los clientes.



C. Llevar a cabo conversaciones transparentes sobre el progreso de la carrera profesional

La próxima generación de profesionales de la contabilidad está centrada en el desarrollo de sus carreras y en alcanzar nuevas capacidades. Las firmas de pequeña dimensión pueden proporcionar una progresión en sus carreras más rápida y con menos competencia. El personal necesita creer que existe un plan para ellos cuando se unen a la firma, de forma que puedan ver su futuro. La transparencia sobre los planes de carrera es crítica.

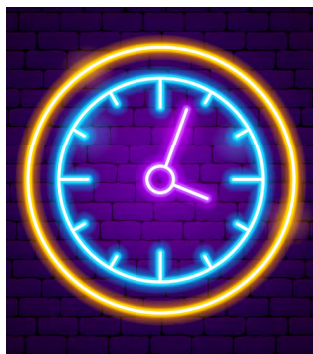
La próxima generación de personal reconoce la importancia de la comunicación continuada, en lugar de una revisión anual formal. Los líderes de la firma deben actuar ante esto con un tono acogedor en la alta dirección y estar abiertos al *feedback*. Ello será especialmente importante en el futuro, en un entorno de la firma menos jerárquico. Los líderes deben adoptar la flexibilidad, por ejemplo, llevando a cabo programas piloto y estando preparados para admitir errores si estos no funcionan.



Hoy en día se espera que todas las firmas sean activas en las redes sociales. No tener presencia es una oportunidad perdida significativa. Los despachos de pequeña dimensión deberían elegir el canal más adecuado (por ejemplo, LinkedIn, Facebook y Twitter) y promocionar sus iniciativas en gestión de talento. Es importante tener una estrategia global clara en redes. El contenido debe ser actual y preciso. Las redes sociales son un riesgo para la reputación de las firmas que debe ser gestionado. La firma debe decidir qué tipo de contenido es adecuado y desarrollar orientaciones claras sobre cómo gestionar los comentarios.

D. Introducir la flexibilidad horaria

Casi la mitad de aquellos que respondieron a la **Encuesta Global de IFAC 2018** han incorporado la flexibilidad en los días u horas de trabajo. La manera en que la firma aborda el tema de la conciliación y su foco en el bienestar de su personal es vital para un nuevo modelo de gestión del talento flexible y diversa. Las claves son la confianza y la gestión de las expectativas y las metas. Flexibilidad en el tiempo de trabajo y la posibilidad de hacerlo de manera remota no significa menos trabajo, es una relación beneficiosa para todos, el personal, la firma y el cliente.



E. Utilizar diferentes técnicas de contratación

Transformar implica cambiar los enfoques

de contratación y enfatizar que unirse a la profesión contable es una opción de carrera atractiva. Las firmas deberían establecer y construir relaciones con las escuelas locales e institutos de enseñanza superior. Se pueden organizar presentaciones por antiguos alumnos en ferias de empleo y ofrecer prácticas a los estudiantes tras la graduación en el centro de estudios o universidad. Algunas iniciativas pueden incluir la concesión de becas para cubrir el coste de los estudios, tiempo de estudio pagado y precios para estudiantes que destacan por sus notas.

Las ventajas para aquellos jóvenes estudiantes que se incorporan a un despacho de pequeña dimensión deberían enfatizarse y promoverse. Algunas de estas ventajas incluyen una mejor conciliación de la vida laboral, la variedad de trabajos y una mayor correlación entre el esfuerzo y la retribución. Al principio de su carrera, el personal tiene más oportunidades para trabajar de cerca con el cliente, prestar un amplio rango de servicios y aprender del personal de categoría superior, así como unas mayores oportunidades de promoción.

La **Guía para la gestión práctica de pequeñas y medianas firmas** de la IFAC incluye un módulo dedicado al Poder de las personas: Desarrollar una estrategia de personal que incluya la estrategia de gestión de personal, liderazgo de equipos, gestión y retención de empleados, capacitación y desarrollo, recompensas y reconocimiento. Contiene una lista de verificación y una plantilla de descripción de puestos de trabajo, planes de desarrollo del personal y acuerdos de desempeño.



4

DESARROLLAR UN MODELO OPERATIVO Y CREAR SERVICIOS DE ASESORAMIENTO



La mayoría de los ingresos de las PYMFA proceden de la prestación de servicios tradicionales que incluyen *compliance*, auditoría y fiscal, pero ha habido un aumento y diversificación en la prestación de servicios de asesoría (en algunas jurisdicciones más que en otras). Las PYMFA tienen un conocimiento profundo de sus clientes PYME y, por lo tanto, están en una buena posición para proporcionar una amplia variedad de servicios.

