



Traducido por:

AUDITORES
INSTITUTO DE CENSORES JURADOS
DE CUENTAS DE ESPAÑA

Transformar tu firma para el futuro

“Este artículo apareció originalmente en [Global Knowledge Gateway de IFAC](#). Visite la Gateway para encontrar contenido adicional sobre una variedad de temas relacionados con la profesión contable.

Copyright enero de 2019 por la Federación Internacional de Contadores (IFAC). Todos los derechos reservados. Utilizado con el permiso de la IFAC. Envíe un correo electrónico a permissions@ifac.org, a fin de obtener permiso para reproducir, almacenar o transmitir este documento”.

Por George Willie, Socio Director, Bert Smith & Co. (Moderador), Sara Harvey, Director en Hines Harvey Woods Ltd, Paul Kennedy, Socio en O’Byrne & Kennedy y Suzanne Spicer, Director Gerente de Spicer & Co. | 18 de enero de, 2019

Durante la reunión del Comité de PYMFA de IFAC ([IFAC SMP Committee](#)) celebrada en Londres el 9 de octubre de 2018, se celebró un debate sobre los “Firmas del mañana” en el que líderes de tres firmas de pequeña-mediana dimensión compartieron sus conocimientos y perspectivas acerca de cómo las PYMFA se pueden transformar en las “Firmas del mañana”.

Sara Harvey, Director en [Hines Harvey Woods Ltd](#)

- Se incorporó a la profesión en 1977 y durante 6 años estuvo en Peat Marwick Mitchell (que posteriormente se incorporaría a KPMG) en la oficina de Norwich.
- Cuenta con más de 30 años de experiencia en la profesión, prestando servicios de auditoría, contabilidad y fiscalidad a empresas de pequeña dimensión.
- Es presidenta del Foro de ética de ACCA Global y miembro del Foro de fiscalidad de ACCA Global y del Grupo de ética del CCAB.

La mayoría de los más de 1.000 clientes de la firma son PYME (cuyo volumen de negocios anual suele ser inferior a 500.000 GBP). Por lo tanto, estas empresas confían en la firma para la mayoría de sus necesidades relativas a cumplimiento. Por tanto, es conveniente capacitar al personal (la firma tiene en total 13 personas incluidos socios y otro personal) para mantener sus habilidades actualizadas de forma que el mismo personal pueda atender a un gran segmento de clientes. El coste de tal capacitación puede recuperarse a lo largo del tiempo. La firma tiene personal especializado en el área laboral, software de contabilidad, cumplimiento tributario, etc.

Una de las habilidades que los nuevos empleados deben mostrar es la de ser un “aprendiz rápido”. La tasa de cambio en la regulación es alta, por lo que las firmas deben asegurarse de que su personal está al día. Las firmas también deben considerar la necesidad de adoptar las nuevas tecnologías. Es una forma de retener al personal, ya que, si las tareas rutinarias se pueden automatizar, el personal puede tener mayores oportunidades de prestar servicios de valor añadido.

Sin embargo, la contratación de nuevo personal es un problema real. Estar ubicado en una pequeña ciudad en las afueras puede no ser atractivo para algunas personas más jóvenes. La percepción de que una pequeña firma puede no ser dinámica también puede ser un factor. Por ello, la firma contrata a muchos empleados con contratos flexibles, por ejemplo, a tiempo parcial (generalmente, madres con niños en edad escolar) o con diferentes horarios de trabajo para el personal con diferentes necesidades.

Una de las funciones principales consiste en escuchar los retos de los clientes y proporcionarles el soporte necesario. La mayoría de los clientes quieren una relación a largo plazo y una asistencia bastante sencilla.

En la era de la consolidación, las firmas pequeñas y medianas siguen teniendo un futuro viable debido a la confianza que han generado en sus clientes a lo largo del tiempo. A menudo, la función de la firma es liderar a sus clientes en el proceso de digitalización. Finalmente, las organizaciones profesionales juegan un importante papel al mantener y distinguir la marca de profesional de la contabilidad frente a otros prestadores de servicios no cualificados y esta función no debe subestimarse.

Paul Kennedy, Socio de O'Byrne & Kennedy

- Es miembro ejerciente del [VeraSage Institute](#), un laboratorio de ideas internacional para el desarrollo de las firmas de servicios profesionales. A Paul le invitan de manera regular a hablar en conferencias dirigidas a profesionales de la contabilidad y abogados.
- Está especializado en ayudar a los propietarios de negocios en el crecimiento de sus empresas, proporcionar orientación y dar cursos con estos objetivos.
- No cree en la utilización de las hojas de tiempo y ofrece una garantía de devolución del importe del trabajo realizado por su firma.

Paul era socio de una firma dedicada exclusivamente a temas de cumplimiento hasta 1997. Entonces, asistió a un campamento de entrenamiento dirigido por una pareja de australianos, Paul Dunn y Ric Payne, que animaban a las firmas a abandonar los temas de cumplimiento para dedicarse al trabajo relacionado con el desarrollo del negocio.

