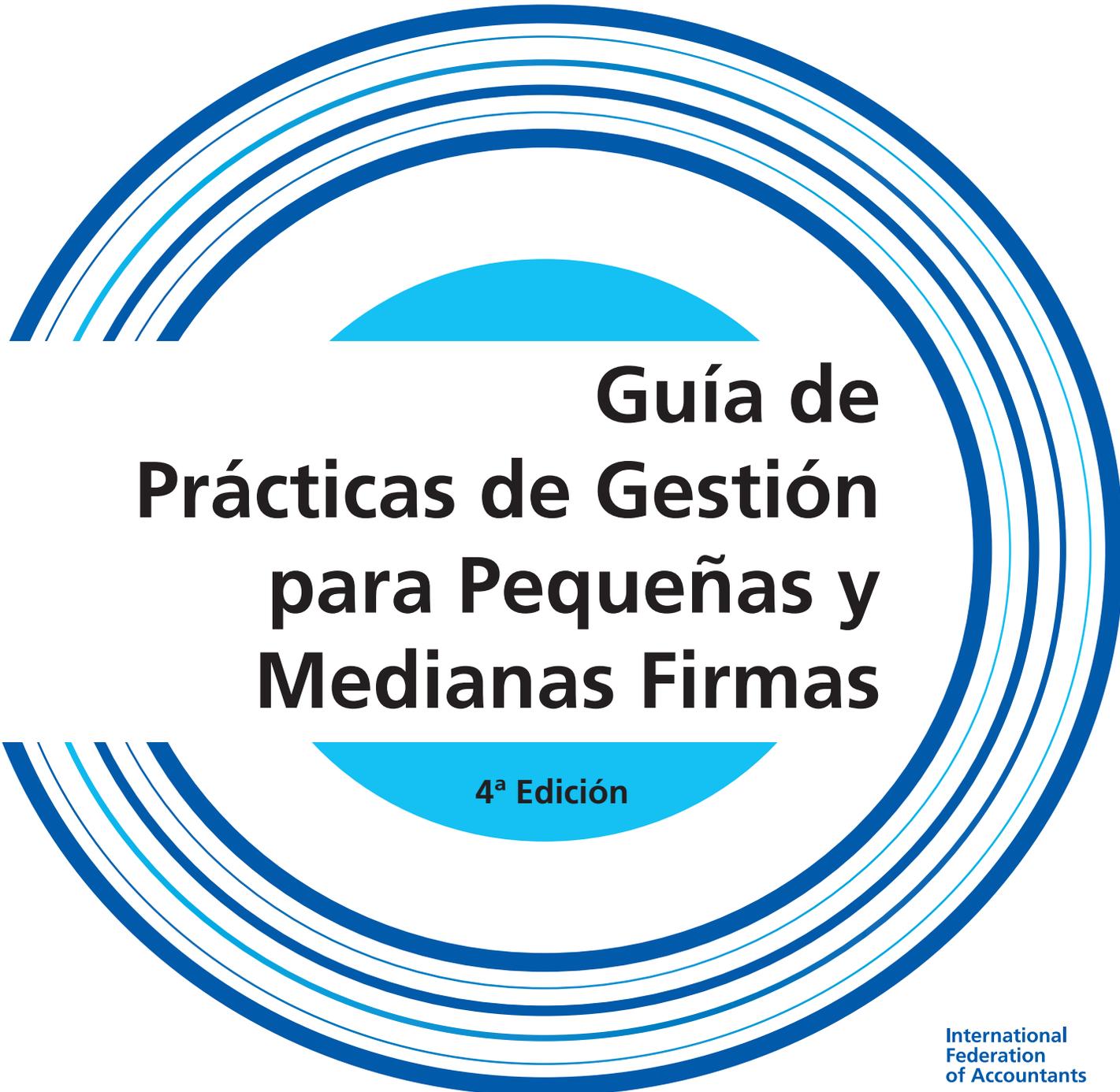


International Federation of Accountants



Guía de Prácticas de Gestión para Pequeñas y Medianas Firmas

4ª Edición

International
Federation
of Accountants

International Federation of Accountants
529 Fifth Avenue
New York, NY 10017 USA

Esta *Guía de Prácticas de Gestión para Pequeñas y Medianas Firmas* ha sido elaborada por la Federación Internacional de Contadores (IFAC), con el respaldo de su Comité de Pequeñas y Medianas Firmas. Dicho comité representa los intereses de los contadores profesionales que se desempeñan en pequeñas y medianas firmas, y otros contadores profesionales que proporcionan servicios a pequeñas y medianas empresas.

Esta publicación está disponible en el [sitio Web de la IFAC](#). El texto aprobado está publicado en idioma inglés.

La IFAC trabaja al servicio del interés público y fortalece la profesión contable por medio de:

- su apoyo al desarrollo de normas internacionales de alta calidad,
- la promoción de la adopción e implementación de dichas normas,
- la creación de capacidad en las organizaciones profesionales de contabilidad y
- sus declaraciones acerca asuntos de interés público.

La IFAC es una organización mundial para la profesión contable dedicada a servir al interés público mediante el fortalecimiento de la profesión y la contribución al desarrollo de economías internacionales sólidas. Para obtener más información, sírvase enviar un correo electrónico a christopherarnold@ifac.org

Los borradores en fase de consulta, los documentos de trabajo y otras publicaciones de la IFAC son publicados por la IFAC, quien posee los derechos de propiedad intelectual.

La IFAC no será responsable de las pérdidas causadas a cualquier persona que actúe o se abstenga de actuar en base a la confianza en el material de esta publicación, respecto de si dichas pérdidas han sido causadas debido a actos negligentes u otros.

El logo de la IFAC, "International Federation of Accountants" e "IFAC" son marcas comerciales y marcas de servicios registradas de la IFAC en los EE. UU. y otros países.

Copyright © 2018 de la International Federation of Accountants (IFAC). Todos los derechos reservados. Se requiere la autorización escrita de la IFAC para reproducir, almacenar, transmitir o hacer otros usos similares de este documento, excepto cuando este documento se utilice con fines particulares no comerciales únicamente. Comuníquese escribiendo a permissions@ifac.org

ISBN: 978-1-60815-437-1

La *Guía de Prácticas de Gestión para Pequeñas y Medianas Firmas, 4ª edición* del Comité de SMP publicada por la Federación Internacional de Contadores (International Federation of Accountants - IFAC) en mayo de 2018 en idioma inglés, ha sido traducida al idioma español por la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (FACPCE) en colaboración con el Comité de Integración Latino Europa-América (CILEA) en el mes de septiembre de 2019 y es utilizada con autorización de la IFAC. El texto aprobado de todas las publicaciones de la IFAC es aquel publicado por la IFAC en idioma inglés. La IFAC no será responsable por la exactitud e integridad de la traducción o por las acciones que pudieran resultar de dicha traducción.

Texto en idioma inglés: *Guide to Practice Management for Small- and Medium-Sized Practices, 4th Edition* © 2018 de la IFAC. Todos los derechos reservados.

Texto en idioma español: *Guía de Prácticas de Gestión para Pequeñas y Medianas Firmas, 4ª edición* © 2019 de la FAC. Todos los derechos reservados.

Título original: *Guide to Practice Management for Small- and Medium-Sized Practices, 4th Edition*, ISBN: 978-1-60815-350-3

Comuníquese con Permissions@ifac.org a fin de solicitar permiso para la reproducción, almacenamiento o transmisión, o para otros usos similares del presente documento.

Índice

<i>Prefacio</i>	v
<i>Solicitud de comentarios</i>	vi
<i>Exención de responsabilidad</i>	vii
<i>Introduction</i>	viii
<i>Para uso de las organizaciones miembro de la IFAC</i>	xii
<i>Glosario de términos</i>	xiii
Módulo 1: Planificación de su firma	1
Módulo 2: Modelos de empresas, asociaciones y redes	115
Módulo 3: Creación y crecimiento de su firma	155
Módulo 4: El poder de la gente: creación y crecimiento de su firma	209
Módulo 5: Aprovechamiento de la tecnología	268
Módulo 6: Gestión de relaciones con los clientes	333
Módulo 7: Gestión de riesgo	372
Módulo 8: Planificación de sucesión	449

Prefacio

Bienvenido a la cuarta edición de la *Guía de Prácticas de Gestión para Pequeñas y Medianas Firms de la IFAC*.

Emitida por primera vez en 2010, la Guía proporciona orientación integral para ayudar a las SMP a funcionar de manera más eficiente en un mercado global cada vez más complejo y competitivo de servicios profesionales.

En esta edición, los cambios principales están relacionados con una sección revisada de Aprovechamiento de la tecnología (**Módulo 5**), el en el cual se reconoce la importancia de la manera en que las SMP operan y brindan servicio a sus clientes. Asimismo, la IFAC ha aprovechado esta oportunidad para hacer referencia al Portal de Conocimiento Global, así como también para hacer ediciones menores y actualizaciones generales. No obstante, siendo conscientes de que muchos usuarios pueden ya haber traducido la Guía, hemos decidido mantener las revisiones a un nivel mínimo.

Organizada en ocho módulos independientes, esta Guía provee los principios de gestión de las SMP y orientación en cuanto a las mejores prácticas sobre temas que incluyen la planificación estratégica, gestión de personal, gestión de relaciones con los clientes y sucesión de planificación.

A fin de ayudar a las organizaciones miembro y las firmas a maximizar el uso de esta Guía, la IFAC ha desarrollado un manual complementario, la [*Guía de Prácticas de Gestión para Pequeñas y Medianas Firms: guía para el usuario*](#), el que brinda sugerencias acerca de cómo hacer un mejor uso de la Guía.

Monica Foerster
Presidenta del Comité de SMP de la IFAC
Enero de 2018

Solicitud de comentarios

Esta es la cuarta edición de la Guía. La IFAC tiene un compromiso con la actualización de la Guía en forma periódica con el propósito de asegurar la presentación de las mejores prácticas y que éstas resulten lo más útiles posible.

Agradeceremos los comentarios de las organizaciones miembro de la IFAC, profesionales y otras personas. En particular, la IFAC agradecerá su punto de vista respecto de las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo utiliza usted la Guía? Por ejemplo, ¿la utiliza como base para la capacitación y/o como una guía de referencia práctica, o de alguna otra manera?
2. ¿Cree que la Guía ha incluido apropiadamente todos los aspectos relevantes de las prácticas de gestión? Si no es así, ¿qué elementos sugeriría agregar o quitar de la Guía?
3. ¿Considera que los contenidos de la Guía están lo suficientemente adaptados a las cuestiones clave de gestión de firmas que enfrentan las SMP?
4. de gestión de firmas que enfrentan las SMP?
5. ¿Cree que la Guía es fácil de navegar? Si no es así, ¿puede sugerir cómo se puede mejorar su navegación?
6. ¿De qué otras maneras cree que la Guía podría ser más útil?
7. ¿Conoce algún producto derivado—tal como materiales de capacitación, formularios, listas de verificación y programas—que hayan sido desarrollados a partir de la Guía? De ser así, por favor, proporcione detalles.

Por favor, sírvase enviar sus comentarios a:

Christopher Arnold
Jefe de PYMEs/SMP e Investigación
christopherarnold@ifac.org

Exención de responsabilidad

Los profesionales deben utilizar la Guía a la luz de su juicio profesional y los hechos y circunstancias involucrados en sus firmas y cada encargo en particular. La IFAC no asumirá ninguna responsabilidad que pudiera surgir, directa o indirectamente, como consecuencia del uso y aplicación de la Guía.

Introduction

Propósito

El objetivo de la Guía es asistir a las firmas a operar de manera segura, rentable y profesional. La Guía busca hacer esto proporcionando orientación práctica a lo largo de toda una gama de temas de gestión de las firmas.

El propósito de la Guía es mejorar la gestión y eficiencia operativa de las SMP, lo que, en última instancia, hará que estas sean más sostenibles y exitosas. Como tal, la Guía tiene por objetivo: abordar las oportunidades y desafíos que las SMP enfrentan; mejorar la competitividad, rentabilidad y sostenibilidad de las firmas; mejorar el conocimiento experto, las competencias y eficiencias de quienes dirigen firmas; proporcionar asistencia práctica a aquellos que participan de la gestión de firmas de modo de brindar un entorno que conduzca a la prestación de servicios de alta calidad; presentar las mejores prácticas globales y las técnicas de gestión de firmas más recientes.

Usuarios potenciales

Esta Guía está principalmente dirigida a los contadores profesionales que trabajan en SMP. Mientras que la mayoría de los usuarios son aquellos que dirigen la firma y el personal profesional de alto rango, determinadas partes de la Guía son útiles para el personal de rango menor y sirven como introducción a las firmas para el nuevo personal. También se considera apropiada como guía de referencia para uso diario. Del mismo modo, las SMP pueden considerar que la Guía es útil al momento de proporcionar asesoramiento empresarial general a las PYMEs, al igual que contadores profesionales que trabajan en PYMEs. Por último, los estudiantes, docentes, proveedores de capacitación, investigadores y organismos de desarrollo internacional pueden considerar que la Guía resulta de utilidad.

Temas tratados

La Guía cubre una gama diversa de temas, tanto estratégicos como operativos; la profundidad y naturaleza de la cobertura varía según el tema. Cuando existe un alto grado de homogeneidad de prácticas y costumbres entre jurisdicciones, el tema se cubre en mayor profundidad. Pero para los temas que son específicos de una jurisdicción, por ejemplo, la estructura de las firmas, las leyes laborales, etc., la cobertura es más genérica y se basa en principios, lo que la hace más apropiada para la adaptación local.

A continuación incluimos un breve delineamiento de cada módulo, con un índice detallado que incluye los hipervínculos que se encuentran en la sección del Índice.

Módulo 1 Planificación de su firma

El ingrediente esencial para el éxito es que cada firma conozca su propia estrategia, es decir, el camino que los socios y empleados desean transitar.

No hay necesariamente una única dirección correcta o incorrecta que una firma contable puede tomar. Las firmas exitosas pueden estar altamente especializadas o trabajar en cuestiones generales, enfocándose en servicios contables transaccionales o tradicionales o servicios de asesoramiento de calidad superior.

En el [Módulo 1](#) se analizan los procesos de planificación estratégica y empresarial y las políticas más detalladas

que rigen el desarrollo y la implementación del plan estratégico dentro de las firmas.

Módulo 2 Modelos de empresas, asociaciones y redes

Si una firma contable ha sido creada sobre sólidos cimientos de buenas decisiones y procesos éticos y eficaces, con un equipo equilibrado de líderes visionarios comprometidos, esta puede estar tranquila acerca de su futuro a largo plazo.

En el [Módulo 2](#) abordamos las consideraciones estructurales inherentes a la posesión o dirección de una firma contable y los diversos modelos disponibles. Incluye el análisis de la participación en las ganancias y la toma de decisiones dentro de una firma y el uso de redes para agregar valor y aumentar la rentabilidad.

Módulo 3 Creación y crecimiento de su firma

El [Módulo 3](#) amplía los temas cubiertos en los [Módulos 1](#) y [2](#) por medio de una exploración más profunda de las cuestiones de desarrollo de una estrategia de crecimiento, la construcción de una firma de asesoramiento empresarial, el abordaje de reglamentaciones y competencia más exigentes, la fijación de precios, comercialización y desarrollo de la cultura de la firma.

Módulo 4 El poder de la gente: desarrollo de una estrategia para las personas

El grado hasta el cual su firma puede prestar un buen servicio y ser exitosa está determinado por el calibre de su personal y liderazgo.

En el [Módulo 4](#) analizamos los elementos clave que tendrán un papel esencial en el logro de los objetivos de la firma: la gente. En este módulo exploramos su papel como líder, así como también las cuestiones de dotación de personal que deben ser abordadas a medida que su firma crece, incluyendo la capacidad de su firma de atraer, retener, motivar y capacitar a los empleados.

Módulo 5 Aprovechamiento de la tecnología

En un clima de cambio constante, las interrupciones debidas a problemas en la tecnología, las reglamentaciones más exigentes y el surgimiento de los diferentes sistemas de presentación de informes globales, se vuelve aún más esencial que las firmas adopten las mejores prácticas con respecto a las tecnologías emergentes, tales como las redes sociales, los teléfonos inteligentes y la computación en la nube.

En el [Módulo 5](#) analizamos el creciente papel que la tecnología tiene en el éxito de las firmas contables. La selección, implementación y gestión efectivas de las tecnologías, así como la capacitación de los empleados para el uso de estas herramientas, son fundamentales para el éxito de toda firma.

Módulo 6 Gestión de relaciones con los clientes

Las relaciones sólidas y efectivas con los clientes son la columna vertebral de las firmas contables. La relación que los contadores tienen con sus clientes es fundamental para el valor de las firmas contables. Una mayor demanda en la competencia exige que las firmas mantengan y mejoren sus relaciones con los clientes. Las reglamentaciones más exigentes hacen que conocer a los clientes sea más importante que nunca.

En el [Módulo 6](#) analizamos el desarrollo y mantenimiento permanente de las relaciones con los clientes y las estrategias para mejorar y cementar sus relaciones con los clientes, incluyendo las redes de contacto, derivaciones y otros tipos de alianza.

Módulo 7 Gestión de riesgo

El concepto de riesgo no es nuevo para los profesionales. Sin embargo, las cuestiones de riesgo y su gestión ha crecido con el incremento en la cantidad y tamaño de las demandas legales a lo largo de los años.

En el [Módulo 7](#) analizamos la gestión de riesgo y el impacto específico que este tiene en las firmas. Proporciona un marco para identificar, evaluar y actuar en relación a los riesgos dentro de una firma. Se discuten las cuestiones éticas y salvaguardas que pueden utilizarse para abordar las amenazas éticas, el papel de los sistemas de control de calidad y la atenuación de riesgo adicional, tal como los seguros.

Módulo 8 Planificación de sucesión

A medida que los contadores profesionales envejecen, sus pensamientos inevitablemente se vuelcan al valor de sus activos dentro de una firma y sus estrategias de salida de la firma y, en última instancia, de la profesión contable.

En el [Módulo 8](#) analizamos la importancia de contar con un plan de sucesión que permita la salida ordenada de los profesionales y las estrategias que pueden implementarse a fin de estar listo para la sucesión. Incluye una discusión sobre la tasación y fijación de precios y las opciones de consolidaciones, fusiones y compras internas y externas.

Formato de los módulos

Cada módulo ha sido diseñado como un documento independiente. El formato de los módulos los hace adecuados tanto para su impresión como para ser usados en forma electrónica.

Este módulo ha sido organizado con el siguiente formato:

Título

Contenidos

Presenta los contenidos de este módulo.

Introducción y orientación

La introducción proporciona información general del módulo. La información general está seguida por orientación práctica acerca de cómo implementar las prácticas.

Mientras que está diseñado para asistir a las firmas en las diferentes fases de su ciclo de vida, se sugiere leer la Guía en el orden más conveniente para la firma en particular. Por ejemplo, para aquellas firmas que se encuentran en la etapa de iniciación, comience por los [Módulos 1 y 2](#); las firmas ya establecidas quizás encuentren más útil comenzar por el [Módulo 3](#); y para aquellas que se están preparando para la sucesión, sería más conveniente dirigirse directamente al [Módulo 8](#).

Casos prácticos, listas de verificación y Portal de Conocimiento Global

Cada módulo ha sido elaborado en base a la presunción de que el lector posee un conocimiento básico de los principios de gestión de firmas. El contenido está diseñado para ejemplificar cómo aplicar los conceptos teóricos, implementar cambios y monitorear el progreso. A fin de ayudar en este proceso, algunos módulos incluyen casos prácticos y listas de verificación. Adicionalmente, cada módulo finaliza con un enlace a la sección de Gestión de firmas del Portal de Conocimiento Global de la IFAC para permitir a los profesionales analizar en mayor detalle las áreas de interés de los temas tratados.

Referencias cruzadas a Otras publicaciones de la IFAC

La Guía está diseñada para complementar las publicaciones existentes de la IFAC y los consejos de emisión de normas independientes que la IFAC respalda, tales como el *Código de Ética para Profesionales de la Contabilidad* (el Código del IESBA) y la *Guía para el Control de Calidad para Pequeñas y Medianas Empresas*, y, cuando corresponde, el texto incluye referencias cruzadas a dichas publicaciones.

Para uso de las organizaciones miembro de la IFAC

El público objetivo principal de la IFAC son sus organizaciones miembro y el objetivo de esta Guía es ayudar a dichas organizaciones a asistir a sus SMP. Es probable que la Guía sea particularmente útil para las asociaciones miembro en aquellos países donde la profesión está surgiendo y/o ni las organizaciones miembro de la IFAC ni los proveedores comerciales han publicado guías similares. La Guía también puede ser usada por las organizaciones miembro para mejorar o complementar su propio material.

La IFAC recomienda y facilita la reproducción, traducción y adaptación de sus publicaciones. Las partes interesadas que desean reproducir, traducir o adaptar esta guía deben contactarse con permissions@ifac.org. Visite la [Base de datos de traducciones](http://www.ifac.org/Translations/database.php) (<http://www.ifac.org/Translations/database.php>) para obtener una lista actualizada de las traducciones de las publicaciones de la IFAC: encontrará una cantidad de traducciones de las ediciones anteriores de la Guía disponibles.

A fin de facilitar la traducción, la Guía utiliza terminología de la IFAC y los consejos de emisión de normas independientes que cuentan con el apoyo de la IFAC, tal como el Glosario del [Manual de Pronunciamentos Internacionales de Control de Calidad, Auditoría, Revisión, Otros Encargos de Aseguramiento y Servicio Relacionados](#), en la menor medida posible. Cuando esta terminología no estaba disponible, se hicieron todos los esfuerzos posibles por usar términos que pueden traducirse fácilmente. Todos los términos pertinentes se incluyen en el “Glosario de términos” al comienzo de la Guía. Asimismo, la Guía ha sido redactada con un lenguaje claro y conciso de modo de ser entendida fácilmente y traducida a los idiomas generalmente utilizados por las organizaciones miembro de la IFAC.

La Guía está estructurada y redactada de manera tal que se presta para la fácil adaptación a los requerimientos locales/nacionales, la cultura y prácticas comerciales de los tantos países donde las organizaciones miembro de la IFAC operan. Por ejemplo, los temas que dependen de las jurisdicciones individuales se redactan de manera genérica de manera que el texto pueda ser fácilmente ampliado y adaptado para ser apropiado a las circunstancias locales.

Encontrará orientación más detallada sobre cómo las organizaciones miembro de la IFAC pueden hacer un mejor uso de la Guía en el manual complementario [Guía de Prácticas de Gestión para Pequeñas y Medianas Firmas: guía para el usuario](#) (<http://www.ifac.org/publications-resources/companion-manual>). Esta guía complementaria para el usuario, en la mayoría de los casos, es aplicable a todas las organizaciones que utilizan la Guía.

Glosario de términos

Algunos de estos términos se usan en los módulos. Las definiciones se incluyen a continuación.

Acuerdo recíproco

Acuerdo bidireccional por medio del cual las organizaciones acuerdan el uso de los recursos del otro.

Apropiación indebida de activos

El uso intencional e ilegal de los bienes o fondos de otra persona para el uso propio, en particular por parte de un funcionario público o persona con una obligación fiduciaria.

Auditor externo

Distingue a un auditor externo de un auditor interno.

Auditoría/aseguramiento

Auditoría/aseguramiento se refiere al análisis, la verificación y evaluación de los procesos, sistemas o resultados financieros o de gestión de las organizaciones. Incluye un informe independiente sobre su credibilidad y efectividad operativa. Auditoría también se refiere a la gestión de la función de auditoría.

Auditoría externa

Una auditoría realizada por un auditor externo.

Base de datos

Un conjunto de datos que comparte y utiliza una cantidad de usuarios diferentes con propósitos diferentes.

Clientes

Aquellos individuos, firmas, entidades u organizaciones a quienes un contador presta servicios con respecto a los encargos de naturaleza recurrente o a demanda.

Comportamiento profesional

El comportamiento profesional se basa en la ética, el reflejo explícito de las creencias y prácticas morales. Todos los profesionales se guían por códigos de conducta que incluyen los principios éticos que rigen su rendimiento y conducta.

Compromiso/encargo

Un acuerdo, ya sea escrito o de otra naturaleza, entre un contador y un cliente en relación a la prestación de servicios. Las consultas con un cliente potencial antes de tal acuerdo no son parte de un compromiso.

Contabilidad de caja

Reconoce las transacciones solo cuando se realiza o recibe un pago en efectivo.

Contabilidad de partida doble

Refleja el doble impacto de toda transacción en la ecuación contable, en forma tal que la ecuación siempre se compense.

Contabilidad patrimonial

Intentos por responder preguntas acerca del rendimiento por medio de la consideración de todos los activos y pasivos de la empresa luego del período de operación.

Contador profesional

Una persona que ha cumplido con los criterios académicos, profesionales y prácticos establecidos por una organización contable reconocida para la acreditación de la credencial profesional de dicha organización. Adicionalmente, esta persona continúa cumpliendo con todos los criterios para seguir siendo un miembro activo de tal organización.