El modelo de firma tradicional en pirámide es probable que cambie ya que la externalización de servicios y la automatización genera eficiencias. Esto puede dar como resultado que una firma contrate y retenga menos empleados junior, pero que incremente su contratación de personal de nivel medio con competencias digitales. El resultado será una estructura más plana y basada en proyectos. La localización física de las firmas también puede cambiar en tanto en cuanto un aumento en el trabajo remoto tiene como resultado una menor necesidad de espacio físico de oficina.

Los despachos de pequeño tamaño (por ejemplo los profesionales individuales) pueden no tener la respuesta a todas las cuestiones o temas, pero, como asesores

de confianza, siempre pueden escuchar e identificar las necesidades de los clientes y, de ser necesario, facilitar el acceso a otros profesionales para encontrar soluciones.

LAS SIGUIENTES SON CINCO INICIATIVAS PARA ADAPTAR EL MODELO DE NEGOCIO DE LA FIRMA Y GENERAR SERVICIOS DE ASESORÍA:

A. Pasar de servicios transaccionales a servicios estratégicos

Las firmas han de ser más proactivas que reactivas y pasar de la visión retrospectiva a la prospectiva utilizando conocimiento basado en datos. Un trabajo de mayor valor será aquel que esté orientado al futuro y esté basado en análisis e interpretación, no en tareas de escaso valor como, la introducción de datos o la verificación y presentación de informes convencionales. Cuantas más tareas se automaticen (por ejemplo, en algunos países, las declaraciones de impuestos son electrónicas y actualmente existen programas informáticos que pueden codificar facturas y cobros de manera automática) más oportunidades se abrirán para que la firma analice datos

para ofrecer un asesoramiento estratégico de alto valor añadido al cliente.

“Los profesionales pueden ser socios valorados de las empresas por su experiencia y la información que proporcionan al transformar los datos en información para sustentar la toma de decisiones de sus clientes”

– Monica Foerster, Presidenta del Comité PYMFA de IFAC

Las herramientas tecnológicas ofrecen una oportunidad de proporcionar información a los clientes en tiempo real. Por ejemplo, pueden generarse de manera sencilla y rápida informes interactivos para las discusiones mensuales con los clientes sobre las cifras actuales. Estas discusiones pueden ayudar a los clientes a anticipar dificultades financieras y a conocer cómo pueden tomar medidas y decisiones adecuadas. Las firmas han de hacer más con los datos para seguir siendo relevantes.

B. Evaluar de nuevo los servicios que se prestan y las estrategias de marketing

De la Encuesta, el 86% de los profesionales proporcionaban algún tipo de servicio de asesoría/consultoría y se anticipaba que esta línea de servicio sería la de mayor crecimiento futuro. Las firmas necesitan ver las oportunidades y reaccionar. Por ejemplo, se espera que el gasto en seguridad de TI crezca desde 101 millones de \$ en 2018 a **170 en 2020**. Algunas tendencias globales notables incluyen servicios de TI, políticas y procedimientos en el área de recursos humanos (por ejemplo normativa laboral) y mejoras en la información corporativa (por ejemplo, información integrada e información sobre RSC). La diversificación y expansión de la oferta de servicios es crítica para una PYMFA «preparada para el futuro» y es una táctica clave para que sea competitiva.

Como parte del proceso para iniciar el cambio, las PYMFA primero deben evaluar el perfil de sus clientes. El papel del profesional de la contabilidad (como asesor, mentor e instructor) es trabajar como «socio empresarial» y asesor de confianza. Los profesionales han de establecer una comunicación periódica y continuada con los clientes, crear estas relaciones y comunicar y promocionar claramente los servicios que prestan.

Conocer al cliente significa entender los asuntos relacionados con su negocio y lo que los motiva y escuchar sus puntos débiles, su visión y sus planes a largo plazo para la empresa, así como sus necesidades. Por ejemplo, ¿se están expandiendo? Y ¿necesitan más apoyo?

Se puede pedir a los clientes actuales que indiquen el grado de satisfacción sobre el desempeño pasado de la firma. Esta información permite a la firma identificar sus fortalezas y debilidades. A través de la realización de perfiles de clientes e información interna, una firma puede descubrir servicios que hasta ahora se han prestado de manera gratuita y que podrían facturarse como asesoramiento en un futuro. Los disruptores que tienen un impacto en la profesión, incluidas la tecnología y la mercantilización de los servicios centrales, impulsarán las discusiones sobre el cambio de paradigma existente entre cliente/firma hacia la valoración de la contribución del servicio, no solo del tiempo dedicado.