Volvió del campamento con un nuevo propósito. En uno de los ejercicios del campamento, él y su compañero fueron desafiados a escribir sus propias alabanzas. Lo querían para documentar que ellos supusieron una diferencia para la vida de sus clientes. El ejercicio buscaba pasar del mantenimiento de los negocios a su transformación. Paul cree que el éxito se mide por el impacto en otros.

La transición fue un viaje revelador. No todos los clientes pudieron encajar en su nuevo modelo de negocio. Dieciocho meses después de campamento, la firma pasó de más de 500 clientes a solo 50, pero los ingresos por cliente aumentaron a GBP10,000 de media por cliente. A lo largo de los años, una de las lecciones aprendidas fue que el coste de oportunidad de hacer el trabajo incorrecto para el cliente equivocado era demasiado alto. En los últimos años, la tasa promedio de captación de referencias de clientes satisfechos de la empresa es de alrededor de 1 de cada 4.

La firma prefiere trabajar con propietarios de negocios que ya tienen éxito, pero buscan un mayor control sobre su propio destino. La firma acuerda los honorarios por adelantado con una garantía de devolución del importe y, como resultado, ha podido pasar a la facturación mensual, lo que ha mejorado el flujo de efectivo del despacho. Las hojas de tiempo no se han utilizado en la firma desde 2001 porque Paul cree que debe centrarse totalmente en la entrega de valor en lugar de hacerlo en los costes. La firma también proporciona una herramienta de aprendizaje electrónico como parte de la capacitación que brindan a los propietarios de las empresas.

A diferencia del trabajo de cumplimiento, el cual tiende a centrarse en resultados históricos, la firma reflexiona acerca del futuro con sus clientes y les proporciona servicios como diseño de modelo de negocio y planificación estratégica, entre otros. Paul es de la opinión de que el asesoramiento es la progresión natural de la profesión. Para diferenciarse del resto, la firma retiene la marca de “experto contable” pero con la ventaja competitiva de la consultoría.

La firma obtiene nuevos clientes principalmente a través del boca a boca. Un cliente satisfecho es el mejor agente de marketing de la firma. Otro canal de ventas son los cursos de capacitación que la firma ofrece de manera regular.

Fundamentalmente, un buen consultor plantea cuestiones. Es importante que sientan curiosidad por qué es lo que impulsa a las empresas. En aquellas firmas que quieran llevar a cabo la transición desde el negocio del cumplimiento al del desarrollo de negocio, el socio deberá tener una mentalidad de consultor.

Suzanne Spicer, Director Gerente de Spicer & Co.

- Empezó su negocio en 2001 y actualmente cuenta con unos 500 clientes y 8 personas a su cargo.
- Es proactiva en hacer que los clientes utilicen software basado en la nube para ayudarles a tener información a tiempo real sobre sus empresas.
- Los clientes de su firma van desde comerciantes individuales a empresas con una facturación superior a 1 millón de libras con un nicho en el sector de la construcción.

En opinión de Suzanne, la firma del mañana necesitará adaptarse a la tecnología y habrá desarrollado nuevas maneras de trabajar con los clientes. Es importante que el personal tenga las habilidades tecnológicas que aseguren que pueden prestar servicios a sus clientes de manera eficiente. Pero además de las habilidades tecnológicas, considera que las habilidades en comunicación han incrementado su importancia.

La automatización reduce el riesgo de error humano y abre las posibilidades de añadir valor en la prestación de servicios a clientes. El personal también se verá liberado de tareas más tediosas y repetitivas y podrá dedicar su tiempo a servicios que están más arriba en la cadena de valor.

Sin embargo, es importante obtener el apoyo del personal a la filosofía de la empresa. Spicer & Co. utiliza una plataforma de contabilidad bien establecida y la mejor manera de ayudar a los clientes a embarcarse en su viaje digital es demostrando la capacidad de la plataforma. La firma organiza sesiones de networking para que los clientes intercambien sus opiniones y experiencias sobre la migración a la plataforma digital. Debido a que la empresa está especializada en una única plataforma es relativamente fácil capacitar al personal interno en la funcionalidad del sistema.

Suzanne ha descubierto que permitir al personal realizar viajes anuales a conferencias sobre contabilidad y transformación digital les motiva y ayuda a aprender sobre nuevos programas y aplicaciones. El personal que asiste a las conferencias comparte información dentro de la oficina, lo que fortalece el conocimiento de la empresa en esas áreas.

Suzanne indica que es necesario realizar el traslado de clientes a la plataforma digital de forma escalonada. El enfoque por fases permite un esfuerzo más centrado en los clientes que trabajan “de forma manual” durante la transición.

El uso de una plataforma digital permite a los clientes tener información y cifras clave en tiempo real. Puede ser el primer paso para que la firma empiece a ofrecer más servicios de consultoría. Simplemente, empezar a hablar sobre qué determina las cifras generadas puede ser un camino a seguir. La firma ha encontrado beneficioso reunirse con los clientes, hacer las preguntas correctas y explicar la gama de servicios disponibles para que los clientes se interesen en ascender en la cadena de valor.

Conclusión

Los lectores pueden encontrar más información en la Gateway. Por favor vea:

- [The Practice of Tomorrow – How to Remain Relevant](#)
- [Small Practices: Embrace Technology, Secure Your Future](#)
- [Firms of the Future – Building Advisory Services](#)