Contador Público (CP)

Una credencial otorgada por un estado o jurisdicción gubernamental similar que autoriza a su titular a desempeñarse como contador público en tal jurisdicción.

Contrato de compra-venta

El acuerdo legal entre el comprador y el vendedor que establece los términos y condiciones de la venta.

Control de calidad

El control de calidad se refiere a los sistemas de la organización y procesos empleados para asegurar que su resultado o producto cumpla con las especificaciones en forma consistente.

Control interno

El proceso diseñado y afectado por aquellas personas a cargo del gobierno de la entidad, la gestión y otro personal para proporcionar aseguramiento razonable acerca del logro de los objetivos de la entidad con respecto a la confiabilidad de los informes financieros, la efectividad y eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de las leyes y normativa aplicables. El control interno incluye los siguientes componentes:

- el entorno de control;
- el proceso de evaluación de riesgo de la entidad;
- el sistema de información, incluyendo los procesos comerciales relacionados, relevantes para la información financiera y la comunicación;
- actividades de control y
- monitoreo de controles.

Controles generales de TI

Políticas y procedimientos que se relacionan con las tantas aplicaciones y que respaldan el funcionamiento efectivo de los controles de aplicación asistiendo en el aseguramiento del funcionamiento apropiado continuo de los sistemas de información. Incluyen los controles de las operaciones de red y centros de datos; la adquisición, cambio y mantenimiento de software de sistemas; la seguridad de acceso y la adquisición, desarrollo y mantenimiento de los sistemas de aplicación.

Cortafuegos

Una combinación de hardware y software que protege a una WAN, LAN o PC contra el acceso no autorizado a través de Internet y contra la introducción de software, datos u otros materiales no autorizados o dañinos en formato electrónico.

Cuestiones medioambientales

- Iniciativas para prevenir, reducir o remediar daños al medioambiente o para abordar la conservación de recursos renovables y no renovables (tales iniciativas pueden ser requeridas por las leyes y normativa medioambientales o por contrato, o pueden ser asumidas en forma voluntaria);
- las consecuencias de violar leyes y normativas medioambientales;
- las consecuencias de los daños medioambientales ocasionados a otros o a los recursos naturales y
- las consecuencias de la responsabilidad indirecta impuesta por ley (por ejemplo, la responsabilidad por los daños causados por propietarios anteriores).

Depreciación

La depreciación es un gasto que deriva de la distribución del costo de un activo a lo largo de su ciclo de vida. El “costo” de un activo vitalicio utilizado durante el período de operación.

Deuda incobrable

Una deuda que no se pagará y se dará por pedida (retirada de los libros).

Deuda pendiente

Una deuda que probablemente se tornará una deuda incobrable pero que aún se podría cobrar.

Directivos

Aquellas personas a cargo del gobierno de una entidad, independientemente de su título, el cual puede variar de jurisdicción a jurisdicción.

Disposiciones de recuperación

Las disposiciones en los contratos que limitan o revierten pagos hechos cuando no se cumplen determinados criterios. Se calculan en base a una fórmula predeterminada y normalmente se relacionan con la compra de tarifas o una firma.

Divulgación de información

Las cuestiones materiales relacionadas a la forma, acuerdo y contenido de los estados financieros que se “divulgan” durante la presentación de los estados financieros de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

Empleado de dirección

Un empleado que actúa con capacidad de dirección dentro de la estructura de la firma, incluyendo la provisión de supervisión relacionada a la prestación de servicios a los clientes.

Empresas públicas

Las empresas que operan dentro del sector público por lo general para alcanzar un objetivo de interés político o social. Normalmente deben operar de manera comercial, es decir, obtener ganancias o recuperar, por medio de cargos a los usuarios, una proporción sustancial de sus costos operativos.

Entidad pública

Una entidad cuyos títulos valores se comercializan públicamente, ya sea en un mercado de valores o el mercado extrabursátil.

Entidad que cotiza en bolsa

Una entidad cuyas acciones, inventario o deuda se cotizan en un mercado de cambios reconocido o se venden según las reglamentaciones de un mercado de cambios reconocido u otra organización equivalente.

Entidad relacionada

- a. Una entidad que tiene control directo o indirecto sobre un cliente siempre que el cliente sea fundamental para dicha entidad;
- b. una entidad con una participación financiera directa en el cliente, siempre que tal entidad tenga una influencia significativa en el cliente y la participación en el cliente sea fundamental para dicha entidad;
- c. una entidad sobre la cual el cliente tiene control directo o indirecto;
- d. una entidad en la que el cliente, o una entidad relacionada con el cliente según (c) arriba, tiene una participación financiera directa que influye de manera significativa en tal entidad y la participación es fundamental para el cliente y su entidad relacionada en (c) y
- e. una entidad que está en control común con el cliente (de aquí en adelante “entidad hermana”), siempre que la entidad hermana y el cliente sean ambos fundamentales para la entidad que controla tanto al cliente como a la entidad hermana.

Entorno de TI

Políticas y procedimientos que la entidad implementa y la infraestructura de TI (hardware, sistemas operativos, etc.) y el software de las aplicaciones que utiliza para respaldar sus operaciones comerciales y lograr sus estrategias empresariales.

Estados financieros

La presentación de datos financieros, incluyendo las notas complementarias derivadas de los registros contables y con el objetivo de comunicar los recursos u obligaciones económicos de la entidad en un determinado momento o los cambios en ellos durante un período de tiempo, de acuerdo con una base integral de contabilidad.

Estrategia

Visión y dirección para una organización, que involucra un conjunto de declaraciones de misión e identifica mercados y objetivos de modo que la misión de la organización pueda ser alcanzada.

Falta de cumplimiento

Se refiere a los actos de omisión o comisión por parte de la entidad que está siendo auditada, ya sea en forma intencional o no intencional, que infringen las leyes o normativa correspondientes.

Familia directa

Un padre, hijo, hermano que no es un miembro del núcleo familiar.

Firma

- Un profesional único, una sociedad, corporación u otra entidad de contadores profesionales;
- una entidad que controla a dichas partes por medio de la titularidad, gestión u otros medios o
- una entidad controlada por dichas partes por medio de la titularidad, gestión u otros medios.

Fraude

Un acto intencional por parte de un individuo o más individuos de la gerencia, aquellos a cargo del gobierno de la entidad, empleados o un tercero, que involucra el uso de engaños para obtener una ventaja injusta o ilícita. Dos tipos de incorrección intencional son relevantes para el auditor: aquellas resultantes de informes financieros fraudulentos y de la apropiación indebida de activos (diríjase también a Informes financieros fraudulentos y Apropiación indebida de activos).

Gastos

Desembolsos de dinero a fin de obtener ingresos.

Gerencia

Incluye a los funcionarios y otras personas que también llevan a cabo funciones de alto rango de gestión. La gerencia incluye a aquellas personas a cargo del gobierno de la entidad solamente en las instancias en que llevan a cabo dichas funciones.

Gestión de conocimiento

El proceso de conectar personas con personas y personas con información con el fin de crear ventajas competitivas.

Gestión de relaciones con los clientes (CRM)

Un sistema de gestión empresarial que incluye todos los aspectos de la interacción que una organización tiene con sus clientes o miembros, incluyendo todas las actividades relacionadas con la comercialización, comunicaciones, ventas y servicios.

Gestión de riesgo

Establecimiento de la cultura, procesos y estructuras para manejar las oportunidades potenciales y los efectos adversos.

Gobierno corporativo

El sistema a través del cual los directivos y funcionarios de una organización son requeridos a llevar a cabo sus responsabilidades y rendiciones de cuentas con el fin de asegurar que existen sistemas de gestión efectivos, incluyendo el monitoreo financiero y sistemas de control, con el propósito de proteger los activos, ganancias y capacidad y reputación de la organización.

Gobierno de la entidad

El rol de las personas encargadas de la supervisión, el control y la dirección de una entidad. Normalmente son responsables de asegurar que la entidad logre sus objetivos, de los informes financieros y la presentación de informes a las partes interesadas. Incluye la gestión solo cuando implica dichas funciones.

Horas facturables

Las horas facturables son las horas supervisadas por un contador público normalmente cobrables a los clientes, sin incluir el tiempo dedicado al trabajo de naturaleza administrativa rutinaria.

Indicador de rendimiento clave (KPI)

Medición de evaluación en base a objetivos, metas y normas definidas de la industria.

Informe anual

Un documento emitido por una entidad, normalmente sobre una base anual, que incluye sus estados financieros, junto con el informe del auditor.

Informes financieros fraudulentos

La preparación intencional de estados financieros engañosos, tal como registros distorsionados, transacciones falsificadas o principios contables utilizados en forma inapropiada.

Las cuatro grandes

Tradicionalmente, las cuatro firmas más grandes del mundo. Estas son: PricewaterhouseCoopers; Deloitte & Touche; Ernst & Young, y KPMG.

Libro diario

Tradicionalmente, la primera parte del sistema contable donde se ingresa una transacción (tanto en forma manual como electrónica) en el sistema contable.

Libro mayor

El dispositivo de almacenamiento que separa las transacciones en sus diferentes categorías y las almacena en ubicaciones denominadas “cuentas”.

Liquidez

Una medida de la capacidad de generar dinero en efectivo para cumplir con las obligaciones financieras a su vencimiento.

Miembro

Un miembro de una organización profesional que ha adoptado el Código de Ética para Profesionales de la Contabilidad emitido por el IESBA en cuanto a su aplicación a sus miembros, en base a la definición de la organización profesional.

Misión

Un documento formal que establece los objetivos de una compañía u organización.

Normas de la industria

Modelos de referencia de información financiera y no financiera que proporcionan datos contextuales importantes para cualquier análisis financiero.

Normas profesionales

Las normas sobre encargos del IAASB, tal como se definen en el “Prefacio de las Normas Internacionales de Control de Calidad, Auditoría, Aseguramiento y Servicios Relacionados” del IAASB y los requerimientos éticos, los cuales normalmente incluyen las Parte A y B del Código de Ética para Profesionales de la Contabilidad emitido por el IESBA y los requerimientos éticos nacionales correspondientes.

Núcleo familiar

Un cónyuge, concubino(a), hijo(a), hijo de concubino(a), hermano(a), hermano(a) de concubino(a), cuñado, cuñada, padre/madre o padre/madre de cónyuge o concubino(a).

Pacto restrictivo

Un tipo específico de pacto en el cual una de las partes acepta estar limitada por un contrato. El tipo más común involucra a un ex socio o empleado limitado de trabajar en su campo por un tiempo específico y dentro de un áreas específica luego de dejar la empresa.

Participación financiera

Una participación en un patrimonio u otro título valor, obligación, préstamo u otro instrumento de deuda de una entidad, incluyendo los derechos y obligaciones a adquirir tal participación y sus derivaciones directamente relacionados con tal participación.

Participación financiera directa

Una participación financiera:

- De propiedad directa de una persona o entidad o bajo el control de esta (incluyendo aquellas gestionadas por otros sobre una base discrecional) o
- en usufructo a través de un vehículo de inversión colectivo, estado, fideicomiso u otro intermediario sobre el cual la persona o entidad tiene control.

Participación financiera indirecta

Un usufructo de propiedad a través de un vehículo de inversión colectivo, bienes, fideicomiso u otro intermediario sobre el cual la persona o entidad no tiene control.

Patrimonio

El residual de los activos menos los pasivos disponibles para los propietarios.

Pasivos

Las deudas de la empresa, que representan una obligación actual de desprenderse de beneficios económicos a favor de otra entidad o persona.

Pequeñas y medianas firmas contables (SMP)

Una práctica/firma contable que exhibe las siguientes características: sus clientes son mayormente pequeñas y medianas empresas (PYMEs); se usan recursos externos para complementar los recursos técnicos internos y emplea un cantidad limitada de personal profesional. Aquello que constituye una SMP dependerá de la jurisdicción.

Personal

Socios y resto del personal.

Plan de cuentas

Estructura del sistema del libro mayor, básicamente, un mapa de las ubicaciones disponibles para el almacenamiento de los datos de las transacciones.

Planificación financiera

La planificación financiera es el proceso de proporcionar asistencia integral y respaldo para cumplir con las necesidades y metas financieras de los clientes en entornos de rápidos cambios regulatorios.

Portlet

Componente integrado en un portal web que proporciona información de otros sistemas comerciales.

Profesión

Una profesión es una ocupación que normalmente requiere un título bachiller de una universidad y, en la mayoría de los casos, un período de estudios de posgrado. Las profesiones por lo general se autorregulan, y cumplen con un código de ética y disciplina.

Profesional

Un contador profesional.

Proyección

Información financiera proyectada preparada sobre la base de presunciones respecto de futuros eventos que la gerencia espera que sucedan y las acciones que la gerencia espera tengan lugar a partir de la fecha en que se prepara la información (presunciones de las mejores estimaciones).

Publicidad

Comunicación al público de la información acerca de los servicios o habilidades proporcionadas por las firmas contables con la intención de procurar negocios profesionales.

Red de área amplia (WAN)

Una red de comunicaciones que transmite información a lo largo y ancho de un área extendida tal como entre sitios de una planta, ciudades o países. Las WAN permiten el acceso en línea a aplicaciones desde terminales remotas. Diversas LAN se pueden interconectar en una WAN.

Red de área local (LAN)

Una red de comunicaciones que funciona para los usuarios dentro de un área geográfica delimitada. Las LAN fueron desarrolladas con el fin de facilitar el intercambio de recursos dentro de una organización, que incluyen datos, software, almacenamiento, impresoras y equipos de telecomunicaciones. Permiten la computación descentralizada. Los componentes básicos de una LAN son los medios y software de transmisión, las terminales de usuarios y los dispositivos periféricos compartidos.

Riesgo

Chance de que algo suceda, medido en términos de impacto y probabilidad.

Riesgo operativo

El riesgo de que las deficiencias de los sistemas de información o controles internos deriven en pérdidas inesperadas. Este riesgo se asocia con el error humano, fallas en los sistemas y procedimientos y controles inadecuados.

Sector público

Incluye a los gobiernos nacionales, gobiernos regionales (por ejemplo, estatales, provinciales, territoriales), gobiernos locales (por ejemplo, ciudad o pueblo) y entidades gubernamentales relacionadas (por ejemplo, agencias, consejos, comisiones y empresas).

Servicios profesionales

Servicios que requieren habilidades contables o relacionadas de un contador profesional, incluyendo servicios de contabilidad, auditoría, impuestos, asesoramiento empresarial y de administración financiera.

Socio

Cualquier persona con autoridad para vincular a la firma con respecto al rendimiento de un encargo.

Tarifa final

La tarifa, diaria o por hora, que se cobra al cliente por los servicios prestados por una firma contable; la tarifa se calcula para cada miembro del personal dentro de una firma contable en base a una cantidad de factores, incluyendo el gasto en sueldos, beneficios y otros gastos generales de la firma.

Tasación de empresas

Se refiere al proceso por medio del cual una opinión respaldable se desprende acerca del valor de una empresa o activos o pasivos individuales.

TI

La TI (tecnología de la información) involucra las necesidades de los usuarios profesionales de la contabilidad de sistemas eficientes y efectivos. Incluye el hardware y software para dar apoyo a las operaciones, sistemas de información y procesos de gestión. Incluye las habilidades necesarias para aplicar esos productos y procesos a las tareas de producción de información y desarrollo, diseño, gestión, control y evaluación de los sistemas de información. Este área también incluye las actividades de gestión de proyectos.

Valor razonable

El importe por el cual se podría intercambiar un activo o un pasivo acordado entre las partes intervinientes y con conocimiento en una transacción en condiciones de igualdad.

Valores

Los principios o normas aceptados de una persona o grupo.

Venta de la firma

La venta de la firma completa a un nuevo comprador.

Venta de paquete de tarifas

La venta de tarifas específicas identificadas separadamente de una firma que se agrupan o “empaquetan”, creando un activo independiente que también puede venderse a un nuevo comprador.

Venta progresiva

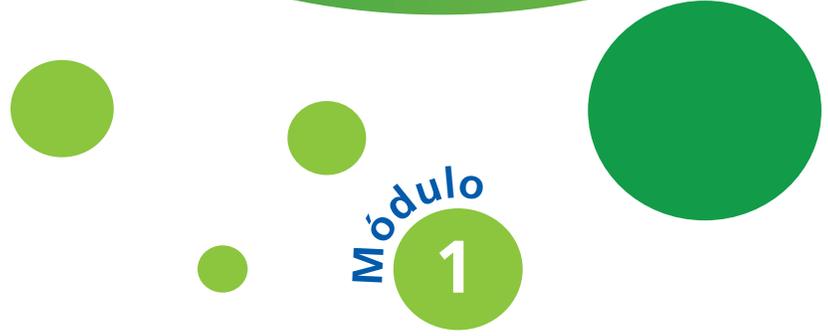
El profesional vende porcentajes de su patrimonio en forma progresiva a lo largo del tiempo.

Visión

Una declaración formal que expresa las aspiraciones o metas de una compañía u organización.



Planificación de su firma



Módulo
1

ÍNDICE

1.1	Introducción	4
1.2	¿Ser especialista o generalista? Su estrategia competitiva.....	4
1.2.1	Estrategia de mercado y tecnología	6
1.2.2	Especialización	7
1.2.3	Generalización	8
1.3	La necesidad de planificación empresarial.....	13
1.3.1	El proceso de planificación estratégica.....	15
1.3.2	Pasos del proceso	16
1.4	Planificación de relaciones eficaces con clientes y empleados	22
1.4.1	Los desafíos de la diversidad generacional.....	22
1.4.2	Percepciones de los clientes	24
1.4.3	La “desvalorización” de la información en Internet	25
1.4.4	Los desafíos de una mayor movilidad de los clientes.....	25
1.5	Desarrollo de planes para las diferentes funciones de su firma.....	25
1.5.1	Plan de prestación de servicios	26
1.5.2	Gestión de riesgo y plan de atenuación.....	27
1.5.3	Plan de recursos humanos	27
1.5.4	Plan de comercialización y venta.....	27
1.5.5	Plan de tecnología	30
1.5.6	Plan de administración.....	30
1.5.7	Plan financiero o presupuesto	30
1.5.8	Determinación de cuándo los planes necesitan ser modificados	31
1.6	Creación de una mentalidad orientada a la gestión de riesgos en su firma.....	32
1.6.1	Diez pasos para una gestión de riesgo exitosa	32
1.6.2	Minimización del riesgo ante la pérdida de personal clave	33
1.6.3	Gestión de riesgo de servicios.....	36
1.6.4	Minimización de problemas potenciales en la prestación de servicios.....	36
1.7	Implementación de un manual y sistemas de la empresa	37
1.8	Utilización de modelos de referencia para impulsar el rendimiento y las mejoras.....	38
1.8.1	Modelos de referencia externos.....	38
1.8.2	Modelos de referencia internos.....	39
1.8.3	Otros modelos de referencia de la industria	39

1.9 El negocio de dirigir su firma	43
1.9.1 Las etapas clave para dirigir una firma eficaz.....	43
1.10 Monitoreo de fuerzas externas	49
1.10.1 Sostenibilidad ambiental.....	49
1.10.2 Normas internacionales para contadores.....	50
1.10.3 Niveles crecientes de reglamentaciones y conocimiento profesional.....	50
1.10.4 Movilidad de talento y clientes.....	51
1.10.5 Tecnología.....	51
1.10.6 Legislación contra el blanqueo de capitales y otras legislaciones.....	52
1.11 Continuidad comercial: el imperativo a corto y largo plazo.....	53
1.11.1 Interrupción de las operaciones.....	53
1.11.2 Continuidad de las operaciones: la segunda generación.....	54
1.12 Conclusión	54
1.13 Más bibliografía y recursos de la IFAC.....	55
Anexo 1.1 Lista de verificación de autoevaluación realista	56
Anexo 1.2 Cuestiones a ser cubiertas o tratadas en la Lista de verificación de los procesos de planificación	58
Anexo 1.3 Plantilla para programa de comercialización	60
Anexo 1.4 Manual de oficina para empleados: contenido sugerido y muestra	61

1.1 Introducción

Así como cada contador es diferente, también lo es cada empresa contable. La buena noticia es que no hay necesariamente una única dirección correcta o incorrecta que una firma contable puede tomar. Las firmas pueden estar altamente especializadas o tratar temas generales. Pueden centrarse en servicios transaccionales o de cumplimiento, o en el trabajo de asesoramiento de alta calidad. Pueden estar conformadas por una gran cantidad empleados con pocos socios o tener una alta proporción de socios con pocos empleados.

El ingrediente esencial para el éxito es que cada firma conozca su propia estrategia y se apegue al plan para cumplir con ella. Ese es el camino que los socios accionistas y los empleados recorren para que las firmas satisfagan las necesidades de los propietarios. Comienza con un plan estratégico. Este describe hacia dónde se dirige la firma y la forma en que usted y sus socios quieren que se desarrolle la firma. Una buena gestión mantendrá a la firma viable desde el punto de vista comercial y competente desde una perspectiva profesional. Solo de esta manera su firma podrá satisfacer sus necesidades y las de sus empleados, clientes y partes interesadas.

El pensamiento estratégico constituye una actitud esencial para administrar una firma. A medida que el entorno cambia, es importante que revise su estrategia en forma periódica a fin de asegurar que esta aún es apropiada o que algunos elementos necesitan ser mejorados. La revisión frecuente del plan estratégico es una manera de involucrarse con los socios y el personal clave respecto de la dirección que tomará la empresa en el futuro.

Este módulo describe los procesos de planificación comercial y estratégica y en más detalle las políticas que rigen la implementación de dichos planes.

1.2 ¿Ser especialista o generalista? Su estrategia competitiva

Una firma contable exitosa—en realidad, cualquier firma exitosa—es una que presta el servicio que sus clientes buscan, a un precio que dichos clientes consideran un “valor razonable”. Los servicios pueden diferir y el “valor” percibido por sus clientes dependerá de los beneficios que usted ofrezca. Esto se basa en la exactitud, competencia, sensación de confianza y dependencia que su gente engendra y, por supuesto, del costo real para su cliente, cuando lo compara con el valor percibido.

Algunos especialistas en comercialización argumentan que las firmas pueden elegir entre tres posiciones posibles al presentar sus servicios. A veces, una combinación de dos es posible. Este es un concepto importante que debe ser entendido lo antes posible cuando una firma contable comienza a operar. Asimismo, se trata de un enfoque que usted puede proponer a sus clientes cuando recibe sus consultas para un encargo. La publicación titulada *Cómo promocionar su empresa para alcanzar el éxito* proporciona información acerca del concepto de posicionamiento en el mercado. Otros libros de texto también tratan este concepto.

Las tres “estrategias de mercado” posible son:

- Liderazgo en costos generales
- Diferenciación
- Mercado objetivo.

El logro clave consiste en que el mercado reconozca que su firma es tan única como sea posible, que ofrece algo más valioso a sus clientes que la competencia.

Liderazgo en costos generales

La estrategia de “**Liderazgo en costos generales**” se basa de la prestación de sus servicios con una base de costos baja. Esto le permite vender su servicio a un precio menor y que aún así sea rentable. Se requiere un enfoque sólido de reducción de costos. Esto puede lograrse, por ejemplo, por medio de la reducción de costos de producción, eliminando servicios/productos o clientes que provocan pérdidas o adoptando un enfoque “sin banalidades” en todos sus procedimientos y acciones.

El beneficio del “bajo costo” reside en que usted puede aplicar precios más bajos que la competencia y, al hacerlo, quitarle a esta participación en el mercado. Pero bajar los precios es la parte fácil de lograr. Hacerlo a un “bajo costo” dentro de su propia firma representa un desafío difícil y continuo.

Diferenciación

Una estrategia de “**Diferenciación**” requiere que usted tome un camino diferente en la prestación de sus servicios de aquel que sigue la competencia. Alcanzar el éxito por medio de esta estrategia requiere que usted conozca la competencia también. Esto puede resultar difícil en un “mercado” típico de los servicios contables con mucha competencia y cuyas estrategias no son fácilmente visibles desde afuera. La “Diferenciación” es más fácil de adoptar si usted tiene poca competencia y si la posición de esta está claramente dirigida a la demografía objetivo. El desafío consiste en observar los servicios que usted presta y decidir cómo ofrecerlos de manera diferente a otros en el mercado.

Por ejemplo, usted puede elegir “llevar sus servicios a su cliente” enviando personas directamente a las instalaciones de su cliente a fin de recoger datos, procesar información e interactuar con el personal clave. Si su firma es la única que pone en práctica esta metodología, entonces la “diferenciación” está siendo implementada. No obstante, una vez que las otras firmas comienzan a copiar su método, su ventaja comercial se desvanecerá.

Una “estrategia de diferenciación” debe ser reforzada continuamente por medio de la promoción y un enfoque continuo en el factor de diferenciación. Todas las otras acciones y procedimientos dentro de su firma deben contribuir, de manera continua, al fortalecimiento del factor de diferenciación.