C. Entra en un nicho de mercado

El modelo tradicional de firma de pequeño y mediano tamaño puede necesitar un cambio. Algunas firmas han determinado que ya no es posible «hacer de todo para todos los clientes». Ofrecer especialización en un nicho de mercado puede ser un camino a seguir. El nicho puede ser un campo en el que la firma tenga un alto grado de conocimiento del sector y/o una especialización técnica.

Una firma puede decidir contratar a un nuevo socio que se especialice y tenga una experiencia sólida en un sector. Este nuevo socio puede conocer aquellos temas del cliente relacionados con su área de especialización y aportar valor añadido debido a su participación en un amplio rango de empresas similares a lo largo de los años. En algunas jurisdicciones, cada vez es más común que los socios se rodeen de expertos (internos o externos a través de relaciones) para proporcionar a los clientes servicios de asesoría más globales.

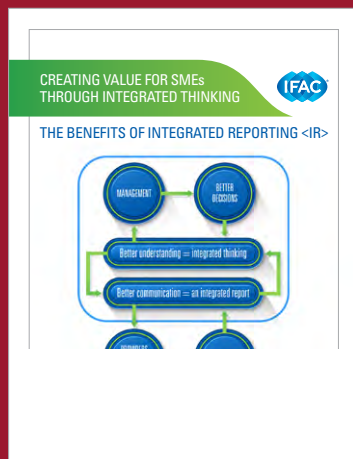
El centrarse en la especialización también puede atraer a nuevos clientes y a otras firmas que puedan necesitar la especialización específica de un experto.

El **Good Practice Checklist for Small Business** de IFAC puede ayudar a determinar qué tipo de ayuda puede necesitar un cliente y abarca tareas financieras, estratégicas, gestión medioambiental y requerimientos regulatorios.



Las PYMFA se están especializando en proporcionar asesoramiento sobre **pensamiento e información integrados** para mejorar la manera en que las organizaciones piensan, planifican e informan acerca de la historia sobre su negocio. Ello puede ayudar a las empresas a pensar de manera más global en sus estrategias y planes, tomar decisiones informadas y gestionar el resultado de la organización.

La publicación de la IFAC y del International Integrated Reporting Council **Creating Value for SMEs through Integrated Thinking** ayuda a las organizaciones a adoptar el informe integrado y obtener sus beneficios.



D. Utilizar redes, asociaciones y alianzas para añadir valor

Las redes, asociaciones y alianzas juegan un papel importante en prestar y facilitar servicios relevantes a los clientes. Unirse a redes, asociaciones o alianzas comporta **beneficios** como, por ejemplo, el acceso a nuevos clientes, una experiencia para el cliente más amplia, oportunidades de colaboración internacional, formación y desarrollo, herramientas y recursos, así como marca y marketing.

Crear redes de referencia sólidas con otras firmas y asesores genera un valor significativo (por ejemplo, abogados, consultores y firmas de TI). Debido al grado de confianza entre los profesionales de la contabilidad y sus clientes, los profesionales de la contabilidad están en una posición ideal para dirigir a sus clientes hacia otras fuentes de asesoramiento de confianza. Es importante tener un conjunto de criterios y procedimientos cuando se subcontrata trabajo a otros proveedores para asegurarse que el resultado es un servicio de alta calidad. Tiene que incluirse dentro de las estrategias de gestión del riesgo de la firma.

La creación de una red de conocimiento permite al personal de cualquier nivel utilizar a otros colegas para resolver dificultades y obtener acceso a asesoramiento de expertos. Con las redes virtuales existe la posibilidad de compartir con cualquiera en cualquier momento, sin limitaciones geográficas.

E. Llevar a cabo revisiones estratégicas periódicas

Para los líderes de la firma es importante planificar un tiempo para revisar de manera periódica la estrategia, estructura, servicios, cultura y modelo operativo de la firma. Reservar tiempo de manera periódica para dedicarse a pensar acerca del futuro ha de ser una prioridad. Solo una revisión realista de la firma, tal y como es actualmente, permitirá a los líderes dirigirse en la dirección estratégica correcta. Dado el



ritmo actual de cambio, es importante, para las firmas que quieren evolucionar, llevar a cabo hoy esta revisión.