Mercado objetivo

La tercera estrategia de mercado posible gira en torno al “**mercado objetivo**”. Por ejemplo, su firma podría enfocarse en una industria o en una pequeña cantidad de industrias. Al hacer esto, su gente puede legítimamente exigir especialización en el trato con esas industrias. Por ejemplo, prácticas profesionales, médicos o la industria de la minería o la comunidad artística. Su gente aprendería cuáles son las necesidades y actividades específicas de algunos sectores y podría asegurarse de que todos los clientes se beneficien de ese conocimiento. Esto significa que no necesitan una “curva de aprendizaje” o llevar a cabo investigaciones extensas, o comprender las reglamentaciones tributarias específicas de la industria o las cuestiones legales que estas enfrentan. Si su estrategia se basa en el “mercado objetivo”, las derivaciones por recomendación o las estrategias de promoción dirigidas al mercado objetivo se vuelven una herramienta particularmente útil. Al mismo tiempo, la confidencialidad del cliente se torna primordial a fin de prevenir la divulgación de información en forma inadvertida. La aplicación de una estrategia de mercado objetivo es una buena manera de lograr reconocimiento para una pequeña y mediana firma (SMP, por sus siglas en inglés).

Si el “mercado objetivo” es su estrategia de comercialización clave, usted será conocido en el mercado como experto en el área. Por lo general, esto significa que usted puede cobrar tarifas más altas por su trabajo. Sin embargo, sea precavido y no cobre tarifas excesivas por su trabajo, dado que el segmento del mercado aún debe poder acceder a sus servicios.

Al aproximarse al tema de la “planificación estratégica”, usted debe analizar el mercado actual para conocer los servicios y las tareas contables de las firmas que ya existen en el mercado. Al hacer ello, usted podrá identificar cualquier vacío en la forma en que la competencia sirve a sus clientes y comenzar a definir cuál de las tres estrategias clave es la mejor a seguir.

Más abajo proporcionamos más detalles que le ayudarán a identificar el mejor método para su firma. A medida que lee el resto de esta sección, tenga en cuenta que no todas las cuestiones que se presentan son relevantes para todos los países. Examine la lista de servicios a fin de ver para cuáles está calificado su equipo, aquellos que necesitan sus clientes objetivo y cualquier restricción impuesta por su asociación profesional. El [Código de ética para profesionales de la contabilidad](#) (el Código del IESBA) emitido por el Consejo de Normas Internacionales de Ética para Contadores (IESBA) puede servirle de guía para sus decisiones acerca de los servicios que ofrece y los clientes para los cuales elige trabajar. El Código está disponible en www.ethicsboard.org.

Una reducida cantidad de firmas tiene una posición de nicho especializado para la oferta de sus servicios: solamente prestan una gama de servicios acotada. Esta es una buena estrategia, para la cual un socio accionista o los socios poseen una especialización única (por ejemplo, un impuesto en particular) o una habilidad analítica única. Aún así, la mayoría de las firmas prestan una gama de servicios contables, tal como el procesamiento de transacciones, presentación de declaraciones de impuestos y formularios corporativos, provisión de asesoramiento comercial amplio y, posiblemente, trabajos de auditoría/aseguramiento.

Cada vez más, la mayor parte de estas firmas de práctica general se ven sometidas a la presión de los clientes para cubrir toda la gama de cuestiones comerciales. Ergo, si su firma actual o propuesta está posicionada como un servicio amplio, esté preparado para responder a la demanda del cliente aumentando progresivamente su gama de servicios en los años futuros.

Si usted está ingresando a una firma ya existente, muchas de las decisiones ya habrán sido tomadas. De ser el caso, utilice este material para identificar los vacíos en su actual oferta de servicios. Luego usted y sus socios pueden llenar esos vacíos con nuevos servicios, nuevos clientes o nuevos métodos para prestar los servicios ya existentes.

1.2.1 Estrategia de mercado y tecnología

Al considerar y desarrollar su estrategia de servicios, recuerde que la tecnología puede proporcionar gran flexibilidad en la forma en que se prestan los servicios. El [Módulo 3](#) explora los beneficios del desarrollo de una estrategia de mercado competitiva y utiliza el análisis SWOT (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) como parte de su proceso de planificación comercial. Diríjase al [Módulo 5](#) para obtener más información acerca de cómo hacer el mejor uso de la tecnología en su firma.

La movilidad tecnológica—en especial los teléfonos móviles y las comunicaciones inalámbricas—permite realizar el trabajo desde “oficinas virtuales”. A su vez, esto permite al personal contable moverse sin inconvenientes entre las oficinas, las instalaciones del cliente, e incluso el hogar del contador, todo ello a la vez que se mantiene conectado, o al menos con acceso, a aplicaciones de contabilidad. La “nube” permite al contador y cliente trabajar en los registros comerciales a la vez que facilita la interacción en tiempo real. Esto da al cliente la oportunidad de derivar gran parte de su función financiera al contador externo, quien en efecto se convierte en el contador interno.

Al usar estas tecnologías, las firmas deben adoptar normas de protección de datos basadas en las buenas prácticas. Si sus aplicaciones permiten a los clientes acceder a su información a medida que esta está siendo procesada, usted no querrá que los clientes alteren esa información, o peor aún, que accidentalmente accedan a la información de otro cliente. Otros desafíos técnicos giran en torno a la sincronización de datos

(suministro de información hacia y desde el dispositivo móvil a la ubicación de datos maestros central), las copias de seguridad para minimizar el riesgo de pérdida de datos y la creación de límites seguros para prevenir el robo de identidad o software malicioso. Dichas aplicaciones, cada vez más, son controladas por programas de software con el fin de eliminar el “factor humano” del proceso de control. Las contraseñas son cruciales para la protección de datos: deben ser modificadas con periodicidad, ser suficientemente fuertes y su acceso debe estar restringido.

El empleo de un asesor en tecnología de la información (TI) es una buena idea, dado que este —y no usted— contará con conocimiento totalmente actualizado acerca de los riesgos y las potenciales aplicaciones en constante cambio. El especialista puede actuar como un asesor de alto nivel para la sociedad como un todo o para el equipo de gestión; la firma entonces se asegurará de tener empleados internos capaces de implementar las recomendaciones y administrar el sistema a diario.

Cada vez más, el contador tiene acceso a los datos del cliente y no el cliente a los datos del contador. Es probable que esta tendencia continúe a medida que las aplicaciones basadas en la nube con el correr del tiempo son adoptadas con más frecuencia. De igual manera, los clientes también necesitan estar alerta respecto de cuestiones de la protección y sincronización de datos.

No subestime el riesgo de lo que significa la pérdida de los equipos físicos: el robo de una computadora portátil o teléfono móvil o una memoria extraíble puede configurar un riesgo tan grande para la seguridad informática de la firma como un hacker. Por esta razón, todos los aspectos de la seguridad tecnológica deben ser abordados al evaluar las implicaciones del uso de la TI en la prestación de servicios.

Al igual que cualquier otro aspecto de las operaciones de la firma, debe prepararse un plan y un presupuesto para la tecnología. El plan de la tecnología de la información también debe contar con un proceso de recuperación de desastres, cual debe ser testeado con periodicidad.

1.2.2 Especialización

Si usted elige especializarse en un nicho de servicios contables o una cartera de clientes, tenga en cuenta que está eligiendo conscientemente enfocarse en una gama de servicios acotada. Esto significa que usted está dándole la espalda a otros servicios que presta la competencia. Significa que sus ingresos provienen de servicios que pocos competidores pueden proveer y a usted le proporciona la oportunidad de ser considerado un especialista o experto en su área. Dado que usted estará compitiendo con otras firmas que ofrecen más servicios que su firma a más clientes, es de suma importancia que el mercado reconozca que usted está ofreciendo un mayor valor que la competencia.

Para que esta estrategia funcione financieramente:

- Los miembros de su equipo deben estar altamente capacitados. Ellos pueden tener conocimiento intelectual (por ejemplo, un conocimiento profundo y detallado de un tipo de impuesto específico o planificación tributaria, o conocimiento de un proceso, tal como un proceso rápido, preciso y confiable para el manejo de declaraciones de impuestos a las ganancias).
- Usted debe promocionar sus servicios dentro de un mercado lo suficientemente grande para generar suficientes clientes. Esto no significa que su oficina deba estar ubicada en una gran ciudad, pero usted debe promover sus servicios a una gran cantidad de clientes potenciales. De esta manera, la firma puede generar ingresos suficientes para solventar los costos y generar ganancias para los propietarios de la firma.
- Usted debe seleccionar una política de precios apropiada. El método en este punto puede variar, según el nicho en particular al que se dedique. Como ejemplo, si su servicio se basa en conocimientos poco usuales, si existe un alto riesgo al proporcionar asesoramiento, o si sus clientes obtendrán

grandes ganancias de su asesoramiento, entonces la aplicación de una metodología de precios altos es probable que sea la correcta. Un alto precio compensa la escasez y el riesgo y lo recompensa por sus capacidades especializadas. Si, por otro lado, su nicho consiste en proporcionar plazos de entrega cortos y declaraciones de impuestos a las ganancias personales exactas, una metodología de precios bajos puede ser la estrategia más apropiada. En este caso, la eficacia de sus servicios debe permitirle llevar a cabo sus servicios a un costo más bajo que la competencia, de este modo permitiéndole cobrar una tarifa más baja.

1.2.3 Generalización

En esta situación, su firma ofrece una amplia gama de servicios contables (no necesariamente *todos* los servicios disponibles, pero una gama razonable) a clientes de su mercado. Una vez más, la capacidad y el conocimiento son importantes, pero el desafío clave consiste en mantenerse actualizado respecto de los cambios en todas las áreas del servicio.

Una táctica para ello es nombrar a una cantidad de especialistas internos, cada uno de los cuales se mantiene actualizado en un aspecto del servicio. En esta forma, una firma puede promover, digamos, a un experto en impuestos directos, tal como el impuesto a las ganancias personales o impuestos corporativos, un experto en planificación financiera o servicios de gestión de patrimonios, un experto en cuestiones de gestión comercial, y así. Cada persona puede apoyar al resto del personal de la firma y crear más puntos de contacto con el cliente. Este método funciona muy bien en firmas medianas y más grandes, pero en las firmas pequeñas no hay gente suficiente para soportar la carga. Para las firmas muy pequeñas puede resultar muy difícil mantenerse actualizadas con respecto a los cambios en la legislación, haciendo que la metodología general de la firma sea más difícil de implementar.

El modelo de firma generalista requiere considerables cantidades de estudio y desarrollo profesional; los profesionales pueden necesitar suscribirse a muchas publicaciones o recursos técnicos para acceder a la gama completa de información detallada.

Es imposible, desde el punto de vista de la comercialización, ser tanto un “especialista” como un “generalista”. Igualmente, usted puede ser un especialista en un sector particular de la industria y al mismo tiempo ser un generalista y ofrecer los servicios que sus clientes necesitan, o viceversa.

Asimismo, tenga cuidado de intentar ser de “bajo costo” y “diferenciado” y enfocarse en un “mercado objetivo” *simultáneamente*, dado que estos tres métodos pueden contradecirse. Por ejemplo, una estrategia de “mercado objetivo” podría requerir una inversión significativa en el aprendizaje de un segmento de la industria en particular; parte de ello lo puede aprender de sus interacciones con los clientes, pero parte del conocimiento deberá ser generado en (por ejemplo) la investigación, capacitación y otras “inversiones”. Estos se contradicen con la noción de ser de “bajo costo” al mismo tiempo.

Hacer de su firma una firma “centrada en el cliente”

Es muy importante que usted considere que su fortaleza principal es ofrecer valor real a sus clientes actuales y potenciales. Usted puede considerar qué servicios y qué combinación de clientes le permitirán sobresalir. Luego desarrolle una estrategia que pueda ampliar su oferta de servicios, permitiéndole ofrecer más servicios a los clientes ya existentes. Esta estrategia reconoce que es mucho más fácil retener a los clientes existentes que atraer nuevos.

Hacer que su firma y su comercialización estén “centrados en el cliente” es la mentalidad fundamental a adoptar. Al decidir cuál sería el mejor método posible para su firma, póngase en el lugar de su cliente y hágase preguntas tales como:

- **¿Cuál será el mercado objetivo principal de la firma?** Ello puede ser el trabajo relacionado con impuestos o el cumplimiento, servicios de asesoramiento empresarial o quizás una especialidad en particular, tal como la solvencia.
- **¿Qué servicios deseará o necesitará su mercado objetivo?** Esto no debería estar limitado a un análisis de lo que usted sabe o hace en la actualidad. Por ejemplo, usted podría ser profesionalmente capaz de ofrecer servicios de auditoría pero ese sería un área que a usted le disgusta en especial y siempre ha intentado evitar. Simplemente porque a usted no le gusta no es razón para negar ese servicio a su mercado, pero existen diferentes maneras de proporcionarlo.
- **¿Cuántos de estos servicios puede proporcionar en la actualidad con el personal que posee?**
- **¿Prestará servicios en las instalaciones del cliente? ¿Qué proporción de sus servicios puede prestarse mejor directamente en las instalaciones del cliente y qué proporción es mejor ofrecer en su oficina?** Si, por ejemplo, su firma está muy involucrada en el procesamiento de transacciones, o actividades habituales de gestión mensuales para un cliente, u otro trabajo de asesoramiento comercial, entonces tiene sentido que pase tiempo en las instalaciones del cliente. Esto asegura el acceso a personas y documentos clave, lo que minimiza los retrasos tanto para usted como para su cliente. No obstante, si sus servicios requieren mucho trabajo de investigación o cálculos complejos, su propia oficina le dará un mejor acceso a los recursos necesarios.
- **¿Qué método adoptará para fijar precios a sus servicios?** ¿Adoptará un método de facturación basado en el tiempo o un modelo de precios competitivos? El modelo tradicional de fijación de precios por tiempo de servicio incluye el servicio, costo, precio y cliente (en términos de su tipo, tamaño, complejidad, riesgo, etc.) y deja de lado cualquier juicio sobre el valor proporcionado. La fijación de precios sobre la base del tiempo puede devaluar los servicios que está proveyendo. Mientras que el modelo basado en el tiempo ayuda a asegurar que usted recupere los costos de la prestación del servicio, este puede dejar al cliente insatisfecho y que no pueda apreciar el verdadero valor de su trabajo. Los clientes a veces creen que el contador ha sido ineficiente y/o que tiene poco o nada de incentivo para proporcionar una respuesta rápida. Esto puede perjudicar la confianza entre el contador y el cliente. La fijación de precios competitivos puede ser la respuesta. Aquí es donde los precios se fijan, principal, pero no exclusivamente, en base al valor, percibido o estimado, por el cliente. No obstante, la fijación de precios competitivos no está libre de problemas. El valor lo asigna la perspectiva del cliente y esto con frecuencia es difícil de determinar. De igual modo, puede resultar necesario evitar las tarifas basadas en el valor con un elemento de tarifa de contingencia cuando existen potenciales cuestiones de conflictos de intereses o independencia en el acuerdo.
- **¿Cuál es la ubicación más apropiada para su oficina?** ¿Se necesita tener una oficina? La elección de la ubicación es en sí misma una declaración de su firma, la imagen que desea crear y su cartera de clientes, por ejemplo:
 - si usted apunta a clientes de alto poder adquisitivo, entonces sus instalaciones deberán ser del tipo que haga sentir al cliente en casa en virtud de su ubicación y equipamiento (el nivel del equipamiento también impacta en el espíritu de trabajo de los empleados);
 - si su base de clientes incluye principalmente clientes de pequeñas empresas, contratistas y proveedores de servicios de poca envergadura, quizá lo mejor para usted sea una oficina ubicada cerca de esos clientes, tal como un parque empresarial o un área suburbana cercana. El equipamiento debe ser de buena calidad sin ser ostentoso y
 - la ubicación y nivel del equipamiento afectará su estructura de costos, lo que a su vez fluirá en su estructura tarifaria, por lo que ellos deberían ser acordes al tipo de cliente que desea

atraer predominantemente. Dicho ello, su firma también debería verse como un lugar especial a visitar, lo que puede lograrse por medio del tipo de recepción que proporcione, el tipo de atención a cada cliente (tal como ofrecer refrescos mientras espera) y demás.

- El establecimiento de una firma virtual que realiza todos sus negocios por Internet es un modelo completamente alternativo y puede ser adecuado para algunas SMP. Una firma virtual es una firma que no posee una oficina física pero que opera desde los hogares y oficinas satelitales de sus profesionales, por o general prestando servicios a clientes a distancia a través de la tecnología. Típicamente solo un pequeño porcentaje de los clientes visita las oficinas de los profesionales; la mayoría de la interacción con el cliente se realiza a través del correo postal, correo electrónico, fax y teléfono. Tener gastos generales más bajos ayuda a que pueda reducir costos, tener mayor flexibilidad en la fijación de tarifas e invertir en servicios que benefician a su firma, como la capacitación e investigación. Al no tener que dirigir una oficina, usted puede visitar a sus clientes con mayor frecuencia y tener más tiempo facturable. Sin embargo, si su firma tiene varios socios y personal, usted podría necesitar algún lugar donde reunirse y enfocarse en la colaboración de equipo.
- **¿Cómo cubrirá los vacíos en el rango de servicios en los siguientes doce meses, así como también a largo plazo?** Por ejemplo, ¿derivará clientes a una lista de otras firmas recomendadas? ¿Dejará que sus clientes encuentren su propio proveedor para ese servicio? ¿O empleará o capacitará a empleados o socios para prestar ese servicio en su propia firma? Si usted puede derivar al cliente a una firma confiable y competente que se especialice en ese servicio, la confianza del cliente en usted se verá reforzada. Luego, en el futuro, cuando usted recomiende a otro especialista o cuando usted le diga al cliente que tiene un servicio equivalente disponible en su firma ahora, el cliente debería estar predispuesto a aceptar su recomendación.

Ofrecimiento de nuevos servicios

Cada servicio nuevo o adicional ofrecido por su firma demandará un compromiso mínimo, por ejemplo:

- alguien de alto rango que obtendrá o mantendrá las habilidades necesarias;
- un sistema de capacitación interno que permitirá a los empleadas de ese área (ya sea empleados a tiempo completo o a tiempo parcial) a acceder también a conocimiento y entendimiento técnico relevante;
- algún nivel de recursos técnicos, tal como suscripciones o acceso a un proveedor especializado fuera de su firma (diríjase al material que trata de los diferentes tipos de redes que pueden brindar apoyo a las firmas o profesionales);
- posiblemente algún software de computadora especializado que lo ayude a prestar el servicio y a hacer cálculos detallados. El uso de los sistemas informáticos correspondientes puede acelerar el proceso, puede asegurar que se siga un proceso en particular o que lo lleven a usted a hacer preguntas en el camino y puede aumentar su confianza respecto del resultado final y
- recordatorios frecuentes enviados a todos los otros empleados involucrados en los nuevos servicios. Esto podría incluir, por ejemplo, informar al/a la recepcionista de la firma acerca de nuevos eventos clave relacionados con el servicio, de modo que este(a) sepa de él y sepa cómo orientar a los clientes que consultan por dicho servicio, e informar a otros profesionales del personal acerca del servicio de modo que puedan identificar y derivar cualquier posibilidad de venta con la que se puedan encontrar mientras realizan sus tareas laborales habituales.

Agregar un nuevo servicio requiere una inversión de tiempo y otros desembolsos que no serán completamente productivos en el corto plazo.

“Desarrollar un nicho [servicio] significa resolver muchas cuestiones, tales como qué y cómo invertir en los empleados, cómo satisfacer las necesidades de los clientes y qué riesgos tomar para hacer dinero mañana en contraposición a hacer dinero hoy”.

Hayes 2006¹

Los socios deben comprometerse con cada servicio incondicionalmente. Deben determinar los objetivos de rendimiento (tal como los niveles de las tarifas a lograr en períodos determinados) a fin de asegurar que la inversión rinda los beneficios esperados para toda la firma. Como pauta práctica, cualquier servicio que la firma agregue, debe rendir alrededor del doble de los costos de los sueldos de las personas involucradas en el octavo trimestre luego de su iniciación (es decir, en el Trimestre 8, el ingreso de honorarios debe ser aproximadamente dos veces el costo en salarios de ese trimestre por el tiempo empleado por los socios y empleados). Esto de ninguna manera significa que obtendrá un rendimiento deslumbrante o rápido, pero le dará la seguridad de que el servicio se está estableciendo y siendo aceptado por sus clientes. Claramente, todos deseamos un aumento más rápido en los ingresos.

Luego de identificar su rango de servicios, tenga en cuenta cómo comunicará a sus clientes existentes o potenciales acerca de este. Ello se puede hacer en una variedad de formas a bajo costo; por ejemplo:

- usted puede imprimir la lista de servicios en la cubierta interior u otra ubicación prominente de las cubiertas de sus cuentas, o dentro de un conjunto de cuentas encuadernado;
- usar casos prácticos anónimos para demostrar el beneficio práctico de cada servicio;
- usar boletines informativos u otros medios como un adjunto a las cartas de compromiso o cualquier otra lista de verificación con información entregada a los clientes al comienzo de su trabajo con ellos cada año;
- traer a colación el tema en el transcurso de discusiones con los clientes a medida que concluye cada trabajo y demás.

Estos son métodos directos de bajo costo para informar acerca de su gama completa de servicios. Una buena promoción no necesita ser costosa, solo debe ser clara y estar centrada en los beneficios que usted puede proporcionar.

Por lo general, los servicios contables pueden incluir auditorías, análisis, procedimientos acordados y compilaciones. Con el propósito de ayudarle a explicar a sus clientes acerca de estos servicios, el Comité de SMP de la IFAC ha elaborado un folleto personalizado, [*Elección del servicio correcto: Comparación de servicios de auditoría, análisis, compilación y procedimientos adecuados.*](#)

Su lista de servicios podría incluir alguno de los siguientes (verifique si existen directrices profesionales de su asociación profesional que pudieran impedirle proporcionar alguno de los servicios):

- **Procesamiento y elaboración de informes de cuentas:** A los fines de las disposiciones estatutarias o cuestiones administrativas, presentación de información esencial para cumplir con las leyes corporativas o requisitos similares;

¹ Hayes, Michael, “Conviértase en un recurso humano para sus clientes”. *Journal of Accountancy*, noviembre de 2006. www.journalofaccountancy.com/Issues/2006/Nov/BeAnHrResourceForYourClients.htm.

- **Auditoría:** Auditoría legal/externa, auditoría interna o evaluación de desempeño de la dirección;
- **Asesoramiento empresarial:** Incluye la provisión de estrategias de gestión comercial y aumento de ganancias a los clientes y recomendaciones sobre fusiones y adquisiciones, además de muchos otros servicios, los cuales se describen en mayor detalle en el [Módulo 3](#) (algunos definen el asesoramiento comercial en los términos más amplios posibles de modo de incluir muchos de los servicios que se enumeran más abajo);
- **Insolvencia y reconstrucción:** Liquidaciones, administración judicial, concurso preventivo, reestructuración, venta o cierre de empresas;
- **Planificación financiera:** Creación de planes de ahorro o inversión, análisis de rendimiento de la inversión, planificación de retiros, recomendaciones sobre pensiones y beneficios, uso de fondos de planes de retiro, recomendaciones sobre cuestiones relacionadas con el retiro y momento de retiro del empleo, funcionamiento e información permanente sobre fondos de planes de retiro u otras entidades de inversión, gestión de cartera, obtención de financiamiento para un cliente o asistencia en la preparación de solicitudes de financiamiento;
- **Impuestos:** Impuestos a las ganancias, una gama de impuestos sobre sociedades (impuesto al valor agregado [IVA] o similares), impuestos inmobiliarios, impuestos a las riquezas, representación de su cliente durante una auditoría fiscal, planificación tributaria y opciones de estructuras;
- **Sector público y sin fines de lucro:** Conocer mejor el sector público y sin fines de lucro puede permitirle personalizar sus servicios a la medida de las necesidades de dichas entidades y
- **Otros servicios:** Otros servicios: Estos servicios emergentes se centran en la capacitación y mentoría empresarial; planificación comercial y presidencia externa; contabilidad forense o designación de un testigo experto en casos de pérdida financiera; consultas sobre recursos humanos: descripciones de puestos de trabajo, estructuras de pago, diseño de esquemas de incentivos, recomendaciones sobre rescisión de contratos laborales; mediación y/o arbitraje; consultas tecnológicas: elección de paquetes de software de contabilidad (en especial) o soluciones de nube utilizados por los clientes; implementación de sistemas de TI dentro de las firmas de los clientes, implementación de aplicaciones o principios de comercio electrónico dentro de la firma del cliente (o la suya propia).

Recientes [Encuestas globales a SMP de la IFAC](#) reconocen que el Comité de SMP de la IFAC por mucho tiempo ha reconocido el potencial de crecimiento de esta línea de servicios [de recomendaciones y consulta] y ha alentado de manera activa a los miembros de las SMP a nivel global a considerar seriamente intensificar sus actividades de asesoramiento. Asimismo, existe una creciente evidencia de que los ingresos de las SMP que provienen de los servicios de asesoramiento y consultoría crecen a un ritmo mayor que los ingresos provenientes de áreas centradas en los servicios de cumplimiento, tal como los servicios de auditoría y contables. Cada vez más, las SMP, al igual que sus contrapartes de mayor envergadura, están estableciendo o ampliando sus actuales servicios de asesoramiento y consultoría.

Garantía de que la firma cuenta con los recursos adecuados

Una vez identificado el tipo de firma que usted tendrá y su rango de servicios, necesita identificar a sus clientes objetivo y poner en marcha todos los recursos necesarios para prestar esos servicios de manera profesional y eficiente:

- el tipo y la cantidad de empleados,
- los niveles de habilidad de dichos empleados,
- desarrollo y capacitación profesional permanente necesarios,

- recursos de información, manuales, publicaciones, suscripciones,
- programas de software,
- redes de soporte de habilidades que deben desarrollarse,
- requerimientos de infraestructura e
- imprescindiblemente, el monto de capital que necesitará para alcanzar sus metas.

Estos recursos deberán ser incluidos en el presupuesto general de su firma; por ende, sea consciente del impacto financiero de agregar un nuevo servicio. Un principio clave consiste en prestar todos los servicios centrales de su firma con los recursos disponibles dentro de la firma. Esto le permite mantener un buen control sobre la gestión y satisfacción de los clientes, así como también un trabajo de buena calidad y, de ser necesario, usted puede adaptar su plan para considerar acceder a otros servicios, los cuales se exploran en más detalle en el [Módulo 5](#). Del mismo modo, esto maximiza su retorno sobre la inversión en infraestructura y otros recursos de la firma. Luego, si un cliente necesita un servicio que usted considera como “no central”, usted tiene la opción de emplear a un proveedor especializado fuera de la firma, ya sea subcontratando a dicho proveedor o derivando a su cliente al proveedor especializado.

Haga preguntas. Haga que hablen. Escuche lo que dicen, así como lo que no dicen. Nuestros mejores recursos han sido la buena comunicación y la confianza de nuestro cliente. Haga un buen trabajo y el crecimiento se dará por sí solo.

Hayes 2006

“Tome decisiones inteligentes y bien definidas acerca de qué servicios desea ofrecer a una cartera de clientes bien definida y luego ponga todo en marcha para que los servicios sean ‘fáciles de comprar’”.

Monks 2007²

1.3 La necesidad de planificación empresarial

Un plan empresarial es aquel cuyos ingredientes hacen que una empresa sea exitosa. Demasiados profesionales consideran a sus firmas algo más que un negocio, quizás una extensión de su desarrollo o llamado profesional. Con frecuencia, las empresas pueden convertirse en no más que un trabajo y en lugar de crear libertad para los socios, estos terminan perdiendo sus vidas en detrimento de la empresa. Cuando niegan los problemas de sus firmas, esto se nota enseguida. Los resultados pueden incluir:

- baja rentabilidad y/o liquidez insuficiente,
- baja eficiencia,
- falta de gestión de riesgos,
- ausencia de necesidad de control de calidad,
- alto grado de rotación de empleados,
- pérdida de clientes,
- pérdida de reputación profesional o
- no alcanzar un buen equilibrio entre el trabajo y un buen estilo de vida.

² Monks, John y Tovey, David. “En busca de la grandeza”. *Accountancy*, marzo y abril de 2007.

El desarrollo de un plan empresarial incentiva a la firma a considerar diferentes opciones, a actuar y controlar la evolución y compartir temas entre los socios y el personal. Un plan sólido permitirá identificar problemas críticos de la empresa y los indicadores que demuestran el éxito de la firma. También pondrá de manifiesto si la firma se está apartando de su camino propuesto, de manera de redireccionar el rumbo elegido.

Existe un segundo beneficio derivado de un plan empresarial. El hecho de que usted sea un buen contador no implica que automáticamente sea bueno en dirigir una firma contable. Dirigir una empresa requiere un conjunto de habilidades y disciplinas que son diferentes a las habilidades de la profesión en sí misma.

Una vez que la firma está en funcionamiento, gran parte del tiempo de cada día deberá ser dedicado a prestar servicios contables. Muy probablemente usted estará sometido a presiones de tiempo, al menos parte de este. Entonces, un desafío a lo largo de su vida profesional será equilibrar su trabajo *profesional* con las necesidades de *gestión* de su empresa. Un plan empresarial es una hoja de ruta que le muestra dónde usted se encuentra en el recorrido.

Piense en forma estratégica

Aparte de la preparación de un plan estratégico, es importante mantener una actitud de pensamiento estratégico. Las economías y las necesidades societarias evolucionan, por lo que para aprovechar las oportunidades, es necesario prestar atención a estos cambios. Los cambios en las reglamentaciones, la competencia del mercado, la globalización, tecnología y demografía de clientes plantean desafíos así como también oportunidades.

Los elementos clave de una planificación estratégica por lo general incluyen:

- el desarrollo de una estrategia competitiva,
- una breve declaración de la misión, visión y valores que respaldan el motivo de la existencia de la firma y sus metas globales (en otras palabras, la cultura de la firma),
- una declaración que delinea los servicios técnicos que la firma prestará a fin de lograr su misión y visión (su producto final y mercados),
- relaciones humanas—las personas y habilidades necesarias,
- una serie de planes empresariales más detallados, los cuales gobiernan la manera en que cada unidad o puesto de la firma contribuirá al plan estratégico general (sus operaciones y concreción),
- presupuestos, los cuales respaldan los componentes antes mencionados y
- políticas y procedimientos que sirven de guía para las acciones de las personas a fin de cumplir con los presupuestos y actuar de acuerdo con los valores de la organización (su administración y control).

El plan debe establecer el tono general de la firma y confirmar que su empresa cuenta con los recursos para lograr las metas de su firma. La planificación es un proceso permanente que se mueve a lo largo de un ciclo de actividades; esto se aplica a la creación del plan estratégico en sí y los presupuestos que se crean con posterioridad. El plan que usted diseñe hoy deberá ser pulido y reajustado en respuesta a las circunstancias cambiantes.

El plan estratégico debe contar con objetivos definidos y planes de acción que describan los resultados que se desean lograr. Esto le permitirá hacer un seguimiento de los resultados obtenidos y compararlos con su plan. [El Módulo 3](#) explora en mayor profundidad las estrategias para construir y hacer crecer su firma.

Recuerde que la visión y la misión, que son parte de los cimientos de su plan estratégico, deben permanecer razonablemente estables a lo largo de los años. Los “valores” de una firma son las filosofías culturales y de comportamiento que establecen el tono de la conducta de la firma y su personal. La “visión” es una declaración aspiracional de cómo la firma debería verse. La “misión” delinea la meta estratégica global de la firma y proporciona una declaración sólida y concisa de la manera en que se logrará la visión.

Existe mucha literatura que trata de estos componentes fundamentales del proceso de planificación; diríjase a ella si desea obtener información adicional a la que cubre este módulo. Su plan estratégico se basa en los aspectos esenciales de quién es usted y qué intenta lograr. Estos están incorporados en la misión, la visión y los valores de la firma. Lo mismo aplica a las metas de su personal, las cuales podrían expresarse en las siguientes líneas:

“Deseo tener una empresa importante que domine su área de mercado gracias a su reputación de proporcionar servicios contables proactivos y prácticos” o

“Deseo poder retirarme el día de mi cumpleaños cincuenta”.

Como puede ver, no todas las metas personales se centran en la contabilidad.

1.3.1 El proceso de planificación estratégica

Su plan estratégico se basa en la presunción de que usted verdaderamente quiere hacer negocios y de que su rango de servicios es apropiado para su cartera de clientes. Su plan estratégico debe demostrar que la firma puede proporcionar los ingresos necesarios para mantener a su familia y darle el equilibrio entre trabajo y su vida privada que desea. De otro modo, su plan no podrá cumplirse. Los principios clave que conforman los cimientos de su plan no deberían cambiar mucho en un marco temporal de diez años.

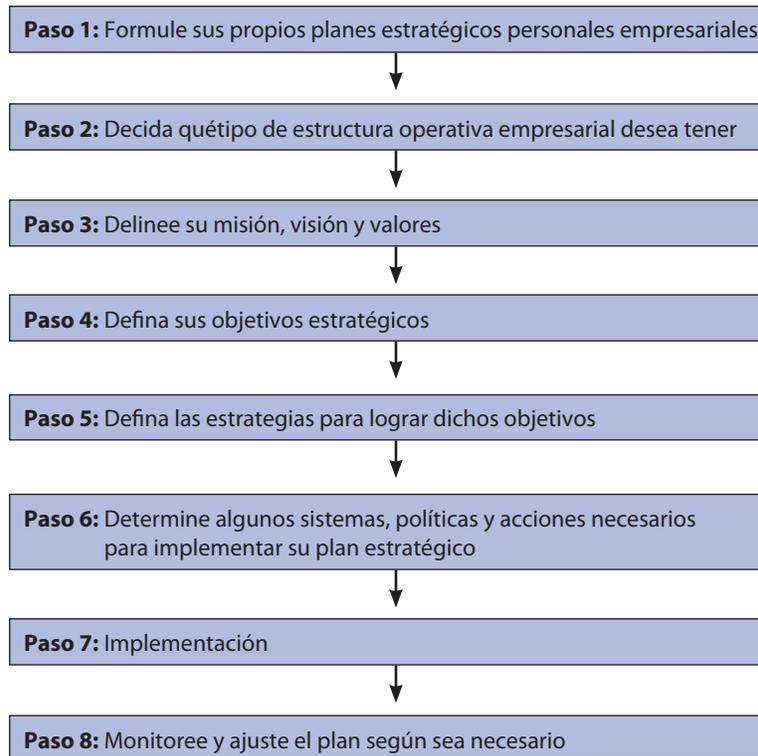
Usted será testigo de muchos cambios comerciales y profesionales a lo largo de ese período de diez años. Entonces, su plan estratégico debe incorporar planes de acción a corto plazo para cada parte de su firma. Algunos planes (tal como el presupuesto) podrían ser para doce meses más adelante; otros, tal como su plan de comercialización y dotación de personal, podrían corresponder a dos o tres años más adelante. Por lo general, cada unidad desarrolla su propio plan, el cual a su vez muestra la manera en que cada unidad contribuye al plan estratégico global.

Mientras que la [Figura 1.1](#) sugiere un proceso secuencial, algunos pasos pueden darse en forma simultánea. Las decisiones que tome con posterioridad en el proceso podrían causar que el trabajo más inmediato deba ser ajustado. Los cambios en la actividad profesional o comercial pueden llevar a revisiones de los presupuestos y algunos planes de nivel inferior. En ocasiones, usted podría necesitar cambiar alguna estrategia fundamental; por ejemplo, podría decidir que necesita una nueva línea de servicios o que una sociedad podría ser una mejor manera de lograr otros aspectos de su misión que si permaneciera por sí solo. Este es el motivo por el cual su plan se denomina un “documento viviente” que evoluciona para guiarlo en futuras decisiones. Contar con un plan documentado impone una disciplina detrás de cada decisión que toma; es decir, “¿nos llevará esta decisión en la dirección que queremos?”

Encare su plan de manera estructurada. Los operadores de empresas demasiado pequeñas no tienen un plan claro. Tan solo la disciplina de escribir una meta con frecuencia puede hacer que esta sea lograda. Asimismo, esto la convierte en un objetivo más prominente para su energía y acción.

1.3.2 Pasos del proceso

Figura 1.1 Los ocho pasos de la planificación empresarial estratégica



A medida que lee el proceso de ocho pasos descrito aquí, siga desarrollando y registrando su propio plan estratégico. Su plan estratégico le proporciona un marco de trabajo que le ayudará a evaluar nuevas ideas u oportunidades. Pregúntese: ¿esta idea u oportunidad complementa la declaración de la firma y objetivos de esta? Una buena idea que no es congruente con la misión y objetivos de su firma aún podría ser llevada a cabo por todos los socios, pero por fuera de la firma. Por ejemplo, un cliente podría venir a su firma buscando fondos para obtener un nuevo producto listo para la producción comercial. Le podría pedir a usted que ayude a obtener los fondos de bancos o inversores privados. Si usted decide contribuir directamente a ese emprendimiento, hágalo por fuera de la firma, y haga negocios en términos comerciales normales con el emprendimiento una vez que este esté establecido. Esta disciplina facilita la dirección de ambos emprendimientos y también le permite saber cómo le está yendo a cada uno de ellos.

Paso 1: Formule sus propios planes estratégicos personales y empresariales

¿Pasará por este proceso usted solo o involucrará a otras personas? Un profesional solo sin familia puede basar el plan estratégico en sus propias preferencias, creencias y deseos. Sin embargo, un profesional solo que está en una relación y/o tiene hijos más probablemente fije metas personales junto con su pareja.

Cuando existen varios socios comerciales con diferentes puntos de vista acerca de los importantes desafíos que la firma debe afrontar, el proceso de planificación debe crear una dirección única que concilie y coordine dichas actitudes.

Si una firma posee una segunda o tercera instalación, cada una quizá tenga su propio socio a cargo y posiblemente su propia cultura, en cuyo caso el proceso se vuelve más complicado.

En general, una pequeña cantidad de personas en la fase de establecimiento de una nueva firma probablemente comparta los mismos puntos de vista y experiencia; estar de acuerdo con la dirección que tomará la firma debería ser relativamente fácil de lograr. En esta situación, un método estructurado diseñado por ellos mismos debería dar buenos resultados. En el caso de más socios, una amplia variedad de edades y, quizás, varias oficinas en diferentes lugares, podría resultar apropiado emplear a un facilitador o asesor calificado. El asesor puede guiar a los socios a través del proceso de planificación y lograr un apoyo amplio para el plan eventual de forma que este sea aceptado por todos.

Ejercicio de planificación: ¿Está listo?

Escriba sus respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Qué desea?
- ¿Cuáles son sus metas personales?
- ¿Qué desea lograr en diez y veinte años?
- ¿Qué desea lograr en su vida personal y en su vida profesional? La lista de

verificación del [Aexo 1.1](#) le ayudará a evaluar su personalidad y objetivos.

Sus respuestas son importantes para dar forma a su propio plan estratégico y compartirlo, según corresponda. Esto a su vez da forma a cómo aborda su vida personal. Por ejemplo, si usted cree que usted es un creador de empresas y desea hacer cosas a gran escala, ¿será feliz siendo propietario de una firma que funciona con usted a la cabeza, más un asistente y un(a) recepcionista/secretario(a)? Su plan debería estar fuertemente centrado en el crecimiento, posiblemente incluyendo fusiones, compra de tarifas, distribución geográfica de clientes y servicios de ventas cruzadas a su cartera de clientes.

Usted podría utilizar su trabajo e ingresos para financiar otras actividades fuera del entorno laboral. Su firma debería enfocarse en la capacitación, delegación y formas de funcionar en los momentos cuando usted se encuentra lejos en busca de esas actividades. La transparencia en las otras actividades fuera de su entorno laboral lo ayudan a evitar circunstancias incómodas o conflictos de interés potenciales.

Utilice este ejercicio para resumir las cosas que desea lograr en su vida. Sus metas podrían pertenecer a estas categorías:

- **Personales:** Una relación de toda la vida, hijos, un grupo de amigos sólido, etc.
- **Profesionales:** ¿Cuán importante es el trabajo en su vida? ¿Qué elecciones ha hecho durante su carrera hasta ahora y qué nuevas opciones o direcciones podría elegir? ¿Cómo mantendrá y/o incrementará sus calificaciones? ¿Qué experiencia necesita?

Conozca y comprenda sus objetivos personales. Si su firma evita que usted alcance sus metas personales, comenzará a experimentar la falta de satisfacción en su trabajo. Usted puede comenzar a resentir el tiempo o esfuerzo que necesita para contribuir a su empresa. Esto podría hacerlo sentir agobiado y menos capaz de lidiar con su vida laboral. Sus metas laborales y personales deben complementarse mutuamente.

El objetivo de este ejercicio es mostrar cómo su firma respaldará sus objetivos personales, profesionales y financieros. Asegúrese de que, a medida que el plan emerge a lo largo del resto de este módulo (y el resto de su carrera), este continúe contribuyendo a su camino hacia sus metas. Por ejemplo, si usted tiene una deficiencia significativa en algún aspecto de sus habilidades profesionales, puede buscar capacitación en este área. Esto podría hacerse por medio de estudios formales o, quizás, algún tipo de experiencia en el lugar de trabajo en su empleo actual. Quizás necesite encontrar un colega apropiadamente capacitado

como socio o empleado. En la mayoría de los casos, una debilidad en una habilidad profesional puede compensarse por medio de una de muchas maneras.

Si usted se mantiene seguro de sus capacidades, siga trabajando en sus planes de crecimiento y desarrollo. Si usted ha evidenciado debilidades importantes, el siguiente paso es identificar un plan claro para abordarlas.

Paso 2: Decida qué tipo de estructura operativa empresarial desea tener

Si planea formar una sociedad, cualquiera sea la entidad legal que utilice como vehículo operativo, usted necesitará determinar si los socios potenciales son compatibles ética y profesionalmente. Si usted ya posee una firma y está considerando una fusión, debe aplicar las mismas consideraciones.

Las sociedades con frecuencia se comparan con el matrimonio. Ambos implican más que solo “yo”. Ambos prosperan cuando hay una comunicación efectiva. Ambos implican compartir recursos, a veces con un socio que acepta renunciar a algo por el bien de las metas del otro socio; debe haber un ida y vuelta. Ambos deben ser vistos como compromisos a largo plazo. Ambos son engorrosos, insumen tiempo y con frecuencia deshacerlos resulta costoso (y a veces amargo). Pero al combinar las fortalezas y el conjunto de habilidades de diferentes personas, más metas desafiantes se pueden alcanzar y más se pueden reducir los riesgos.

Dado que deshacer una sociedad puede ser difícil y engoroso, ambas partes deben asegurarse de que están en el camino correcto desde un principio. Si usted siente que no puede plantear un problema con sus socios potenciales de antemano, es probable que no se sienta en un mejor lugar para plantearlo luego de convertirse en socios. Si usted no está de acuerdo con sus socios sobre alguna cuestión fundamental del trabajo que abarca a toda la firma (por ejemplo, el rango de servicios propuestos, normas profesionales o el método de retención de ganancias de la firma), la fricción surgirá a largo plazo.

Tómese tiempo para escoger a sus socios. Una vez que haya decidido trabajar con un grupo de socios, trabaje duro y comuníquese con regularidad y directamente. Siempre base sus decisiones y acciones en un criterio: el mayor beneficio de la firma y sus clientes. Si está considerando fusionarse con otra firma, es esencial estar de acuerdo en cuanto a los valores y la cultura antes de dar cualquier paso adelante.

Paso 3: Delinee su misión, visión y valores

En este punto es donde muchos textos comienzan su proceso de planificación estratégica. No obstante, el plan estratégico de una firma debe crearse sobre las bases de los Pasos 1 y 2.

Esta sección es especialmente importante para aquellas personas que están a punto de comenzar una nueva firma, ya sea por sí solos o como una sociedad. No hay mejor momento para establecer o ejercer influencia sobre el tipo de firma que se desea que en sus comienzos.

Las firmas comienzan con una declaración de la visión: una declaración concisa del beneficio global que se espera proveer a los clientes y otras partes interesadas que interactúan con la firma. La declaración de la visión se refiere al impacto de la firma más que a sus servicios o mercados potenciales.

Una vez que la visión global ha sido delineada, esta puede tornarse en un delineamiento más práctico de la manera en que la firma ejercerá su impacto. La declaración de la misión es el siguiente documento que se debe preparar.

Si, por otro lado, usted está comprando parte de una firma, debería examinar la declaración de la misión, visión y valores de la firma y asegurarse de que los socios viven estos aspectos como parte de su proceso de diligencia debida. Una de las razones principales por las cuales las sociedades y fusiones fallan es por la falta de cultura y valores compartidos.

“La misión de una organización es el propósito o la razón de su existencia. Nos dice qué aporta esa compañía a la sociedad. Una declaración de misión bien concebida define el único propósito fundamental que diferencia a una compañía de otras firmas de su misma clase e identifica el alcance de las operaciones de la compañía en términos de los productos (incluyendo servicios) ofrecidos y el mercado objetivo”.

Wheelen y Hunger 2000³

La declaración de la misión de su firma debe hacer referencia a:

- el beneficio que usted proporciona a sus clientes,
- una lista breve de los servicios que ofrecerá su firma,
- una descripción breve de los clientes a los que planea dirigirse o
- una descripción breve de su área de mercado principal. Esto podría estar limitado a algún límite físico, tal como un suburbio, una ciudad o región, o podría ser un mercado vertical, tal como un sector o tipo de cliente en particular.

La declaración de la misión debe ser lo suficientemente corta y simple para que sea fácil de recordar tanto por usted como por sus empleados.

Una vez descritas la misión y la visión, la firma puede enfocarse en delinear las conductas o actitudes clave que cree son necesarios para el logro de dichos estándares. Esta es la función de una declaración de valores. Los valores van más allá de los factores técnicos (como la “independencia”, “integridad” y/o “profesionalismo”) esperados como parte del servicio contable. En su lugar, estos describen las actitudes y creencias subyacentes que los dueños y empleados de la firma podrán en práctica para regir su metodología en cuanto a los problemas que puedan presentarse en el futuro.

Si la gente que trabaja en la firma comparte valores similares, la resolución de conflictos o dilemas éticos se vuelve no sólo más sencillo sino también más predecible. Algunas palabras típicas utilizadas en una declaración de valores para una firma contable pública podrían incluir:

- respeto,
- cortesía,
- equidad,
- capacidad de respuesta,
- enfocada en el cliente e
- innovación.

Paso 4: Defina sus objetivos estratégicos

Enuncie claramente varios objetivos del “panorama general” que fluyen de su declaración de la misión. Estos objetivos se usan para evaluar su éxito en el logro de la declaración de la misión; por lo general se trata de objetivos internos, que no se divulgan fuera de la firma.

³ Wheelen, Thomas L. y Hunger, David J. *Gestión estratégica y política empresarial*, Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice Hall, 2000.

“Los objetivos son los resultados finales de la actividad planificada. Enumeran lo que se ha de lograr y cuándo, y deberían ser cuantificados de ser posible. El logro de objetivos corporativos debería derivar en el cumplimiento de la misión de la corporación”.

Wheelen y Hunger 2000

En el contexto de una firma contable, sus objetivos deberían verse así:

- lograr un crecimiento de los honorarios generados de manera interna en un (XX)% por año para los próximos cinco años;
- aumentar las ganancias netas por socio en \$(XXXX) por año;
- reinvertir un (XX)% de la renta anual en el aumento del patrimonio de la firma (por ejemplo, equipamiento para aumentar la productividad, desarrollo de sistemas o proyectos de desarrollo personal de importancia).

Sus objetivos no deberían ser todos de naturaleza financiera. Un negocio rentable y creciente deriva de la prestación de un servicio solicitado y de proveer dicho servicio a un buen precio desde la perspectiva del cliente. Una “ficha de evaluación de rendimiento equilibrada” evalúa a la empresa no puramente en cuanto a su rendimiento financiero, sino en base a otros indicadores también, por ejemplo, el desarrollo del conjunto de habilidades del equipo de la firma y el gasto en el desarrollo en nuevos productos y servicios.

Muy probablemente, sus objetivos deban incluir:

- la capacitación y desarrollo de su gente,
- la reputación de su firma dentro del área de mercado principal,
- la calidad y relevancia de sus servicios y
- la satisfacción del cliente.

Quizás necesite desarrollar algunas herramientas o indicadores para hacer el seguimiento de su rendimiento para cada uno de los aspectos enumerados más arriba. Podría centrarse en algunos de sus clientes clave o llevar a cabo una encuesta de satisfacción periódica entre sus empleados.

Paso 5: Defina las estrategias para lograr dichos objetivos

Una vez fijados algunos objetivos específicos mensurables, el siguiente paso consiste en considerar diferentes maneras de alcanzarlos. Diríjase a la lista de verificación del [Anexo 1.2](#) para obtener ayuda con este paso.

Este elemento se centra en la forma en que cada servicio —tal como la teneduría de libros, sugerencias y colocación de impuestos, auditorías, planificación financiera y sugerencias sobre desarrollo empresarial, etc.— arrojará ganancias, logrará contribuir su parte al crecimiento objetivo de los honorarios o contribuirá a los objetivos estratégicos.

Aquí es donde el trabajo comienza a crecer casi exponencialmente. De este modo, usted puede fácilmente comunicarse con las personas clave —tal como sus empleados actuales y potenciales y financistas— acerca de la dirección global de la firma. Usted también puede comenzar a pensar acerca de cómo obtener recursos para su plan estratégico a medida que este surge. A las ambiciones extravagantes se les puede aplicar una dosis saludable (financiera) de realidad en el camino. Los contadores saben de viabilidad financiera.

El propósito de los objetivos operativos detallados es proporcionar a cada persona de cada unidad asesoramiento y la seguridad de que están contribuyendo genuinamente a lograr el objetivo global de la firma.

Paso 6: Determine algunos sistemas, políticas y acciones necesarios para implementar su plan estratégico

“Una política es un conjunto de pautas amplias para la toma de decisiones que conecta la formulación de estrategias con su implementación. Las compañías utilizan las políticas con el fin de asegurar que los empleados de toda la firma tomen decisiones y actúen de manera de apoyar la misión, objetivos y estrategia de la corporación”.