La revisión puede cubrir todas las áreas de la firma. Se puede considerar si la firma necesita una reorganización de personal y adaptar la estructura de la organización a la prestación de servicios. Por ejemplo, combinar el ejercicio profesional con otra actividad, bien a través de una fusión formal o de manera informal a través de un proceso de referencias y «asociación comercial», puede proporcionar una fuente de recursos inmediata para los clientes y una nueva fuente de ingresos. La revisión podría explorar nuevos enfoques para la fijación de precios, por ejemplo, en lugar de facturar un precio por hora, la firma podría establecer precios para servicios de asesoría en base al valor percibido o estimado que tienen para el cliente. También puede incluir un mejor enfoque con relación a la promoción del despacho entre los clientes actuales y potenciales. La PYMFA del futuro tendrá una marca fuerte y sus clientes estarán totalmente informados acerca del rango de servicios que pueden prestarle con una comunicación clara a través del sitio web, revistas trimestrales, redes sociales y presencia en eventos.

BIENVENIDO AL FUTURO ACELERADO

El futuro ofrece a la profesión contable y a las PYMFA oportunidades significativas de crecimiento y de adaptación para dar servicio a un mundo que cambia rápidamente. La transformación del despacho tendrá éxito si se centra en abrazar el cambio, aprovechar la tecnología, se aplican nuevos enfoques para el desarrollo y formación del personal y con un énfasis renovado en la prestación de servicios relevantes de valor añadido.

OTROS RECURSOS

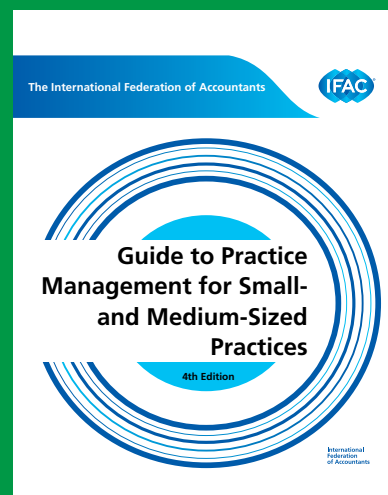
Visite la IFAC Global Knowledge Gateway donde se encuentran artículos aplicables, videos y recursos que tienen un impacto sobre la profesión global y regístrese para recibir The Latest un boletín quincenal que resume el contenido que se ha añadido en los últimos quince días.

RECONOCER LA DIVERSIDAD DE LAS FIRMAS

Es sabido que cada firma es diferente y que el nivel de acción requerido para la «transformación» dependerá de diversos factores que incluyen, el momento en el ciclo vital del despacho, la motivación de los socios, el tamaño y los servicios prestados, la ubicación de la firma y el número de clientes a los que presta servicios. Las medidas adoptadas por cada firma deberán ajustarse a sus circunstancias individuales y objetivos.

RECURSOS SOBRE GESTIÓN DE DESPACHOS

La **Guía para la gestión práctica de pequeñas y medianas firmas** es una guía completa para ayudar a las PYMFA a operar de manera más eficiente en el cada vez más complejo y competitivo mercado global de los servicios profesionales. La Guía abarca una amplia gama de temas incluidos la planificación estratégica, la gestión de personal, cómo aprovechar la tecnología, la gestión de la relación con el cliente, la gestión de riesgo y la planificación de la sucesión.



Los borradores en consulta, documentos de consulta y otras publicaciones de IFAC son publicadas por IFAC y sujetas a derechos de autor de IFAC.

La IFAC no acepta responsabilidad alguna por pérdidas ocasionadas a nadie que actúe o deje de hacerlo basándose en el material que contiene esta publicación, si dicha pérdida es debida a negligencia u otra causa.

El logo de IFAC, 'International Federation of Accountants' e 'IFAC' son marcas comerciales registradas y de servicio de IFAC en EEUU y en otros países.