Wheelen y Hunger 2000

Las políticas son declaraciones preceptivas que facilitan y limitan las acciones de los empleados simultáneamente. A modo de ejemplo, considere un rango de políticas financieras que podría aplicar a la puesta de marcha de una firma:

- Utilizar una combinación de productos absolutos de compra y alquiler/alquiler con opción a compra/renta cuando se compra equipamiento para el patrimonio. Esto ayuda a mantener aproximadamente un 50% de endeudamiento en la adquisición de activos fijos.
- Pagar un sueldo mensual de \$(XXXX) al socio accionista/socios durante los primeros doce meses, luego aplicar las ganancias restantes al financiamiento de los niveles crecientes del trabajo en progreso y los deudores de la firma. El requisito de saldo de efectivo en caja debe financiarse por medio de recursos bancarios.
- Crecer, a través de medios orgánicos generados internamente de obtener nuevos clientes por medio de los esfuerzos de la firma misma y derivaciones de los clientes actuales.

Si una firma adoptara las tres políticas ilustradas arriba, no contemplaría ni estaría en posición de comprar parte de una empresa si la oportunidad surgiera. Si la firma tuviera un diferente conjunto de políticas (por ejemplo, si un tercer punto tuviera por objetivo un crecimiento rápido de la cantidad de clientes y niveles de honorarios), la fusión con otra firma ciertamente sería una opción además del crecimiento autogenerado.

Paso 7: Implementación

El paso siguiente consiste en pensar acerca de la implementación de sus políticas. Esto también genera un rápido aumento en el tamaño de sus listas y notas. Wheelen y Hunger (2000) identifican tres aspectos:

- Programas: las actividades y pasos necesarios;
- Presupuesto: un resumen financiero de costos e ingresos esperados, asociados a cada programa y
- Procedimientos: las acciones específicas a concretar.

Paso 8: Monitoree y ajuste el plan según sea necesario

Un elemento esencial del proceso de planificación es establecer indicadores de rendimiento clave (KPI) para reunir las acciones realizadas dentro de la firma y medir los resultados de dichas acciones. Usted necesitará KPI para los objetivos estratégicos así como también para otros planes anuales. Algunos KPI podrían ser reales en contraposición a los presupuestos; otros podrían ser sus propias normas, tal como “Siempre queremos tener una reserva de efectivo mínimo de \$10.000 en la cuenta corriente de la firma”.

Otros KPI podrían provenir de fuentes externas, tal como información financiera comparativa proporcionada por grupos de investigación especializados o de redes de soporte de firmas. Más adelante en este módulo incluimos una lista de KPI importantes que las firmas pueden usar para controlar y medir su rendimiento.

Si el rendimiento real no se ajusta al presupuesto o la información comparativa, usted debe examinar las razones de ello, luego retroceder en el proceso de planificación e identificar la causa del problema. Una vez consideradas las razones, haga cualquier cambio que resulte necesario en el plan.

¿Y ahora hacia dónde vamos?

Al sopesar los problemas de esta manera, usted logrará tres cosas:

- Primero, se comprometerá más con su plan si tiene este por escrito. La mera presencia de este tipo de documento puede incentivarlo a lograr más metas que si no lo tuviera.
- Segundo, al sopesar algunos de los problemas potenciales y habiendo planificado para algún tipo de escenario, en primer lugar, usted puede esquivar problemas. Uno de los beneficios listados en la sección de gestión de riesgo (que se discute en su totalidad en el [Módulo 7](#)) remite a que saber de antemano acerca de cualquier problema potencial con frecuencia puede ayudarle a evitarlo por completo.
- Tercero, al compartir y analizar su plan con su(s) socio(s) o miembros de equipo, usted puede crear metas compartidas e incentivar la colaboración e innovación.

Más arriba en este módulo señalamos que el proceso de planificación con frecuencia requiere revisar decisiones tomadas con anterioridad a la luz de la información que se obtiene con posterioridad. Usted debe rever el proceso y la serie de pasos, revisándolos y actualizándolos en el camino.

¡Esto *no* significa que en realidad nunca concrete ningún trabajo real! Significa que en alrededor de seis o doce meses usted deberá revisar el plan y actualizarlo nuevamente para que este refleje su nuevo punto de partida. Con suerte, ¡ese nuevo punto de partida estará seis meses más cerca de lograr sus objetivos! Y, con suerte, usted no necesitará reevaluar todas sus ambiciones y metas personales o rescribir su declaración de la misión o las políticas de la firma. En cambio, dedicará más tiempo a mejorar los sistemas y refinar los presupuestos que rigen sus acciones en los próximos doce meses. Todo el tiempo usted sabrá que cada acción lo acerca más a lograr sus objetivos y misión. A eso nos referimos con el término “documento viviente” en relación al plan estratégico o plan empresarial.

1.4 Planificación de relaciones eficaces con clientes y empleados

Las firmas proporcionan un producto ampliamente tangible por medio del empleo de sus habilidades y tiempo y luego comunicando los resultados y beneficios a los clientes. Claramente, tratar con otras personas de manera eficaz es una habilidad esencial en cualquier firma contable. Esta sección analiza los factores que se combinan para crear relaciones de calidad con aquellas personas con las que usted entrará en contacto a lo largo de su vida profesional.

1.4.1 Los desafíos de la diversidad generacional

Los analistas sociales señalan que ciertos grupos de personas poseen aspiraciones y factores de motivación ampliamente diferentes. Por esa razón, para una comunicación eficaz, usted debe aprender a adaptar un mensaje en particular para abordar los factores de motivación clave para cada generación. Es importante para los profesionales del sector público conocer estas diferencias: sus clientes y personal pertenecen a diferentes generaciones. Usar un solo estilo o manejo de la comunicación no derivará en un personal verdaderamente satisfecho, ni garantizará una comunicación efectiva con todos los clientes. La diversidad generacional entre los empleados se trata en más detalle en el [Módulo 4](#).

Cómo sus empleados piensan diferente a usted

Como individuo, cada uno se forma en base a su crianza y la época en la que vive. Tenga en cuenta cómo las principales etapas de la historia de una nación podrían dar forma a las opiniones de las personas en diferentes momentos: el peligro o la austeridad que podrían estar relacionados a los tiempo de guerra; las actitudes de confianza y despreocupación derivadas de repuntes prolongados en la actividad económica, o posiblemente la incertidumbre que muchos países enfrentan durante períodos de recesión económica, tal como el período 2008-2009. Del mismo modo, el personal que ha crecido en una sociedad con conocimientos tecnológicos con acceso a conocimiento global pensará de manera diferente. La gente que vive en esas épocas adoptará una mentalidad particular congruente con las necesidades u oportunidades de esos tiempos; dichas mentalidades pueden durar toda una vida y respaldarán sus decisiones y acciones.

“Sus principales razones para ingresar a una firma son las oportunidades de crecimiento profesional, tiempo personal/de vacaciones pago y el salario, en ese orden... Una generación multifacética”.

Dennis 2006⁴

“La firma posee una tasa baja de desgaste comparado con muchas de las 60 principales firmas contables del Reino Unido, de alrededor del 10%”.

Perry 2008⁵

“Las personas recién contratadas duran menos de dos años, y las firmas pequeñas pierden alrededor de la décima parte de su personal anualmente... Otros reclutadores reconocen que ya ni siquiera intentan obtener contadores de “firmas de CP pequeñas”.

Tarasco y Damato 2006⁶

Un elemento importante de la sostenibilidad y progreso de su firma es pensar acerca de una estrategia de recursos humanos. Usted debe atraer y retener a las personas que necesita ahora y en el futuro. Las personas talentosas con las capacidades que usted necesita pueden ser esenciales para el futuro, y si su firma no es lo suficientemente atractiva, quizás usted tampoco pueda reclutar a quien necesita y podría perder a aquellos que desearía retener. Dependiendo de su estrategia global, y las personas que necesita, su oferta de un plan de carrera profesional, facilidades de capacitación, equilibrio entre vida personal y trabajo, acceso a la tecnología, etc., serán esenciales para capturar y retener talentos. A fin de ofrecer los servicios de calidad correctos a sus clientes, usted necesita a las personas correctas, y si su firma no es lo suficientemente atractiva, ellos elegirán otra alternativa o se irán. Su política debe incluir planes para ellos, teniendo en cuenta sus valores.

La rotación de empleados es un problema importante para las firmas contables; este tema y el conocimiento de la mentalidad del empleado se cubren en el [Módulo 4](#).

Valores centrales

Un método de “buenas prácticas” gira en torno a la utilización de las habilidades ofrecidas por todo el personal de la firma y el incentivo a desarrollar relaciones de trabajo basadas en el respeto mutuo.

⁴ Dennis, Anita. “Entender a los mejores y más brillantes”. *Journal of Accountancy*, noviembre de 2006. www.journalofaccountancy.com/Issues/2006/Nov/UnderstandingTheBestAndBrightest.htm.

⁵ Perry, Michelle. “Preparar el heno incluso cuando el sol no brilla”. *Accountancy*, mayo de 2008, 48–49.

⁶ Tarasco, Joseph A. y Damato, Nancy. “Construya una mejor carrera profesional”. *Journal of Accountancy*, mayo de 2006. www.journalofaccountancy.com/Issues/2006/May/BuildABetterCareerPath.htm.

Algunos factores de motivación serán importantes para todos los empleados y socios, cualquiera sea la generación que representen, factores tales como la integridad y coherencia de los líderes, el reconocimiento y elogios por el buen trabajo, desarrollo de habilidades y la variedad de trabajo. Cuando los líderes de una firma demuestran estos valores centrales, otros socios, empleados, clientes y proveedores desarrollan un respeto profundo por aquellos que funcionan como guías.

A modo de ejemplo, considere las siguientes preguntas, las cuales son aplicables a la integridad de las estrategias de reclutamiento, retención o motivación de su gente.

- ¿De qué sirven las discusiones sobre las evaluaciones de desempeño o planificación de carrera profesional si un socio accionista no pone sobre la mesa o identifica un factor negativo clave en el desempeño de un empleado? La comunicación abierta es esencial, incluso puede ser incómoda para cualquiera de las partes en ocasiones. Naturalmente, los comentarios negativos deben ser manejados con sensibilidad a fin de mantener la relación laboral intacta.
- ¿Es usted congruente respecto de la aplicación de los valores centrales? Si todas las personas no son tratadas equitativamente, su equipo no respetará ninguna referencia a dichos valores centrales.
- ¿Es ético describir un puesto de trabajo o posición de manera imprecisa a un potencial empleado? El resultado podría bien ser que el nuevo empleado descubra que el puesto es menos interesante de lo que él o ella haya esperado y se decepcione, debilitando la confianza entre el empleador y el empleado. Es probable que ello cause la renuncia del empleado y que deba comenzarse nuevamente con el proceso de contratación a un costo considerable para la firma en cuanto a tiempo y dinero. El empleado también podría tener que enfrentar costos, ya sea teniendo un período muy breve de empleo en su historial o volviéndose más cínico hacia todos los empleadores.

Algunos valores centrales basados en el respeto respaldarán todas las transacciones con las personas involucradas en su firma. Con este cimiento, usted puede poner en práctica una cantidad de incentivos o métodos de comunicación con empleados de diferentes generaciones. Así, usted puede aprovechar de manera eficaz el talento y compromiso de todos los empleados que trabajan en su firma y prestar servicios de alta calidad a sus clientes.

1.4.2 Percepciones de los clientes

Los cambios sociales y tecnológicos reflejarán y llevarán a cambios en las actitudes de los clientes. Sin dudas, usted notará el impacto de ello en muchos aspectos de su firma. El [Módulo 5](#) examina cómo la tecnología ha afectado a cada aspecto de la contabilidad hoy en día.

Los clientes esperan un servicio rápido y plazos de entrega del trabajo reducidos. La introducción de las máquinas de fax representó un cambio importante en la velocidad del comercio. Los documentos —en especial aquellos que debían ser enviados a otros países— no requerían días o semanas para llegar a los destinatarios. Este factor solo causó una reconsideración del proceso de comunicación: creó la expectativa de que un tema en particular podía ser tratado *ahora*.

- La adopción rápida del correo electrónico, en particular combinado con la tecnología PDF y/o Zip para asegurar y comprimir archivos o documentos, aceleró esta tendencia. Ahora, documentos o archivos pesados pueden enviarse en segundos a virtualmente cualquier parte del mundo. Las computadoras portátiles, la Internet inalámbrica y los teléfonos móviles hacen que las personas estén accesibles de manera directa en cualquier lugar, ya sea dentro o fuera de la oficina, en el trabajo u cualquier otra parte. La rápida expansión del alcance de la tecnología crea la expectativa en los clientes de que cualquier problema puede abordarse con la “persona adecuada” (“mi” contador, “mi” auditor o “mi” instructor empresarial) en cuestión de horas, si no minutos. Se puede buscar y dar respuestas. Se puede resolver problemas. Se espera que los asesores estén disponibles siempre que son necesitados.

- La gente es menos paciente en cuanto a esperar por respuestas. Las industrias de venta de computadoras y software han creado la expectativa de que la información puede ser proporcionada “en el momento que se presiona el botón”: ya no hay necesidad de ingresar algunos datos o controlar la calidad o razonabilidad o incluso exactitud de los datos.

Estos factores llevan a los clientes a esperar que el trabajo pueda hacerse rápidamente a un bajo costo. No solo eso, sino también que es menos probable que los clientes perdonen errores o cálculos erróneos. Los clientes esperan plazos de entrega cortos, trabajo libre de errores y a costos mínimos.

Por ende, las firmas deben adaptarse a la tecnología correspondiente y aprender sus funciones y limitaciones. Las firmas requieren empleados bien capacitados que puedan ejecutar los programas, así como también comprender las áreas de problemas potenciales que podrían motivar la obtención de resultados no deseados. Ellos deben proporcionar información rápida y precisa y servicios a los clientes. Al mismo tiempo, las firmas deben capacitar a los clientes para que entiendan que estas tienen muchos clientes, todos los cuales son importantes y esperan tener prioridad. Al igual que muchos aspectos de su vida profesional, se trata de hacer malabarismos.

1.4.3 La “desvalorización” de la información en Internet

Más y más organizaciones, incluyendo departamentos o agencias gubernamentales, suben grandes cantidades de información a las páginas web. Mucha de esta información es gratuita, en especial si se considera que es información “de interés para la comunidad”. Es responsabilidad de los usuarios buscar información de calidad en sitios con buena reputación y creíbles.

Ese fácil acceso significa que algunos clientes buscan información ellos mismos y autodiagnostican problemas de sus empresas y/o información que se adapte a sus necesidades tributarias y de otra naturaleza. Esto conlleva el riesgo de que los clientes hagan un diagnóstico erróneo del problema subyacente, o que tomen decisiones en base a información incompleta y, en consecuencia, tomen un curso de acción inapropiado.

Los contadores cobran honorarios por proporcionar asesoramiento a los clientes: el asesoramiento se basa en la información (que algunos clientes encuentran en forma gratuita en Internet) y se aplica a la situación específica del cliente. Por ende, los contadores deben centrarse en agregar valor para el cliente (proporcionando beneficios, no solo información) y revender los ahorros, seguridad o confianza que sus servicios representan.

1.4.4 Los desafíos de una mayor movilidad de los clientes

La combinación de acceso a la información con una demanda de respuestas rápidas está ayudando a crear clientes más informados (o al menos a hacer que los clientes crean que están más informados). Tales clientes no toleran errores o servicios deficientes de sus contadores. Estos clientes, por lo tanto, son más propensos a quejarse o incluso alegar incompetencia o negligencia profesional.

En el mejor de los casos, los clientes están menos dispuestos a permanecer con una firma contable si no están satisfechos con algún aspecto de su servicio. La retención de clientes a largo plazo requiere más atención ahora que en el pasado.

1.5 Desarrollo de planes para las diferentes funciones de su firma

Una vez definidas sus metas estratégicas, usted debe desarrollar planes específicos para las diferentes funciones, con una perspectiva tanto a corto como a largo plazo.

Como parte de su planificación estratégica, esta sección señala cómo desarrollar planes más detallados para las siguientes funciones:

- prestación de servicios,
- gestión y atenuación de riesgos,
- personal,
- comercialización y venta,
- tecnología;
- administración y
- finanzas, o presupuesto, a fin de integrar las implicaciones financieras y recursos necesarios para concretar los diferentes planes.

1.5.1 Plan de prestación de servicios

Este plan debe establecer claramente el rango de los servicios que presta su firma. Igual de importante es describir cómo la firma manejará los servicios que no ofrece: si los clientes serán derivados a otra organización o si simplemente se les dirá que deben encontrar otro proveedor para el servicio en cuestión.

Este plan de prestación de servicios debe incluir cuánta capacitación profesional se necesita y si esta se proporcionará dentro de la empresa o asistiendo a cursos fuera de la firma.

El plan debe describir la metodología de la firma en cuando a sus sistemas y procedimientos. Los sistemas y procedimientos actuales bien documentados son esenciales para una prestación de servicios eficaz. Los sistemas y procedimientos, asimismo, especifican los pasos técnicos mínimos (e idealmente las mejores prácticas) necesarios para prestar un servicio sólido y competente. Los sistemas claros y bien documentados ayudan a establecer la cantidad de tiempo y trabajo requeridos para llevar a cabo la tarea; minimizan el riesgo profesional de “entender mal” y permiten a los socios ejercer influencia en el trabajo profesional global dentro de la firma sin tener que realizar directamente o revisar personalmente cada acción llevada a cabo por los empleados.

Cada firma debe contar con un “campeón” que supervise las actualizaciones y cualquier ampliación de documentos y procedimientos utilizados dentro de la firma. Esta persona debe tener la autoridad, respaldado por el propietario la sociedad completa, de manera de actualizar o modificar documentos de manera confiada y luego asegurar que los socios y empleados los utilicen. Esto podría requerir asistencia tecnológica también: por ejemplo, los documentos maestros podrían necesitar ser guardados en una carpeta protegida en el sistema informático de modo que se pueda tener acceso a todos los documentos y estos puedan ser leídos pero no modificados (diríjase al [Módulo 5](#)).

De tanto en tanto, un proceso de flujo de trabajo de mayor envergadura dentro de la firma podría necesitar ser cambiado: una nueva norma contable podría demandar un rediseño amplio del proceso actual. A veces, la implementación de un nuevo software podría requerir que se defina un nuevo proceso. Siempre que se requiere hacer cambios mayores, tome esta oportunidad para rediseñar el proceso en cuestión por completo. Al hacer esto, el proceso debe mantenerse simple y directo sin comprometer la calidad profesional. Naturalmente, una vez que se modifica un procedimiento, todo el personal debe ser notificado del cambio de manera apropiada (por ejemplo, a través de la capacitación o un memorándum explicativo).

Recuerde que el plan de prestación de servicios puede impactar en toda la estructura de la organización. A veces, una división o equipo dentro de la firma puede volverse tan grande que esto afecta a toda la

estructura de la organización. En ese caso, el plan de prestación de servicios debe ser revisado y, de ser necesario, modificado para reflejar dicho cambio.

1.5.2 Gestión de riesgo y plan de atenuación

Diríjase a la [Sección 1.6](#) “Creación de una mentalidad orientada a la gestión de riesgos en su firma” para obtener información acerca del desarrollo de un plan de gestión de riesgos. El [Módulo 7](#) contiene asesoramiento específico sobre las estrategias de gestión de riesgos dentro de la firma ([Sección 7.3](#)) y la planificación empresarial continua ([Sección 5.7.1](#) y [Sección 7.6](#)).

1.5.3 Plan de recursos humanos

El plan de recursos humanos debe ensamblarse a la cola del plan de prestación de servicios; después de todo, será su gente quien preste los servicios ofrecidos por la firma. Del mismo modo, este plan debe predecir la cantidad probable de personas y la cartera de habilidades necesarias para la firma a lo largo de un período de 18 meses. Si la firma se enfoca en más de 18 meses, se deberán hacer demasiadas conjeturas. ¿Qué servicios se espera que crezcan sustancialmente y cuáles se espera que disminuyan? ¿Se puede mover al personal de una parte de la firma a otra? De ser así, ¿se necesita algún tipo de retención? ¿Qué tipo de capacitación continua se necesita para mantener las habilidades de nuestra gente actualizadas y eficientes? ¿Cómo puede la firma retener a las personas clave que serán más esenciales para el éxito futuro? Todas estas preguntas pueden ayudar a integrar los dos planes.

El plan debe abordar las cuestiones incluidas en el [Anexo 1.4](#). Asimismo, diríjase al [Módulo 4](#) para obtener más información.

Seguramente la firma necesitará agregar otros elementos a su lista, de acuerdo con sus necesidades y cultura de la firma.

1.5.4 Plan de comercialización y venta

Su plan de comercialización debe identificar los pasos necesarios para avanzar de su posición actual (por ejemplo, sin clientes, cantidad insuficiente de clientes o posiblemente los clientes incorrectos) hacia la posición meta identificada en su plan estratégico. Los componentes clave de su plan de comercialización deben incluir:

- la declaración de la misión y visión de su firma,
- una breve declaración de sus objetivos de comercialización y cómo estos complementarán su declaración de la misión,
- las líneas de tiempo para su programa de comercialización y cualquier evento objetivo,
- estrategias de comercialización a ser utilizadas tanto interna como externamente y
- los recursos (recursos físicos, más costos) necesarios para concretar su plan de comercialización.

Sus actividades de comercialización por lo general estarán enfocadas en uno de varios objetivos. Incluso si usted tuviera un objetivo principal (por ejemplo, un crecimiento en la tasa de tarifas en particular o apuntar a nuevos clientes de un determinado segmento de la industria), los otros objetivos no son necesariamente mutuamente excluyentes. Sus objetivos de comercialización podrían ser:

- hacer conocida su firma en el mercado,
- crear la identidad de su marca,
- refinar su cartera de clientes,

- adquirir nuevos clientes y/o
- incrementar sus honorarios básicos ofreciendo nuevos servicios a los clientes ya existentes.

Para muchas firmas, el foco estará puesto en los últimos dos objetivos, donde las áreas de conocimiento en el mercado e identidad de la marca son vistos como un beneficio residual o secundario. Ellos representan resultados claros y mensurables de una serie de promociones. La comercialización diseñada para ganar nuevos clientes y aumentar sus honorarios base hará uso de algunas estrategias de comercialización internas y algunas externas. Las estrategias externas son aquellas que traen nuevos clientes a la firma. Algunos ejemplos típicos de estrategias externas incluyen:

- derivaciones de clientes,
- membresía en organizaciones profesionales o comunitarias,
- derivaciones de redes profesionales,
- disertaciones,
- contar con funciones para los clientes, miembros de redes de derivación y clientes potenciales,
- publicidad y otros medios de comunicación,
- seminarios,
- publicidad en páginas web, motores de búsqueda electrónica o directorios,
- artículos y editoriales en boletines informativos,
- promoción en páginas web y medios de comunicación sociales y
- derivaciones por medio de su asociación profesional.

Las estrategias internas hacen referencia a cómo incrementar su base tarifaria para sus clientes actuales. Existen tres maneras de lograr esto:

- mayor utilización de sus servicios actuales por parte de los clientes existentes,
- introducción de nuevos servicios a su cartera de clientes existente y
- tarifas más altas.

Decida dónde quiere poner el énfasis y refléjelo en este plan de comercialización. Al igual que con cualquier otro plan, el foco debe estar en la acción que cada persona realizará para implementar el plan. Por ejemplo, su plan de comercialización podría declarar: “Nos pondremos en contacto con todos los clientes empresariales existentes para discutir su planificación patrimonial y estrategias de retiro”. Esta declaración no tendrá valor a menos que todos los socios y gerentes discutan este tema con los clientes correspondientes durante la revisión contable anual.

La comercialización a veces es considerada lejana a las actividades de un contador. Por el contrario, la comercialización es una parte esencial del trabajo de todo contador: haga un buen trabajo profesional, luego cuénteles a sus clientes acerca de los beneficios que ha logrado para ellos u otros clientes. Esto debería ser un proceso simple con los clientes actuales; puede ser tan simple como hacerles una o dos preguntas como parte de una discusión más amplia. En el ejemplo de arriba, el tema podría traerse a la mesa así: “La empresa va bien en estos momentos pero ¿tiene ahorros suficientes para hacer las cosas que desea hacer una vez que se retire? Podemos ayudarle a preparar la empresa para la venta y analizar si su plan de pensión y ahorros son adecuados”.

Utilice la plantilla incluida en el [Anexo 1.3](#) para desarrollar su plan de comercialización. Asegúrese de que incluya objetivos y estrategias para cumplir con sus metas estratégicas. Un par de ejemplos ya están incluidos en la plantilla para su beneficio. (Puede tomar y fotocopiar la plantilla para su uso).

La Matriz Ansoff es una herramienta excelente para el proceso de planificación estratégica; esta le ayudará proporcionando un marco para que las firmas examinen la penetración del mercado, el desarrollo del mercado, la oferta de servicios y la diversificación.

Métodos de comercialización

Usted puede necesitar pasar bastante tiempo pensando acerca de la planificación de cada promoción y más tiempo diseñando el Mantenga el objetivo en mente: ¿qué le está pidiendo a su cliente actual o potencial cliente que haga?

Aquí hay algunas ideas.

- Instaurar un sistema o una lista de verificación que asegure que los clientes conozcan otros servicios pertinentes para su situación. Esto podría tomar la forma de una pregunta clave (“¿Qué está haciendo para prepararse para su retiro?” o “¿Con qué frecuencia el efectivo es limitado en su empresa durante el año?”) o podría ser un diseño más formal de un rango de posibles servicios. Estos servicios pueden incluir una variedad de servicios al cliente no financieros pero complementarios. Asegúrese de que todos los socios hagan esto como parte de su trabajo regular con los clientes.
- Hablar con cada cliente cuando se empieza a prestar el servicio, con el fin de garantizar que vean los beneficios que la firma está proporcionando y que la prestación del servicio fluye sin inconvenientes. Con frecuencia, una visita de un socio a las oficinas del cliente ayuda a identificar la necesidad de servicios contables adicionales.
- Mucho dinero puede ser despilfarrado llevando a cabo promociones del tipo “síntase bien” que hace que los socios piensen que están siendo proactivos. Un método mucho mejor es promover un servicio específico y generar retroalimentación directamente.
- Asegurarse de que en todo caso práctico la identidad y los datos del cliente estén ocultos y permanezcan de modo confidencial.
- ¿Queda claro que usted le está pidiendo al cliente que accione? Una carta o folleto bien redactado puede ser desperdiciado si deja al cliente o potencial cliente sin certezas respecto de los próximos pasos a seguir. Un buen material promocional debe crear interés y luego estimular la acción. Utilice un lenguaje claro en su material promocional.
- Mida el costo y la respuesta. Identifique los métodos que no funcionan y evítelos en el futuro. Enfóquese en los que sí han funcionado. Usted puede llegar a tener muchas buenas ideas para promociones, entonces síntase libre de poner algunas de ellas a prueba. Observe el costo de cada respuesta, el costo por nuevo cliente y la tasa de conversión desde la consulta hasta la venta.

Cuidado con concentrarse demasiado en un solo cliente

Mientras que por lo general es bueno vender más trabajo a sus clientes, existe un riesgo potencial si un solo cliente predomina en el trabajo de su firma. La firma tendrá una exposición comercial significativa si el cliente la deja por otra firma. Usted podría terminar con demasiados empleados, demasiado espacio de oficina y una estructura de gastos generales demasiado alta. Estos pueden rápidamente afectar la rentabilidad dado que algunos de tales costos son difíciles de reducir.

1.5.5 Plan de tecnología

Diríjase al [Módulo 5](#) para obtener información a considerar cuando desarrolle una estrategia tecnológica para su firma.

1.5.6 Plan de administración

Una buena administración es esencial para toda firma; asigne roles que sean adecuados para las capacidades e intereses de su gente. Un socio con una fuerte inclinación hacia la organización, el orden y los procesos será ideal para asumir un rol en el área administrativa. La asignación de roles de dirección o gerenciamiento entre los socios o empleados de alto rango es un modelo apropiado para las firmas pequeñas, las cuales probablemente no son lo suficientemente grandes como para tener un “gerente general” especializado o un puesto equivalente.

El plan de administración debe encarar temas que ayudan a la firma a funcionar sin dificultades. Por ejemplo, asegurando que se cuenta con los suministros correspondientes, que la compra de los suministros de oficina menores se da de manera eficiente y controlada, que los empleados y proveedores reciben sus pagos en forma predecible y precisa, que todo el personal, equipamiento y otros recursos están disponibles para que los empleados asalariados puedan desempeñarse en sus puestos y que los clientes reciban sus facturas y paguen dentro de los términos comerciales de la firma.

A medida que la firma cambia, la administración también debe hacerlo. Cada persona adicional necesitará recursos, tales como un escritorio, computadora, licencias de software, etc. Alguien deberá pensar en qué manera ese espacio de oficina será asignado y utilizado. La firma podría comenzar a crear equipos de trabajadores por con honorarios por hora. Podrían agregarse más socios.

Más facturas se emitirán a los clientes y más recibos deberán ser procesados. Los arreglos de cambios de facturación, tal como la introducción de un plan de pagos mensuales para los clientes, cambiarán los volúmenes de procesamiento que deba manejar el equipo administrativo.

Cada uno de esos cambios pone un tipo de presión diferente sobre la administración de la firma, por ello, revise la asignación de roles en el personal de alto rango con periodicidad. De tanto en tanto, las políticas subyacentes (por ejemplo, los límites acerca de quién puede comprar artículos para la firma, o los niveles de gastos delegados) deberán ser revisados. Si una firma pequeña eventualmente se torna tan grande que el socio administrativo comienza a perder demasiadas horas facturables, emplear a un administrador o gerente general justificará la inversión.

1.5.7 Plan financiero o presupuesto

Prácticamente, cada decisión tomada dentro de una firma tendrá consecuencias financieras. Estas deben estar reflejadas en el presupuesto o plan financiero.

Cada plan individual descrito anteriormente debe contar con su propio presupuesto; de otro modo, asegúrese de que las implicaciones presupuestarias estén cubiertas en el presupuesto general de la firma. El presupuesto permite a la firma priorizar sus acciones y planificar para cualquier problema en forma realista, por anticipado. El presupuesto le ayudará a mantener estos tipos de presiones bajo control:

- Ver una publicidad de un cuarto de página en un periódico regional clave todos los días puede hacer sentir bien a los socios, pero debe evaluarse el retorno sobre la inversión.
- Que su firma opere desde oficinas lujosas o en una ubicación prestigiosa puede impresionar a sus clientes, pero las tarifas por prestación de servicios de su firma pueden no corresponderse con las del mercado.

- Todos los empleados podrían querer un aumento de sueldo o ascenso, pero resulta esencial que también entiendan el impacto que ello produciría en las tarifas por prestación de servicios y los objetivos tarifarios.
- Los empleados podrían agradecer utilizar dispositivos electrónicos de última generación en su trabajo diario, pero cada aplicación debe contribuir a la eficiencia y base de ingresos de la firma.

Un presupuesto o plan financiero impone una disciplina comercial en derredor de cada decisión e impone controles a las actividades diarias. Asimismo, este fija objetivos que pueden usarse para motivar a su equipo, tal como horas facturables por persona o un objetivo de ingresos por persona o equipo. Muchas firmas están haciendo la transición hacia el uso de presupuestos por equipo en lugar de presupuestos individuales para los ingresos, pero incluso dentro de un presupuesto por equipo todo el personal debe contribuir razonablemente para alcanzar la cifra global. El logro del objetivo de “producción” o “ingresos” podría implicar el pago de incentivos a parte del personal o a todos en su conjunto.

Los procesos presupuestarios pueden evolucionar con el tiempo a medida que la firma se expande y diversifica. En una firma pequeña, un socio podría tomar la responsabilidad de preparar un presupuesto realista antes de validarlo con sus socios y otros miembros clave del personal. Las firmas más grandes deberán involucrar a los empleados clave (por ejemplo, especialistas en tecnología y recursos humanos) y socios adicionales de las principales áreas de servicio al elaborar el presupuesto, dado que las firmas más grandes deben asegurar que todos los usuarios del presupuesto se sientan incluidos en el desarrollo de objetivos realistas. Este nivel adicional de consulta insume más tiempo y podría requerir cierta diplomacia, pero alienta a tener metas y prioridades compartidas.

1.5.8 Determinación de cuándo los planes necesitan ser modificados

Los socios, especialmente aquellos que aceptan roles de gerenciamiento, deben monitorear, de manera continua, la eficacia de los sistemas internos y prestar atención a las señales que indican que algo no está bien. Estos indicadores podrían ser mensurables o técnicos (por ejemplo, la carga en las líneas telefónicas o el sistema telefónico) o la pérdida de algunos clientes debido a la falta de conexiones internacionales, o podrían ser de índole más subjetiva (por ejemplo, la advertencia de una cantidad mayor de reclamos acerca de una política o procedimiento). Estas señales de advertencia requieren acciones inmediatas. Si existe un problema genuino, entonces los socios deben liderar el camino hacia una solución nueva y mejor tan pronto como sea posible.

Se pueden utilizar diversas herramientas para evaluar la necesidad de cambio: la salida de socios anual o semestral, el conteo de tráfico de las transacciones clave, el uso de modelos de referencia u objetivos, tales como plazos de entrega o la percepción del estado de ánimo de la organización. Cada uno de ellos es válido, según el tipo de problema que esté siendo analizado. Seleccione el indicador o herramienta correcto, inicie un análisis exhaustivo del problema y luego implemente la mejor solución. Su rol como socio exige que usted lidere el gerenciamiento, así como también los aspectos profesionales de su firma.

Utilice las habilidades de cada persona en forma efectiva. Los socios y empleados contables de alto rango son más apropiados para roles de trabajo con honorarios por hora, siempre que sea posible, pero deben jugar un papel en las actividades de compromiso con los clientes y comercialización a fin de respaldar el futuro flujo de honorarios. Esto genera un ingreso que podría pagar los sueldos de especialistas adecuadamente calificados para dirigir la firma. En firmas comparativamente pequeñas, los socios pueden estar involucrados en funciones de administración, junto con asistentes que llevan a cabo el procesamiento de transacciones de rutina. Entonces un socio administrativo en una firma pequeña bien puede tener un asistente administrativo o un oficial de TI en lugar de un gerente administrativo o gerente de TI.

1.6 Creación de una mentalidad orientada a la gestión de riesgos en su firma

Al desarrollar un plan es importante considerar los riesgos. Algunos riesgos, de surgir, podrían solo ser una molestia; otros podrían amenazar la viabilidad de su firma o hacer que pierda todos sus activos personales. Una gestión de riesgos eficaz le ayuda a controlar —y con suerte eliminar— todos los riesgos y su consecuente impacto. La precaución más obvia que cualquier firma puede tomar es investigar a todo nuevo cliente antes de aceptar hacer negocios con él.

La gestión de riesgos se analiza más detalladamente en el [Módulo 7](#). Aquí, usted y sus empleados podrán ver cómo se puede adoptar una mentalidad de gestión de riesgos y moldear las acciones diarias de la firma.

1.6.1 Diez pasos para una gestión de riesgo exitosa

1. Comience con un proceso de reclutamiento de calidad

Su proceso de reclutamiento debe atraer empleados de alto calibre que posean las capacidades técnicas que usted necesita y que sean confiables y honestos. Presta atención también a las habilidades interpersonales, incluyendo la necesidad de habilidades de buena comunicación y la capacidad de trabajar en un equipo de respaldo prácticas de alto rendimiento. Investigue y verifique las referencias de los candidatos preseleccionados. Cualquier oferta laboral debe estar condicionada a la validación satisfactoria de los antecedentes académicos, profesionales y las referencias.

2. Asegúrese de que los empleados estén debidamente capacitados

Los buenos programas de capacitación proporcionan a los empleados las habilidades técnicas adecuadas, ayudan a desarrollar las habilidades interpersonales y de otras naturalezas, describen las habilidades comunicativas esenciales y fortalecen la necesidad de un método profesional para tratar con los clientes y otros miembros de equipo.

3. No delegue tareas que superen los niveles de capacidad

La delegación es esencial para permitir continuar con el crecimiento de una firma. Una buena delegación implicará que las tareas solo sean delegadas a los empleados con la capacidad para manejarlas. Una buena delegación ampliará un poco las habilidades profesionales de cada empleado; el socio o gerente debe guiar al empleado a través de los aspectos nuevos o no conocidos de ese trabajo.

4. Asegúrese de que los empleados conozcan los sistemas y procedimientos estándar

Sin los sistemas apropiados, su equipo podría no contar con delineamientos claros y precisos con los que trabajar. A su vez, esto podría llevarlo a usted a arriesgar su reputación personal y perder la confianza de sus clientes. Sus sistemas son su control de calidad.

5. Cuento con un procedimiento para identificar debilidades o problemas en sus sistemas

Cada miembro de su equipo debe buscar deficiencias en los sistemas. Una vez identificada una debilidad o problema, esta debe reportarse al gerente de la firma o el socio correspondiente para que sea tratado y resuelto.

6. Utilice procesos de revisión adecuados

Decida revisar todas las tareas completadas. Esto es esencial tanto para los empleados de alto rango y socios como para los empleados intermedios y graduados. Todos cometemos errores y la mejor forma de evitar los problemas que puedan surgir es contar con un sistema de revisión. Ello permite tener un segundo

par de ojos que revise todo el trabajo, identifique errores y los corrija antes de que el material con errores salga de la oficina.

7. Mantenga una distribución adecuada en su base tarifaria

Identifique a su “cliente ideal”. Este puede ser uno que utilice una amplia gama de los servicios de la firma, no se opone a las tarifas y es un placer trabajar con él. Su firma debe construirse alrededor de estos tipos de clientes.

Todas las firmas tendrán sus clientes más grandes. Debe tener cuidado, sin embargo, de dejar que un solo cliente o un pequeño grupo de clientes domine su base tarifaria. El riesgo es que usted está construyendo la base de recursos de su firma en derredor de una pequeña cantidad de clientes; si estos se fueran por alguna razón, su firma podría verse en riesgo. Obviamente, cuando un solo cliente domina su cartera de clientes, también existe el riesgo de que usted o sus empleados puedan ser influidos sin razón por las demandas de dicho cliente.

8. Contrate un seguro adecuado

Los principios delineados arriba son todas formas de seguro contra accidentes. No obstante, usted también puede llegar a necesitar pólizas de seguro comercial formal para su protección. Los riesgos son muchos, por ejemplo, un incendio en su oficina o un reclamo de indemnización profesional contra la firma. Las primas ofrecen algo de protección, pero no lo cubren contra todas las pérdidas posibles: de tiempo, sueño, reputación y demás. Mientras que es simple decir que la mejor forma de protección es evitar el problema en primer lugar, sigue siendo prudente contar con pólizas de seguro.

9. Haga copias de seguridad de su tecnología y expedientes

Dado que la tecnología se arraiga cada vez más en los servicios contables públicos, la necesidad de procedimientos de copias de seguridad se vuelve más importante. Por ejemplo, considere tener un servidor con copias de seguridad completas para sus archivos principales u opciones de copias de seguridad en la nube. Las copias de seguridad de datos deben hacerse en forma frecuente y se debe mantener una copia fuera de las instalaciones. De manera periódica, ejecute una prueba de recuperación para ver qué sucede y verifique qué pasaría si usted necesitara restaurar o reemplazar un servidor de archivos o equipo clave.

10. Conozca en profundidad las pautas de privacidad y confidencialidad del cliente

Por último, la capacitación profesional da mucha importancia a la necesidad de mantener la confidencialidad de la información comercial. El cumplimiento tanto del espíritu como de la letra de los diversos requerimientos (éticos y/o legales) de la confidencialidad del cliente y la seguridad de la información privada es ahora un hecho de la vida comercial. Asegúrese de que su equipo conozca la gran tarea de cuidado que los contadores adoptan y que es obligatoria.

1.6.2 Minimización del riesgo ante la pérdida de personal clave

Las firmas dependen de diversos miembros del personal y roles clave. Dado que el futuro comercial de su firma depende de evitar errores o circunstancias adversas en estas áreas, le recomendamos adoptar o adaptar las siguientes políticas y pautas. (El [Módulo 4](#) está basado enteramente en el aspecto de la administración efectiva del aspecto personal de los negocios contables). Al desarrollar su plan estratégico, tenga en mente la trayectoria profesional para su personal clave de modo de atenuar el riesgo de que la falta de expectativas derive en renunciaciones, y asegúrese de que estos empleados tengan oportunidades de progreso.

En este modelo se asume que más de un socio dirige la firma.

1.6.2a Socios y propietarios

Los socios aportan liderazgo en muchos niveles: liderazgo técnico, liderazgo en los aspectos comercial y de producción de las operaciones de la firma, y en la conformación de la cultura y atmósfera de la oficina. La pérdida súbita de un socio podría causar trastornos significativos en la firma en cada una de esas áreas.

Para controlar los riesgos potenciales:

- Pague una póliza de seguro de vida de “persona clave” para cada propietario, a fin de proporcionar inyecciones de dinero en efectivo a corto plazo para cubrir los costos operativos en aumento y potenciales pérdidas de ganancias y para financiar la compra de las acciones del socio de la firma fallecido. Revalúe el nivel de cobertura cada año de modo de asegurar que es el adecuado.
- Asegúrese de que todos los expedientes relacionados con el trabajo y los acuerdos con los clientes estén lo suficientemente bien documentados con el propósito de permitir a cualquier otra persona de alto rango usar esos expedientes y completar el trabajo del cliente con los inconvenientes mínimos.
- Comprométase a apoyar el uso de documentos de trabajo, plantillas y sistemas de archivo (físicos y electrónicos). Esto permite que toda la documentación relacionada inherente a los clientes sea almacenada y recuperada rápida y eficientemente.
- Desarrolle las habilidades y el conocimiento del personal de alto rango con el fin de desarrollar a sus futuros socios.
- Proporcione a los socios lugar para desarrollar sus capacidades.
- Apunte a crear una cultura de la firma eficaz (diríjase al [Módulo 3](#)).

1.6.2b Contador/gerente interno (si corresponde)

Este rol está a cargo de gran parte de los recursos financieros y el mantenimiento de registros, que potencialmente exponen a los socios a:

- pérdidas o daños debidos a habilidades inadecuadas y/o desempeño deficiente,
- fraude o
- el impacto de retrasos en la información o análisis de la rentabilidad y/o liquidez actual de la firma.

Para controlar los riesgos potenciales:

- Decida quién supervisará al contador/gerente. Escriba una descripción detallada del puesto para su rol, en la cual se delegan determinadas responsabilidades al gerente y otras responsabilidades específicas al socio supervisor. Esto asegura que todas las tareas sean asignadas a una persona u otra dentro del equipo de gerenciamiento.
- Adquiera un paquete de software de gestión de empresas para asegurar que las transacciones sean tratadas de manera segura y que se puedan proporcionar informes confiables en forma rápida. Cuando resulte necesario, involucre a un asesor interno para que le ayude a definir informes especiales o regulares.
- Uno de los socios debería refrendar, junto con el gerente, todos los pagos en nombre de la firma (a excepción de las compras menores pagadas con tarjeta de crédito); otro socio debería refrendar los pagos si el primero se ausenta de la firma por un período prolongado o inconveniente. Cuando se hacen transferencias de fondos electrónicas (TFE), asegúrese de contar con el sistema más seguro y actualizado. Determine si las compras por arriba de determinado valor deben ser aprobadas con antelación.

- De tanto en tanto, revise los aspectos del trabajo del gerente, en especial aquellas cuestiones relacionadas con el manejo de dinero en efectivo y otras recepciones provenientes de los clientes de la firma. Realice otras revisiones al azar, a discreción del socio supervisor.
- En los primeros días de la firma, revise todo el correo entrante. Esto asegura que el dinero recibido de los clientes pueda ser auditado y verificado con los registros de deudores cada tanto. Revisar el correo también permite al socio supervisor monitorear cualquier retroalimentación negativa (recibida por escrito) acerca de los servicios de la firma.

El gerente debe:

- Recomendar un cronograma de informes realista, que cubra informes sobre las ganancias (y la base sobre la cual se determina la ganancia), informes de liquidez y la revisión del trabajo en progreso y los registros de deudores. Esto garantiza que los informes saldrán con prontitud, y si existiera una demora inesperada o injustificada, el socio supervisor puede involucrarse para identificar la causa y cualquier impacto que la demora ocasione.
- Manténgase actualizado profesionalmente a través de capacitaciones en el lugar de trabajo y cualquier otra actividad de desarrollo profesional externa, según resulte necesario.

1.6.2c Empleados contables de alto rango

Involucrar a empleados de alto rango que prestan servicios con honorarios por hora con cada cliente directamente y a un alto nivel proporciona un estándar de servicio más eficiente y también garantiza que la firma continuamente cree una base con habilidades más amplias de su gente. Sin embargo, este método podría dejar a la firma desprotegida frente a pérdidas si el empleado se va y se lleva el cliente o desprotegida ante el riesgo profesional derivado del asesoramiento inexacto o de baja calidad del empleado.

Para controlar los riesgos potenciales:

- Diseñe pruebas de investigación de antecedentes en la fase preempleo. Estas investigaciones deben examinar el conocimiento técnico de cada potencial empleado, así como otras competencias importantes, tales como sus habilidades comunicativas, el manejo de dilemas éticos y trabajo en equipo. Las entrevistas para verificar la competencia son una muy buena manera de evaluar qué tan adecuados son los candidatos para la cultura de la firma.
- Adopte procesos de empleo de buenas prácticas para verificar las referencias y calificaciones como parte de la investigación preempleo de los candidatos.
- Exija a todos los empleados, como condición para el empleo, que firmen un convenio de restricción con el fin de limitar algunas de sus acciones en caso de que abandonen la firma, tal como comunicarse con los clientes o personal de la firma con el propósito de atraerlos hacia otra firma, o hacer comentarios desdeñosos acerca de la firma, socios, personal o clientes. El convenio debe ser redactado en forma profesional y estar basado en restricciones razonables respaldadas por las leyes y reglamentaciones profesionales correspondientes.
- Proporcione un rango de recursos de apoyo para los clientes, tales como visitas a sus instalaciones, redacción de boletines informativos u otros materiales informativos técnicos, el fomento de oportunidades de redes de contacto entre los clientes cuando corresponda y resulte ético, etc. Estas iniciativas mejoran la fidelidad del cliente hacia la firma en lugar de la fidelidad hacia personas individuales dentro de ella.
- Proporcione capacitación profesional u otros tipos de capacitación en habilidades a fin de asegurar la prestación de servicios basados en normas técnicas de alta calidad.
- Revise el asesoramiento que brindará a su cliente antes de transmitirlo.

1.6.3 *Gestión de riesgo de servicios*

El hecho de limitar el rango de servicios de las especialidades de los socios permite a la firma proporcionar asesoramiento profesional sólido con un riesgo profesional mínimo. Los especialistas de alto rango deben ser supervisados por un socio, independientemente del grado de conocimiento técnico de este.

Para controlar los riesgos potenciales:

- Lleve a cabo actividades de desarrollo profesional al menos una vez al mes a fin de discutir cambios en la legislación u otras cuestiones que afectan el trabajo con los clientes.
- Asigne un especialista del equipo para monitorear los desarrollos dados en áreas clave, tal como el impuesto a las ganancias, impuesto a las sociedades, impuestos indirectos, impuestos a las ganancias de capital/herencias y demás. Cada especialista puede usar las reuniones de capacitación para informar los cambios al resto del equipo.
- Lleve a cabo un revisión anual de la firma para identificar (entre otras cosas) cualquier nuevo servicio que la firma desee agregar, por ejemplo, “El próximo servicio que se prevé incorporar probablemente sean servicios de planificación de gestión de riquezas/financiera en aproximadamente dos años”.
- Forme alianzas con otras firmas especializadas para garantizar que se satisfagan las necesidades contables de los clientes. Por ejemplo, tenga al menos dos firmas competentes y con buena reputación que pueda presentar al cliente, de modo de darle a este control sobre su elección de un asesor. Monitoree el asesoramiento y el servicio al menos una vez al año a fin de garantizar que se mantengan estándares altos.
- Lleve a cabo revisiones de control de calidad periódicas de los archivos para asegurar que se cumpla con los sistemas.
- Establezca un registro de reclamos y haga el seguimiento de todo reclamo del cliente, incluso de aquellos que no resultan de importancia y realice los cambios correspondientes de ser necesario.

1.6.4 *Minimización de problemas potenciales en la prestación de servicios*

Las firmas que recién comienzan tienen un acceso limitado a la documentación sobre procedimientos y planillas de flujo de trabajo existentes. Esto podría dejar a la firma expuesta a la provisión de asesoramiento comercial incompleto, en especial en lo referente a sus servicios no habituales; dicha exposición podría ir en detrimento de sus clientes, así como también de su firma. Situaciones similares pueden ocurrir cuando se introduce un nuevo servicio. Es muy importante asegurarse desde el comienzo de proporcionar servicios de alta calidad e implementar un plan de mejoramiento continuo.

Para controlar los riesgos potenciales:

- Proporcione servicios a través de estructuras legales independientes con el fin de cumplir con las reglamentaciones locales relacionadas con los límites a la responsabilidad profesional.
- A la luz del tiempo prolongado que requiere el desarrollo de flujos de trabajo y procedimientos llevados a cabo en la oficina, obtenga un paquete de documentos de trabajo y documentación de procesos disponible comercialmente. Utilice aplicaciones de software adecuadas para estandarizar y optimizar cálculos complejos. Esto permite a los socios enfocar su tiempo y energía en encontrar y trabajar con nuevos clientes y ampliar sus servicios a los cliente ya existentes.
- Un socio debe autorizar todos los cambios a las plantillas para mantener el control de la calidad y coherencia del trabajo de la firma.