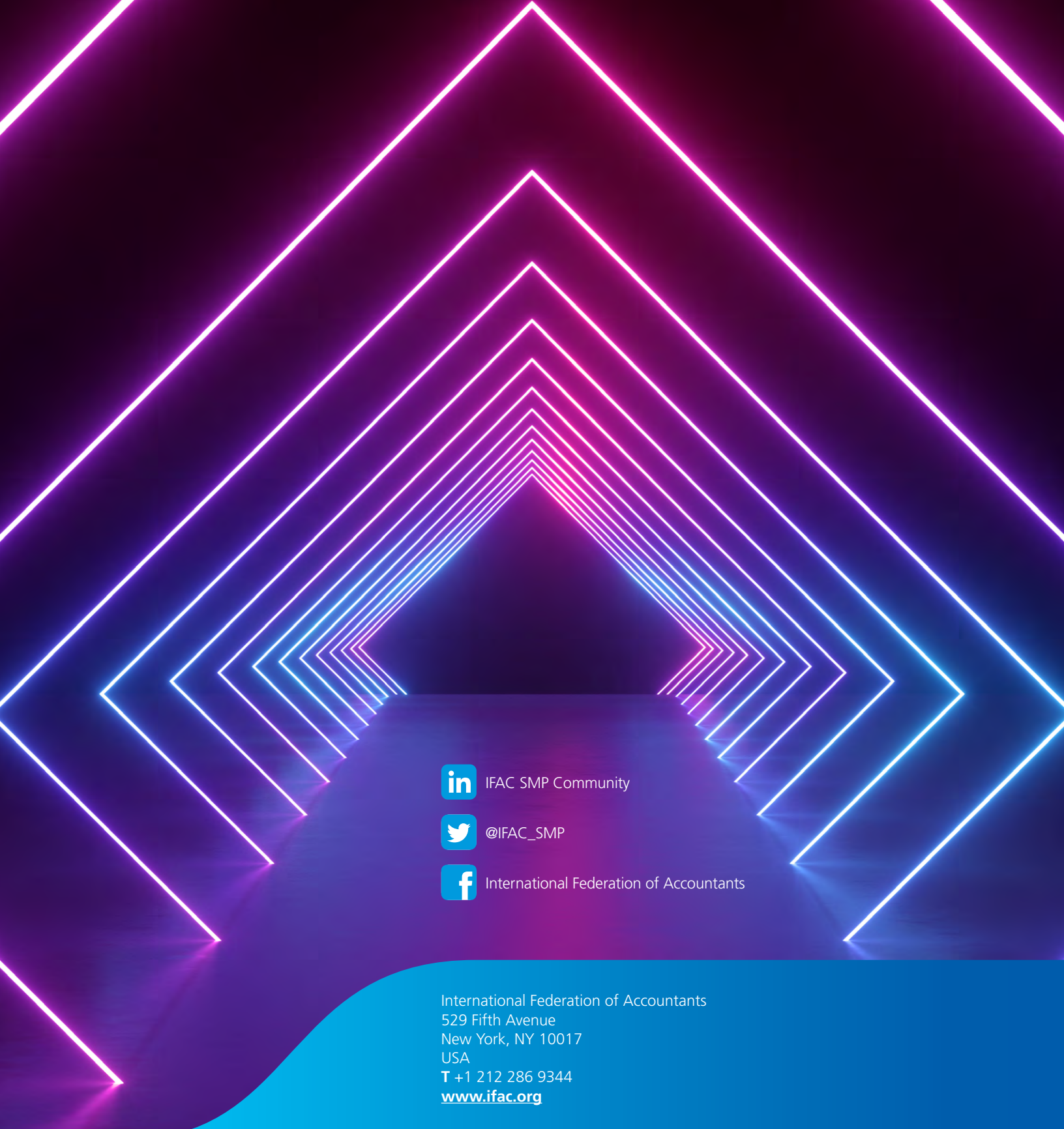
Copyright © 2020 por la Federación Internacional de Contadores (IFAC). Todos los derechos reservados. Se requiere permiso por escrito de IFAC para traducir, reproducir, almacenar o transmitir, o hacer otros usos similares de este documento. Contacto permissions@ifac.org
ISBN: 978-1-60815-440-1XXX.

Este documento *Practice Transformation Action Plan*, del Comité de Pequeñas y Medianas Firmas de Auditoría (SMP Committee), publicado por la Federación Internacional de Contadores en mayo de 2020 en inglés, ha sido traducido al español por el Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España en julio de 2020 y se reproduce con el permiso de la IFAC. El texto aprobado de todas las publicaciones de la IFAC es el publicado en inglés. La IFAC no asume responsabilidad alguna por la exactitud e integridad de la traducción o por cualquier acción que pudiera surgir de la misma.

Texto en inglés de *Plan de acción para la transformación de un despacho profesional — Un camino al futuro* © 2020 por la IFAC. Todos los derechos reservados.

Texto en español de *Plan de acción para la transformación de un despacho profesional — Un camino al futuro* © 2020 por la IFAC. Todos los derechos reservados.

Título original: *Practice Transformation Action Plan – A roadmap to the future.*



IFAC SMP Community



@IFAC_SMP



International Federation of Accountants

International Federation of Accountants
529 Fifth Avenue
New York, NY 10017
USA
T +1 212 286 9344
www.ifac.org



International
Federation
of Accountants