- Proporcione un programa de capacitación periódica para mantener al equipo actualizado profesionalmente.
- Obtenga suscripciones convenientes y relevantes para alertar a la firma de cambios en la legislación y/o reglamentaciones.
- Haga uso y actualice en forma periódica las cartas de compromiso para los clientes.
- Realice revisiones internas de pares en una pequeña muestra de archivos de los clientes durante el año y acepte revisiones de pares auspiciadas y/o programadas por medio de la asociación de profesionales de la firma.
- Mantenga un seguro de indemnización/mala praxis profesional por un valor mínimo de \$(XXXX) (a ser determinado por la firma o los requisitos de su Organización de Profesionales de la Contabilidad). Revise este monto en forma anual antes de renovar la póliza.

El **Módulo 7** cubre las estrategias de gestión de riesgos en otros aspectos de la gestión de la firma, y el **Módulo 5** examina los riesgos asociados a la tecnología en mayor profundidad.

1.7 Implementación de un manual y sistemas de la empresa

Una firma bien dirigida deberá y querrá documentar sus políticas y procedimientos. También se necesita un manual de de la empresa actualizado según las pautas de aseguramiento de calidad internacionales. La *Guía para el Control de Calidad para Pequeñas y Medianas Empresas* de la IFAC puede descargarse de: www.ifac.org/publications-resources.

Su asociación profesional quizás también haya creado dicho documento para sus miembros.

El **Módulo 7** proporciona más pautas sobre la implementación de sistemas de control de calidad para firmas contables. Un manual práctico asegura que todo el personal pueda acceder en forma rápida a los datos relacionados con la forma en que opera la firma y sus normas profesionales. Se puede informar al nuevo personal acerca del alcance total de una política en particular.

La documentación de estos procesos mejorará la calidad y efectividad del proceso de capacitación. Por ejemplo, incluso una persona experimentada que está capacitando a un nuevo empleado podría cubrir la esencia de cada proceso, pero pasar por alto uno o dos pasos, dejando al aprendiz con un conocimiento, quizás, del 80% o 90% del todo el proceso. Si ese nuevo empleado, consecuentemente, capacita a otro miembro del personal en el futuro, quizás otro 10% o 20% del proceso no será cubierto con precisión o en absoluto. Por lo tanto, es concebible que, dentro de dos “capacitaciones”, solo alrededor de dos tercios de todo el proceso sea transmitido a la tercera persona. Esto podría tornar a la firma vulnerable y crear una oportunidad para que los sistemas eventualmente se derrumben.

Una firma puede necesitar diversos manuales, cada uno de ellos con un foco independiente y diferente:

- un manual para empresas o un manual de control de calidad, el cual guía la forma en que se lleva a cabo su trabajo profesional dentro de la firma,
- un manual para el personal o manual de oficina, que cubre las diversas cuestiones y procesos administrativos que todo el personal debe conocer,
- los socios incluso pueden requerir un manual que rijan su trato de unos con otros: esto resulta particularmente importante si el contrato de la sociedad no es muy detallado o preceptivo.

Diríjase al **Anexo 1.4** para obtener sugerencias de contenido de un manual de oficina.

Si usted está comprando una firma ya existente y planea dirigirla como su único socio accionista, o si está comprando parte de una sociedad establecida, estos manuales ya deberían existir de alguna forma. Usted

necesitará asegurarse de que estos incorporen o adopten métodos de buenas prácticas para el trabajo profesional y la dirección de la firma. Si no es así, entonces usted o el personal de alto rango deberá dedicar algo de tiempo a mejorar y actualizar las políticas y procedimientos individuales.

Si usted está comenzando una firma desde cero, deberá documentar cada política a medida que estas surgen. Algunas de estas se pueden adelantar (por ejemplo, se puede diseñar un rango de políticas laborales o relacionadas con el personal en base a su propia experiencia como empleado), mientras que otras situaciones surgirán de manera no planeada. Cada primer caso puede usarse para establecer la política de la firma.

Usted podría encontrar que una agencia de publicidad o incluso otra firma contable vende manuales hechos. Este desembolso puede ahorrarle un tiempo considerable. Incluso si este tipo de manual está completo, aún así usted podría descubrir que algunas políticas no concuerdan con su propio estilo o preferencias, y que requerirán cambios.

1.8 Utilización de modelos de referencia para impulsar el rendimiento y las mejoras

Algunos modelos de referencia o indicadores de rendimiento clave (KPI) son adoptados en forma regular y amplia por toda la profesión; otros pueden desafiarlo a desarrollar indicadores específicos pertinentes a su propia situación y rendimiento.

Los modelos de referencia pueden obtenerse de diferentes fuentes.

1.8.1 Modelos de referencia externos

Un lugar obvio donde encontrar modelos de referencia es en firmas contables similares a la suya en términos generales. Estas se conocen como modelos de referencia externos. En muchos países, existen proyectos de modelos de referencia especializados (algunos dirigidos por empresas consultoras, mientras que otros son dirigidos o auspiciados por la asociación profesional nacional o estatal). Un buen ejemplo es la encuesta [PCPS/TSCPA National MAP Survey](#) publicada por el American Institute of Certified Public Accountants (AICPA). Estos estudios recogen información de distintas firmas, luego la agrupan de acuerdo a características específicas (posiblemente el tamaño de la firma, su ubicación geográfica, su principal fuente de ingresos y demás). Una vez hecha esta agrupación, el resultado promedio o la media puede ser obtenido para indicar qué logran esas firmas en general para cada indicador. Los socios o gerentes de cada firma pueden luego evaluar el resultado de la firma con relación a un resultado típico y decidir si la diferencia representa una fortaleza, una debilidad o simplemente un método diferente.

La Encuesta de SMP de la IFAC es una herramienta útil que sirve para ayudar a las firmas a examinar desafíos y oportunidades regionales y globales para las SMP y sus clientes que son pequeñas y medianas empresas (PYMEs).

A veces, un pequeño grupo de firmas intercambia este tipo de información entre ellas. Este método exige que todos los representantes de todas las firmas cuenten con un alto grado de confianza mutua: las firmas revelan información sensible y confidencial acerca de su rendimiento, y es esencial que nadie quiebre dicha confianza. Los grupos pequeños de este tipo con frecuencia se basan en criterios de similitud estrechamente definidos: por ejemplo, todas pueden ser firmas de insolvencia o todas pueden ser firmas con tres a cinco socios ubicados en oficinas del centro urbano.

El poder de los modelos de referencia externos reside en que una firma podría verse desafiada por los logros de otras. Por ejemplo, una firma podría haber adoptado un método en particular hacia el cobro de deudores y, a pesar de los seguimientos periódicos a quienes pagan con retraso, puede tener un período de cobro promedio de setenta y cinco días. Esa firma podría llegar a creer que setenta y cinco días es el

mejor resultado posible. No obstante, otras firmas podrían usar técnicas diferentes o distintos acuerdos de facturación y lograr un ciclo de cobro de treinta días. Este tipo de diferencia debería bien desafiar a la “firma con setenta y cinco días de cobro” a revisar sus procesos de modo de acercarse al resultado de “treinta días”. Los informes sobre modelos de referencia externos con frecuencia proporcionan pautas generalizadas acerca del mejoramiento del rendimiento, y el método de grupos pequeños permite a los socios o personal de alto rango formular preguntas más detalladas sobre los procesos y políticas que arrojan mejores resultados.

1.8.2 Modelos de referencia internos

Los modelos de referencia también pueden provenir de dentro de la firma. Midiendo y calculando determinados indicadores en forma periódica, por ejemplo la oferta de un servicio específico, la firma puede monitorear las tendencias de su propio rendimiento. Dicho método permite a la firma centrarse en aspectos especiales de su propio rendimiento y tener en cuenta determinados atributos únicos. A la vez que resulta beneficioso, esto puede llevar a la firma a un falso sentido de seguridad, como en el ejemplo de los “deudores” de más arriba. El uso de modelos de referencia interno cobra más fuerza cuando este rastrea hechos específicos de la firma que no se pueden comparar fácil o confiablemente con los de otras firmas.

1.8.3 Otros modelos de referencia de la industria

Este tercer tipo de modelo de referencia incluye el uso de técnicas, tal como la venta cruzada o venta indirecta, adoptadas en otras industrias; estas técnicas, obviamente, deben ser adaptadas a los negocios contables. Por ejemplo:

- Los puntos de venta de comidas rápidas con franquicia tienen un procedimiento excelente para la venta indirecta de productos a sus cliente (“¿Desea papas fritas con eso?”) y también para armar “combos”. Ambas tácticas está diseñadas para ofrecer una gama más amplia de productos a los clientes, y, de este modo, aumentar el tamaño promedio de la venta. Asimismo, es concebible que los componentes agregados dejen márgenes más altos, lo que aumenta la rentabilidad general también. Un contador nunca preguntaría “¿Le gustaría hacer una auditoría con estas cuentas?”, pero el concepto de ofrecer una gama más amplia de servicios relevantes es aplicable tanto a los servicios contables como a la comida rápida.
- Las firmas con componentes de costos fijos deben crear niveles de afectación o uso en forma constante como técnica de aumento de la rentabilidad. Las aerolíneas y proveedores de alojamiento son buenos ejemplos, donde la gestión de rendimiento y las tasas de ocupación son KPI. Estos proveedores conocen su costo marginal de la prestación de sus servicios, y utilizan un método de fijación de precios diferencial y/o ofertas especiales para incrementar la utilización en momentos de baja demanda. El costo laboral constituye una partida de gasto fijo para las firmas contables, por lo que podría aplicarse un concepto similar. La firma podría promover una auditoría de sistemas del tipo “por primera vez” para un cliente comercial mediano cobrándole tarifas más bajas durante un momento tradicionalmente bajo de actividad del año. Esto podría hacer que se vendan más horas facturables que lo habitual; aún así, la firma debería sacar ganancias de esas horas adicionales. Si el cliente desea llevar a cabo un proyecto similar el año siguiente, la firma tendrá entonces lugar para aumentar sus honorarios por hora por encima del nivel normal.
- El principio más relevante aquí consiste en observar qué hacen otras firmas y luego analizar por qué lo hacen. Una vez que entiende el concepto comercial subyacente, usted puede ver si —y cómo— ese concepto podría ser aplicarse a la rentabilidad de su firma.

Existen muchos ejemplos de este tipo de modelo de referencia entre industrias. Recuerde que los modelos de referencia pueden aplicarse a diferentes niveles. Muchos modelos de referencia se expresan en forma numérica: los márgenes de rentabilidad, estructuras de costos, rebajas o estructuras de dotación de empleados pueden expresarse en cifras. Siempre que las definiciones sean claras, la comparación de cifras puede proporcionar una perspectiva igual de clara acerca del rendimiento de la empresa. También es posible utilizar modelos de referencia para los procesos y políticas.

Los modelos de referencia en sí mismos no son la solución a los problemas de la firma, pero pueden indicar dónde reside el problema y su envergadura. Identificar las posibles soluciones e implementar las mejores requiere más trabajo del personal clave. Una consecuente nueva medición del indicador debería mostrar algún progreso hacia “una mejor firma” y posiblemente incluso “la mejor firma”. Cuanto antes se aplique la acción correctiva, antes aumentarán las ganancias y la liquidez.

Recuerde que el proceso de mejora del rendimiento lleva tiempo y podría requerir varios pasos o decisiones. Utilice herramientas como gráficos o líneas de tendencia para monitorear las mejoras a lo largo de un período de tiempo. Estas herramientas facilitan ver posibles tendencias desfavorables o monitorear el progreso real.

Aquí incluimos una lista de algunos de los indicadores de modelos de referencia más comunes que podría utilizar para medir las mejoras en la eficiencia y rentabilidad de su firma. Están categorizados de acuerdo a si se puede acceder a ellos y compararlos efectivamente desde modelos de referencia externos o si son más apropiados como modelos de referencia internos.

1.8.3a KPI aplicables a toda la firma apropiados para modelos de referencia externos

Rentabilidad

- Gastos en sueldos como un porcentaje de los ingresos totales,
- otros gastos generales como un porcentaje de los ingresos totales,
- ganancias netas por socio/director,
- rebajas como un porcentaje de la producción total o por persona.

Productividad del personal

- Ingresos por dólar de salarios (incluyendo el salario hipotético de los socios/directores),
- relación honorarios-salario,
- ingresos por hora productiva (es decir, las horas que no incluyen todas las licencias, tiempo de capacitación profesional, tiempo no facturable, etc.),
- ingresos por persona que trabaja en la firma,
- ingresos por trabajador con honorarios por hora (es decir, ingresos que no incluyen a los empleados que principalmente tienen funciones que no se basan en honorarios),
- ingresos por socio,
- horas productivas trabajadas por persona por año,
- horas productivas trabajadas como un porcentaje del tiempo disponible (es decir, sin incluir licencia por vacaciones, enfermedad y capacitación profesional, etc.).

Liquidez

- Días de trabajo en curso no facturados,
- días de pagos pendientes de deudores,
- rotación de activos,
- estructura y supervisión:
 - Empleados por socio accionista/director,
 - personal de apoyo como un porcentaje del total,
 - clientes por persona,
 - clientes por profesional (“trabajador con honorarios por hora”),
- honorarios por cliente.

Otros

- Crecimiento de los ingresos de la firma por año,
- honorarios generados a partir de los diez clientes más grandes, como un porcentaje de los ingresos totales,
- tarifa promedio por cliente,
- crecimiento en los honorarios promedio por cliente.

1.8.3b KPI apropiados para los informes internos sobre tendencias aplicables a toda la firma

Los informes internos sobre tendencias podrían cubrir una amplia gama de indicadores; algunos de estos podrían ser únicos de su firma debido a un deseo de medir el impacto de determinados objetivos específicos adoptados dentro de la firma.

Las mediciones internas deben cubrir todos los indicadores antes mencionados y:

- activos por persona,
- plazos de entrega del trabajo,
- patrimonio de los socios como un porcentaje de los activos totales,
- ganancias distribuidas como un porcentaje del total de las ganancias obtenidas,
- crecimiento de las ganancias de la firma por año,
- coeficiente actual,
- antigüedad de las deudas de los deudores,
- antigüedad del trabajo en curso,
- gastos detallados como un porcentaje de los ingresos y/o por persona: foco en los costos variables controlables, dado que los porcentajes de costos fijos variarán de acuerdo con la base de ingresos,
- valor llave (o cambio en el valor llave) en base a la fórmula de valuación interna de la firma,
- combinación de ingresos como un porcentaje total de los ingresos totales (fuentes de ingreso por servicio),

- ingresos de clientes (nuevos) del primer año como un porcentaje de los ingresos totales,
- cantidad de clientes obtenidos y perdidos durante el año, como un porcentaje de la cantidad de clientes al comienzo del año.

1.8.3c KPI opcionales apropiados para comparaciones internas

Finalmente, usted podría desear hacer comparaciones dentro de departamentos individuales o grupos de trabajo dentro de la firma. Entonces sería posible comparar, por ejemplo, el rendimiento de un grupo con otro. Esto, por supuesto, se basa en la presunción de que los departamentos son razonablemente similares en cuanto a sus métodos de trabajo o combinación de clientes, etc. En este punto, su elección de los indicadores puede estar enfocada principalmente en el trabajo de cada grupo en particular y ser directamente pertinente a este.

Al crear estos indicadores, asegúrese de que ellos resalten la eficiencia y no solo la actividad. Por ejemplo, por lo general se considera más eficiente si cada persona en el departamento Cuentas puede aumentar la cantidad de facturas y procesar más pagos por empleado u hora de trabajo. Sin embargo, incentivar la creación de más facturas (por ejemplo, enviando facturas por correo a los clientes dos veces por mes en lugar de una vez por mes, o incentivando pagos parciales en lugar de pagos completos por parte de los clientes) podría solo aumentar el nivel de actividad sin ganancias netas para la firma. Un gerente escéptico podría usar los modelos de referencia para argumentar la necesidad de empleados *adicionales* que ayuden a procesar el volumen de actividad más alto. Ello podría claramente no arrojar un buen resultado para la firma en general debido a que aumenta el costo de funcionamiento de la firma a la vez que aún no satisface el modelo de referencia.

Para cada división o equipo de trabajadores con honorarios por hora

- Ingresos por persona,
- rebajas por persona por año,
- ingresos menos costos directos y costos controlables (es decir, sin incluir la asignación o prorrateo de costos arbitrarios) equivale a la contribución de los gastos generales no asignados de la firma,
- gastos directos de salarios (incluyendo gastos indirectos relacionados con los empleados) como un porcentaje de los ingresos,
- costo controlable como un porcentaje de los ingresos,
- crecimiento de los honorarios por año, total,
- aumento de los honorarios promedio por cliente,
- crecimiento en la contribución (es decir, la medición de las ganancias relacionadas con el departamento) por año,
- nuevos clientes obtenidos y clientes perdidos durante el año,
- logro del porcentaje de los objetivos de la división. Este/estos indicador(es) variarán de acuerdo con la naturaleza del objetivo. El propósito es cuantificar el alcance del cumplimiento de los objetivos (por ejemplo, el porcentaje de clientes a los que se ofrecieron servicios durante las discusiones con este o la cantidad y porcentaje de clientes que fueron movidos a facturación mensual de suma total),
- total de trabajo en curso y deudores actuales.

Para las actividades de comercialización

- Desembolso en comercialización por pedido,
- desembolso en comercialización por nuevo cliente obtenido,
- horas de comercialización (de todo el personal) como un porcentaje del total de horas disponibles en toda la firma,
- ingresos por hora de marketing,
- mejoramiento de la tasa de satisfacción del cliente en base a las encuestas a clientes.

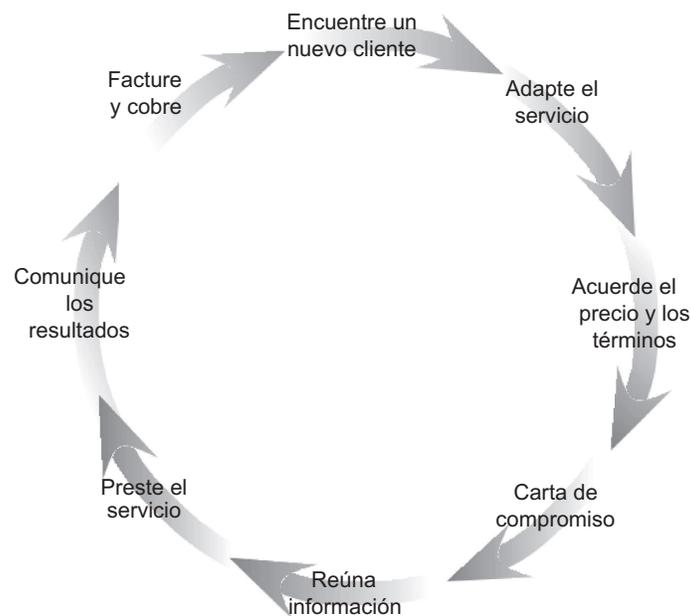
Para la unidad administrativa o financiera

- Horas de empleados de administración como un porcentaje del total de horas disponible de toda la firma,
- ingresos por hora de administración,
- otros indicadores de eficiencia, tal como los pagos de porcentajes a acreedores a los que se les pagó con demora.

1.9 El negocio de dirigir su firma

1.9.1 Las etapas clave para dirigir una firma eficaz

Figura 1.2 El “círculo virtuoso” de una firma contable eficiente



Las etapas clave de este proceso son:

1.9.1a Encuentre un cliente (con posterioridad; agregado a los clientes existentes)

En una firma que recién comienza, esto es realmente un desafío. Usted puede haber traído algunos clientes de la firma de su empleador anterior (tenga cuidado de actuar éticamente en este respecto y cumpla con todos los acuerdos o compromisos que tenía mientras era empleado) o quizás construyó una cartera de clientes de la nada.

Si usted compró una firma o un paquete de tarifas de otra empresa, deberá enfocarse en la retención de esos clientes clave.

Si usted se está uniendo a una firma ya existente, la presión inmediata de encontrar nuevos clientes será menor dado que habrá algún remanente de clientes del socio anterior. Más allá de la situación que se aplique a usted, siempre existe el imperativo de agregar más clientes que sean congruentes con su perfil ideal de estos. Existen muchas herramientas de comercialización y venta disponibles; sírvase dirigirse a la sección anterior que trata sobre el desarrollo de un plan de comercialización. Sin embargo, recuerde que una firma necesita nuevos clientes en forma continua para crecer, o simplemente reemplazar, la baja de clientes natural.

1. Adapte el servicio

Aquí es donde la oferta (su capacidad de prestar servicios que benefician a los clientes) satisface la demanda (la necesidad específica que su cliente le describe a usted). El servicio contable básico gira en torno al registro y compilación de transacciones, posteriormente informar sobre estos a una amplia gama de usuarios. Luego, sus propias habilidades, complementadas con las habilidades de sus colegas de la firma, le permiten prestar más servicios para el beneficio de sus clientes.

Usted podría necesitar mirar más allá de sus propias habilidades para crear el paquete de servicios apropiado para satisfacer por completo las necesidades de su cliente (ya sea de manera explícita o no). Esté dispuesto a presentar a su cliente a otros especialistas de alta calidad dentro o fuera de su firma, quienes poseen el conocimiento que usted no tiene. Las formas en que las redes pueden ayudar a satisfacer las necesidades de sus clientes en forma cabal están incluidas en el [Módulo 2](#).

2. Acuerde el precio y los términos

Mientras que la motivación principal probablemente sea prestar buenos servicios y obtener resultados para los clientes, los principios comerciales básicos también deben ser aplicados para garantizar un futuro largo y viable para su firma.

Fije un precio que refleje su estructura de costos y arroje una ganancia apropiada para el tiempo y la inversión que usted dedique a la firma. Dígales a los clientes cómo y cuándo les enviará la factura. Dígales a los clientes que usted espera que le paguen en forma puntual.

Ayude a los clientes a minimizar la cantidad de trabajo de procesamiento de bajo nivel que usted debe hacer para ellos (por ejemplo, instale sistemas o software de mantenimiento de registros en la empresa del cliente y capacite a los empleados en cuanto a su uso). Esto ayuda a los clientes a controlar los honorarios contables totales proporcionándole a usted información de fuentes de calidad. Por su lado, estime una fecha realista para la concreción del trabajo de su cliente y entregue el trabajo en el plazo prometido.

La tarifa de honorarios describe los honorarios por hora para cada trabajador con honorarios por hora que asegura que la firma siga siendo comercialmente viable. Si la firma cobra por hora de trabajo realizado o si la firma adopta un “precio paquete” para un paquete de servicios acordado, lograr esta tarifa de honorarios es esencial para el éxito económico de la firma. La tarifa debe ser lo suficientemente alta para cubrir todos los costos, proporcionar un retorno sobre el capital invertido en la firma y recompensar el tiempo del socio de manera adecuada.

3. Carta de compromiso

La mayoría de las asociaciones profesionales requieren que las firmas produzcan una carta de compromiso actualizada y precisa que describa en detalle, razonablemente:

- la naturaleza y alcance del trabajo a ser realizado, incluyendo las limitaciones,
- la manera en que se manejará y se aplicarán los precios al trabajo fuera del alcance de la firma,
- el rol del cliente al ayudarlo a obtener documentos y otros tipo de información,
- sus obligaciones en términos de profesionalismo, confidencialidad y concreción y
- las condiciones comerciales del compromiso.

De esta manera, ambas partes sabrán qué se espera de ellos y cómo cada uno contribuirá a la relación. A veces, una nueva carta de compromiso podría prepararse para trabajos nuevos o inesperados que surgen en el curso del año. Deje guiarse por su asociación profesional en cuanto a los requisitos de una carta de compromiso válida. Las cartas de compromiso deben ser revisadas en forma anual y se debe emitir cartas independientes cuando se acuerdan encargos adicionales o cuando el alcance del encargo existente ha cambiado de manera significativa. El proceso de compromiso del cliente se analiza en detalle en el [Módulo 7](#).

4. Reúna información

Cuando está negociando en términos del compromiso, usted identificará ciertos registros u otra información que el cliente puede proporcionar. Una vez que el compromiso comienza, la firma puede usar listas de verificación para reunir información específica del cliente. Esto agiliza el proceso y garantiza que se reúna toda la información relevante lo antes posible. Ello debería evitar —o al menos minimizar— la necesidad de pedir al cliente detalles adicionales; consecuentemente, esto acelera la concreción del trabajo y asegura la calidad.

Existen muchas formas de reunir esta información: en reuniones cara a cara, charlas telefónicas, correo electrónico, cartas y demás. Utilice el método que más se adapte a la personalidad y preferencias de cada cliente. Esto hace que el proceso de comunicación fluya sin inconvenientes, sea fácil y tan eficaz como sea posible. Las herramientas de Internet pueden permitir a los clientes ver el progreso del trabajo.

5. Preste el servicio

Esto cubre todas las etapas y procesos utilizados para convertir sus habilidades en un resultado para el cliente: la aplicación de su conocimiento profesional; fácil acceso de los empleados contables a suscripciones o servicios de investigación; los plazos adoptados y el progreso para cumplirlos; el nivel de revisión dentro de la firma por parte, por ejemplo, del gerente o socio; el uso de los sistemas de control de calidad de la firma; métodos eficaces dentro de la firma para la gestión de encargos, incluyendo el establecimiento de prioridades; y la meta de completar el trabajo. En esta fase existen aspectos administrativos y relacionados con los procesos, además de los aspectos técnicos o profesionales.

6. Comunique los resultados

Los clientes raramente ven o conocen el alcance total del trabajo que usted hace. Por ende, la presentación del resultado final asume una gran importancia al asegurar que los clientes están conformes con su trabajo o asesoramiento.

El método de comunicación debe ser adaptado a cada cliente: una carta o informe escrito, reunión o charla cara a cara, charla telefónica, reunión en línea u otro método. Decida en base a la disponibilidad y preferencias de su clientes, así como las suyas.

De modo similar, tenga en cuenta el tipo y la cantidad de información a ser comunicada. ¿Cuánto entenderá el cliente? ¿Debe incorporar diagramas o gráficos para comunicarse de manera eficaz? ¿Cómo debe redactar el mensaje? Algunos clientes solo quieren la respuesta, mientras que otros querrán entender el proceso subyacente también. Algunos preferirán tratar con cifras, mientras que para muchos otros los

gráficos son más fáciles de entender. Incluya y explique todas las calificaciones en su asesoramiento. Asimismo, considere cualquier pauta profesional relacionada con la información que debe cubrir.

Asegúrese de que el cliente comprenda no solo el costo de su servicio sino también el beneficio neto que ha obtenido: de este modo, usted seguirá vendiendo la importancia de su trabajo en forma continua.

7. Facture y cobre

Esto debería ser simple, dado que los acuerdos de facturación deben ser abordados cuando se prepara el compromiso. Al alcanzar los objetivos específicos, esto debe disparar la creación automática de una factura para el cliente. El cliente debe esperar que así sea. Una firma podría optar por una factura única al terminar o una factura parcial determinada por un marco temporal (por ejemplo, el primer día del mes durante mayo, junio y julio, con la cifra final facturada al momento de finalizar el trabajo) u objetivo, por ejemplo, al comienzo del trabajo de auditoría interina y al comienzo de la revisión de auditoría final). Ambos casos pueden llevar a una acumulación significativa de trabajo en curso y/o saldo deudor y comprometer un capital de trabajo considerable como resultado.

Muchas firmas ahora están mutando hacia compromisos de alcance fijo y precios fijos que se pagan en forma mensual, y cobran el trabajo adicional por separado. Este modelo ha demostrado que hace menos pesado el flujo de efectivo tanto para el cliente como para la firma; también hace que menos dinero esté comprometido en el trabajo en curso y los deudores.

Algunos trabajos se prestan a la facturación de valor: las tarifas de su firma se rigen por el beneficio al cliente en lugar del tiempo real dedicado al trabajo. Este método puede arrojar un retorno superior al objetivo por hora productiva o facturable y contiene un elemento de beneficio compartido.

Si usted siente que es necesario hacer una rebaja en una factura antes de procesarla, intente comprender la razón subyacente para ello. ¿El exceso de tiempo fue causado por un miembro del personal que necesitaba capacitación? ¿O fue debido a una gran cantidad de reelaboración de parte del trabajo? ¿Una persona de la firma causa la mayoría de las reducciones en las facturas? Busque entender la causa raíz detrás de ello e implemente estrategias para tratar los problemas que encuentre. Esto le ayudará a controlar el nivel de rebajas en las facturas y minimizarlas en el futuro. Recuerde, cada dólar de una rebaja representa un dólar de la ganancia que está regalando, entonces estos son ajustes importantes que a veces le solicitan o debe hacer.

“De igual modo, muchas firmas son extremadamente laxas cuando se trata del control financiero: los bloqueos son demasiado altos, la facturación no se hace a tiempo, nadie tiene asignada la tarea específica de hacer el seguimiento de las facturas sin pagar y no hay un sistema para monitorear el proceso de facturación y cobro completo”.

Shohet y Jenner 2007

En cuanto al cobro, los clientes deben saber que usted intentará cobrar, en forma activa, cualquier factura que permanezca impaga más allá de los términos comerciales acordados. Haga el seguimiento de estos montos impagos de manera profesional y comercialmente adecuada. Nuevamente, esto debe estar explicitado en la carta de compromiso que su cliente ha firmado, antes de comenzar el trabajo. De ser necesario, usted y sus empleados clave pueden necesitar tener lo que llamamos “conversaciones difíciles” con los clientes, de modo que sepan que usted espera que las facturas sean pagadas dentro de los términos comerciales acordados.

⁷ Shohet, Phil y Jenner, Andrew. “La importancia de ser rentable”. *Accountancy*, julio de 2007, 40–41.

8. Venta adicional de otros servicios

Los contadores públicos proporcionan una amplia gama de servicios, más amplia de lo que muchos clientes creen. Esto se hace dentro del marco ético detallado por la legislación y/o su asociación profesional. La venta de servicios adicionales más efectiva sucede cuando usted y sus empleados profesionales escuchan los comentarios de sus clientes, luego evalúan si existe una oportunidad de que su firma resuelva ese problema en particular usando alguno de sus servicios.

El cliente podría entregarle información voluntariamente (por ejemplo, “Espero nuestra próxima charla con el gerente de mi banco porque siempre estoy usando todo mi descubierto”), o usted podría identificar problemas operativos en los estados financieros de un cliente empresarial (“Usted parece tener problemas con el cobro de dinero de los clientes y esto le está causando un alto nivel de deudores incobrables”). Alternativamente, usted podría desarrollar una lista de verificación formal a revisar en forma anual con cada cliente, de modo de descubrir oportunidades de servicios adicionales que el cliente pudiera necesitar y agradecería. Por ejemplo, para servicios de administración de riquezas o estructuras de planificación patrimonial.

Es importante entender la diferencia entre un servicio normal y permanente y un encargo eventual “por única vez”. El primero arrojará ingresos sostenibles: una venta genera beneficios a la firma por muchos años y mejora el valor de la relación a largo plazo con ese cliente. Del mismo modo, contribuye al valor de la empresa. La segunda solo tendrá beneficios en los ingresos a corto plazo; dichos encargos, sin embargo, pueden ser muy interesantes y/o un desafío profesional, por lo que no deben ser ignorados. Una firma de buena calidad (entre otras cosas) tendrá un alto nivel de trabajo recurrente que respalda el presupuesto y planificación del flujo de trabajo cada año.

Los servicios de venta adicional requieren que el profesional sabio conozca el conjunto de habilidades de la firma y sus limitaciones. Los servicios de venta adicional siempre deben estar fundados en un fuerte deseo de cuidar al cliente apropiadamente y no simplemente aumentar los ingresos. Este método puede —y debe— encontrarlo a usted proporcionando un servicio excelente y proactivo a los clientes y aumentando los ingresos y ganancias de ambos.

En la [Figura 1.2](#), la venta eficaz de servicios adicionales relevantes nos lleva de vuelta al comienzo: encontrar al cliente y adaptar un servicio.

“A fin de escuchar y aprender más acerca de la situación actual del cliente, sus planes para el futuro y desafíos que se vislumbran en el horizonte, estos ponen en práctica actividades tales como: invitar a los clientes a hablar acerca de los empleados con honorarios por hora, asistir a conferencias de la industria de los clientes, leer la prensa del sector comercial del cliente, invertir tiempo no facturable en crear la relación y agregar valor”.

“Para poder ofrecer soluciones más valiosas para los clientes, un socio cliente y su equipo deben estar completamente actualizados respecto de las capacidades y conocimiento actuales que su firma puede ofrecer. Esto con frecuencia es más difícil de lo que parece. A medida que las firmas se vuelven más exitosas y crecen, la comunicación entre los departamentos se fragmenta”.

Matthews y Telfer 2007⁸

⁸ Matthews, Paul y Telfer, Paul. “¿Jekyll o Hyde?” *Accountancy*, agosto de 2007, 58–59.

Los siguientes pasos, incluidos en el artículo “Lo bueno, lo malo y lo feo” (Pipe 2008), proporcionan sugerencias de pasos para aplicar un método proactivo a fin de identificar y satisfacer las necesidades de los clientes.

- Investigue y produzca una lista maestra de ideas de alto impacto para compartir con sus clientes y actualícela en forma continua.
- Agregue un paso al programa de concreción de cuentas solicitando al contador a cargo que revise la lista para identificar ideas relevantes para el cliente.
- Escriba las ideas en forma de “Informe de Posibilidades de Mejoras Clave”, cuantificando su impacto cuando sea posible y haciendo una recomendación preliminar relacionada con cada idea.
- Presente y discuta el informe y las recomendaciones en la reunión de concreción de cuentas.
- Diseñe un plan de acción que contenga las recomendaciones que el cliente pudiera querer implementar.
- Pregunte al cliente si desea tener ayuda con la implementación de los puntos del plan de acción; usted venderá
- Fije precios competitivos siempre que sea posible para relacionar la tarifa con los beneficios que ha cuantificado; usted ganará tarifas más altas.
- Repita el proceso para todos los clientes, todos los años —dado que de esa manera, todos los clientes se benefician, no solo unos pocos; ello incorpora la proactividad en la cultura de la firma.
- Gane nuevos clientes poniendo una oferta de “Informe de Posibilidad de Mejoras Clave” gratuito en el corazón de sus ventas y comercialización.
- Dé a sus clientes y contactos una razón para que le deriven sus contactos invitándolos a ofrecer un “Informe de Posibilidades Mejoras Clave” elaborado por usted, a las personas que ellos conocen.
- Ser “proactivo” es la manera más simple, efectiva y que insume menos costos de salario para aumentar sus ventas cruzadas de servicios adicionales a los clientes existentes.

Pipe 2008⁹

No todos los socios y profesionales serán expertos en todos los aspectos del ciclo profesional. Podría ser útil introducir a otros profesionales en el proceso en esos puntos críticos del ciclo. Ciertamente, existe un beneficio en adoptar sistemas o métodos estándar para toda la firma (por ejemplo, usando una lista de verificación estándar para identificar futuras necesidades, o la información necesaria de un cliente). Los socios y empleados también deben reconocer que ocasionalmente necesitan realizar tareas que simplemente desearían no hacer, tal como hablar con los clientes acerca de cuestiones de facturación y cobro. Todos los pasos del ciclo son importantes para dirigir una firma viable, por ende deben ser llevados a cabo en forma periódica, sistemática y profesional. Asigne a su equipo funciones que sean acordes a sus habilidades y estilos de personalidad natural: esto le dará el mejor resultado general para toda la firma.

⁹ Pipe, Steve A. “Lo bueno, lo malo y lo feo”. *Accountancy*, julio de 2008, 34–35.

Establezca su firma como una máquina eficiente y bien aceiteada desde el inicio. Ello probablemente hará que sea un lugar más atractivo para los nuevos socios potenciales o al intentar vender la firma en el futuro. Implemente un método sistematizado para todo lo que hace la firma. Una firma cuya gente puede trabajar de manera metódica y consistente a lo largo del ciclo de servicios, y luego asegura que la firma controla su rentabilidad y liquidez a lo largo del camino, se convierte en un negocio valioso. Esto la hace más fácil de vender y, por lo general, más valiosa que muchas otras firmas. Podría ser prematuro mencionar esto ahora, pero un día ¡esto podría ser importante para usted!

1.10 Monitoreo de fuerzas externas

Existen algunas tendencias significativas en la sociedad que deberían considerarse al planificar y gestionar su firma. La globalización, la tecnología y los cambios demográficos pueden tener un serio impacto en las actividades profesionales. Los clientes tienen problemas más complejos, tienen acceso a mejor información y están más enfocados en el valor de los servicios proporcionados. Las firmas deben ser conscientes de los cambios que la sociedad necesita. Estos cambios crean oportunidades para que las firmas evolucionen.

Esta sección examina algunos de los problemas, en un sentido amplio, que impactan en los servicios profesionales de contabilidad y para los que se requiere planificación.

1.10.1 Sostenibilidad ambiental

Cualquier firma puede hacer un intento serio de actuar de manera responsable con el medioambiente. Un beneficio natural de minimizar la huella de carbono de la firma con frecuencia lleva a un negocio menos costoso.

Un método simple es centrarse en el “rediseñar”, “reducir” y luego, de ser necesario, “compensar”.

- El rediseño de procesos con frecuencia ofrece una reducción de la cantidad de recursos utilizados, lo que ayuda a la firma a ahorrar dinero. Elimine los pasos innecesarios e improductivos de sus procesos; esto reduce la cantidad de tiempo de trabajo en una gama de insumos, y como consecuencia, los costos bajan.
- Reduzca el volumen de recursos utilizados en la empresa. Esto podría implicar una auditoría de la energía para identificar dispositivos de alto consumo que podrían ser reemplazados, o la decisión de usar comunicaciones electrónicas en lugar de comunicaciones en papel. Algunos de estos cambios podrían ser rápidos y simples (instalar luces de bajo consumo), mientras que otros (tal como comprar computadoras, impresoras y otros dispositivos de bajo consumo progresivamente) podría llevar más tiempo de lograr. Ciertos proyectos de mayor envergadura, tal como modernizar su edificio de oficinas para reducir el uso de energía podría garantizarse si este supera el obstáculo del retorno de la inversión y la relación costo-beneficio. Muchos de estos cambios reducirán los costos sin comprometer la calidad o la efectividad de su servicio.
- Una vez que haya minimizado la huella de la firma, usted puede considerar si desea comprar bonos de compensación de carbono (a veces llamados “Compensación CO₂”) para contrarrestar o compensar las emisiones de carbono remanentes de su firma.

Puede haber una cantidad de decisiones rápidas y fáciles que pueden tener un gran impacto en un marco temporal corto. Tome esas decisiones primero para demostrar a sus socios y empleados los beneficios de esta estrategia.

Reducir su huella de carbono también puede ser un punto de venta para algunos clientes y atraer empleados a trabajar en su firma.

Los próximos años serán testigos de una nueva posición más central de la responsabilidad ambiental concerniente a la toma de decisiones y la implementación de los planes de las firmas. Esa fase desafiará a las firmas a cuestionarse presunciones acerca del trabajo y la forma en que presta sus servicios. En su momento, las firmas quizás lleguen a cambiar su método hasta el punto donde ser conscientes del medioambiente es solo parte de la forma en que todos trabajan. Por lo tanto, a corto plazo, adoptar este tipo de mentalidad podría ahorrarle dinero a la firma y también podría utilizarlo como factor de promoción para que su firma sea más deseable. Saque ventaja de esta situación y considere cómo introducir nuevos servicios —tales como informes de sostenibilidad o integrados, análisis de control de residuos o huella de carbono— podrían posicionar a su firma para cumplir con las necesidades del mercado.

1.10.2 Normas internacionales para contadores

La tendencia hacia la globalización ha traído consigo el desarrollo de normas internacionales de información financiera, auditoría y aseguramiento, y ética, que impactan tanto en la profesión como en los clientes. Muchos clientes se están tornando más globales en cuanto a sus aspiraciones y actividades comerciales; esto exige que sus contadores respondan, posiblemente a través de alianzas o enlaces internacionales, con otros profesionales del exterior.

Las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) ahora son adoptadas ampliamente en todo el mundo por las entidades que cotizan en bolsa. En 2009, el [Consejo Internacional de Normas de Contabilidad \(IASB\)](#) publicó una NIIF para pequeñas y medianas empresas ([NIIF para PYMEs](#)) y muchos países ya la han adoptado.

Mientras tanto, las normas internacionales emitidas por el [Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento \(IAASB\)](#) y el [Consejo de Normas Internacionales de Ética \(IESBA\)](#) continúa siendo adoptado por una cantidad cada vez mayor de jurisdicciones.

Teniendo en cuenta la globalización de los servicios contables y el crecimiento en las transacciones internacionales, su personal puede necesitar desarrollar una sensibilidad cultural, y posiblemente habilidades en lenguas extranjeras, a fin de servir a una cartera de clientes más amplia y diversa. Las estrategias para abordar estos desafíos podrían incluir el reclutamiento de personal multilingüe y capacitación profesional en contabilidad internacional y práctica comercial.

1.10.3 Niveles crecientes de reglamentaciones y conocimiento profesional

La profesión contable ha incrementado su alcance profesional de manera significativa en los últimos treinta años. Existe una necesidad de capacitación profesional en toda la gama de las disciplinas contables, simplemente para mantener un nivel actualizado y adecuado de especialización profesional. Difícilmente esta tendencia se ralentizará, dados los rápidos cambios en la tecnología y la naturaleza del negocio.

Este creciente énfasis en la información de la responsabilidad social corporativa, quizás evidenciado en el surgimiento de informes integrados, tal como lo defiende el Consejo Internacional de Información Integrada (IICR), junto con la posibilidad de auditorías de las declaraciones de responsabilidad ambiental de los clientes, sumarán más complejidad a la preparación, revisión y auditoría de los estados financieros. Los contadores tendrán un papel significativo en estas ampliaciones de los límites de la contabilidad e informes.

Un resultado de la incertidumbre económica —que posiblemente continuará siendo así— es el extenso nivel de modificaciones en las reglamentaciones en muchos países del mundo. La profesión contable tendrá un papel público y vocal en las discusiones e implementación de modificaciones de las reglamentaciones.

La combinación de modificaciones a las reglamentaciones y normas profesionales de mayor nivel implicará grandes exigencias a los contadores y sus empleados. Se necesitarán grandes inversiones en capacitación continua y suscripciones a una gama más amplia de servicios de información, solo para mantener el conocimiento actualizado. A su vez, este nivel de capacitación e inversión también significará una gran presión —tanto financiera como emocional— en el socio accionista o socios menores de las firmas.

Preste especial atención a este tema si está planeando comenzar u operar una firma con un único socio accionista, dado que el liderazgo profesional y técnico deberán venir de usted.

Una respuesta podría ser apuntar a un recorrido de desarrollo firme que se centre en el crecimiento rápido de modo que pueda agregar al menos un socio dentro de un tiempo relativamente corto; de esta manera, usted puede planificar distribuir la carga de trabajo profesional y presión de liderazgo en forma temprana en el desarrollo de su firma.

Una segunda posible respuesta es que usted considere seriamente comenzar su empresa con otros socios o que se una a una sociedad ya existente a fin de poder rodearse inmediatamente de una cantidad de socios, facilitando la especialización en cuanto al esfuerzo o interés.

1.10.4 Movilidad de talento y clientes

La tecnología está ayudando a internacionalizar los negocios: permite y alienta la fusión de datos, e incluso empresas, a través de los límites fronterizos.

La subsidiaria local de una compañía multinacional podría requerir que su firma realice auditorías o proporcione asesoramiento tributario que conlleva implicaciones internacionales para la compañía controlante.

En el otro extremo de la escala, las empresas pequeñas especializadas ubicadas en áreas rurales están utilizando Internet para comercializar sus productos o servicios en todo el mundo. Dicha empresa podría acercarse a su firma para solicitarle asesoramiento respecto de productos con pago seguro (desde PayPal —o equivalentes— hasta financiamiento de operaciones comerciales por medio de un banco local).

Estos clientes, grandes y pequeños, requieren habilidades contables, protocolos de comunicación, gestión de riesgos, conocimiento de temas de cotización de moneda extranjera, etc. Poco importa si la empresa del cliente y su contador se encuentran en un área de una región remota o en el medio de una gran ciudad.

Asimismo, los países responden a las cuestiones contables en momentos y de maneras diferentes. La experiencia ganada en un país al tratar con un tema en particular puede ser trasladada a otro razonablemente similar trasladando a algunas personas altamente capacitadas. Se puede acceder a la experiencia ganada por el personal contable a través de transferencias internacionales o empleo internacional por contrato, dado que esos otros países buscan evitar cualquier dificultad experimentada por las naciones adoptantes en forma más temprana.

Los organismos contables, a su vez, están continuamente buscando maneras de facilitar (o al menos no restringir) el flujo internacional de habilidades y personas calificadas. Ello lo hacen por medio del reconocimiento recíproco de las calificaciones emitidas en otros países.

En resumen, los factores profesionales y culturales están facilitando la existencia de una profesión contable más movable.

1.10.5 Tecnología

La tecnología continúa estando integrada a la función contable. Más y más aplicaciones estarán integradas, con más información que se intercambia entre diferentes organizaciones (por ejemplo, el intercambio de

información entre una firma contable y el banco del clientes hoy en día es una práctica común). Quizás los avances tecnológicos más grandes que afectarán el trabajo de las firmas en los próximos años son las redes sociales, los teléfonos inteligentes y la computación en la nube.

Muchos contadores no serán expertos en establecer redes informáticas o en los detalles técnicos de los enlaces comunicativos entre diferentes organizaciones. No obstante, los contadores deben aprender e implementar aquellas aplicaciones que pueden arrojar beneficios para los clientes. De igual manera, los contadores deben investigar y analizar la calidad de los datos que procesan en nombre de los clientes. Para hacerlo en forma eficaz, se requiere un nivel de confort con la tecnología y no así un nivel alto de conocimiento técnico de programación o enlaces de comunicación.

1.10.6 Legislación contra el blanqueo de capitales y otras legislaciones

El blanqueo de capitales es el proceso por medio del cual dinero obtenido mediante actividades delictivas se legitima, pasando esos fondos por una serie de transacciones y/o entidades para encubrir el origen verdadero detrás de dinero en efectivo. Por lo general implica la colocación de fondos en efectivo en algún tipo de transacción, desviando el efectivo a través de una o más entidades o transacciones, luego demostrando una base comercial “normal” que explica la existencia del dinero en efectivo.

El [Grupo de Trabajo de Acción Financiera \(FATF\)](#), con base en la oficina central de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OECD), establece los principios internacionales de la lucha contra el blanqueo de capitales. Se ha publicado una cantidad de recomendaciones que los gobiernos nacionales están adoptando. Estas pautas requieren que ciertos tipos de organizaciones (por ejemplo, bancos, vendedores de metales preciosos, vendedores de joyas, lugares de apuestas, etc.) se cercioren de la autenticidad de los clientes y productos o servicios con los que tratan.

Dedíquele algo de tiempo a conocer los requisitos específicos y reglamentaciones adoptadas en su país y también conozca los requisitos o excepciones aplicables a los miembros de la profesión contable. Por ejemplo, la definición o el umbral para una “transacción grande” será diferente, al igual que el grado de divulgación requerido para una “transacción grande”.

En algunos países, los controles de blanqueo de capitales también han sido acompañados por controles paralelos a fin de monitorear el posible financiamiento de actividades terroristas. Los objetivos pueden ser los mismos, y los problemas pueden abordarse como un paquete mixto, pero el blanqueo de capitales y el financiamiento de actividades terroristas son cosas distintas.

Los pasos clave del proceso de cumplimiento de su firma incluyen:

- la diligencia debida del cliente, donde se espera que usted dé los pasos razonables para verificar la identidad del cliente. Esto puede extenderse a la investigación de su personal clave o empleados de primera línea involucrados directamente en el trato con el público;
- el monitoreo de las transacciones, que requiere su revisión de cualquier transacción subyacente que implique grandes volúmenes de efectivo;
- informes, ya sean basados en umbrales monetarios o transacciones sospechosas;
- teneduría de libros, a fin de demostrar el cumplimiento de las leyes y reglamentaciones locales;
- realizar evaluaciones de riesgo dentro de la firma para identificar productos o actividades de alto riesgo o clientes potenciales y
- desarrollar políticas específicas a ser usadas dentro de la firma con el propósito de codificar todos los pasos anteriores.

Usted debe prestar atención a las transacciones que implican alguno de los siguientes o todos: clientes nuevos y desconocidos, grandes volúmenes de dinero en efectivo sin un respaldo de actividad comercial, el uso de redes de fideicomisos complejas y/o estructuras corporativas que mueven dinero con ningún o poco valor o propósito aparente, en especial cuando parte de la red está conformada por entidades internacionales.

Estos procesos de “actividades de alto riesgo” pueden ser agregadas a su actividad de monitoreo estándar de clientes, incluso si los procesos de blanqueo de capitales o financiación de actividades terroristas no se aplican específicamente a su firma.

Cada vez más, existen leyes relacionadas con la privacidad y la protección de datos personales, igualdad de oportunidades, acoso sexual e intimidación en el lugar de trabajo. Estas son áreas de riesgo que deben ser manejadas de manera activa dentro de la empresa. Al adoptar un método de buenas prácticas y desarrollando la especialización, su firma puede elegir proporcionar servicios de asesoramiento de valor agregado a sus clientes.

1.11 Continuidad comercial: el imperativo a corto y largo plazo

El tema de la planificación empresarial no puede estar completo sin tener en cuenta la continuidad empresarial.

Como contador profesional usted toma la responsabilidad de proporcionar servicios de alta calidad a sus clientes, actuando en todo momento éticamente. Usted es responsable de proporcionar a sus socios y personal un ambiente laboral estable y tomar las medidas necesarias para respaldar la continuidad de su empresa. Continuamente surgen circunstancias en las cuales la continuidad del servicio no puede tomarse por sentada. Estos escenarios deben ser abordados en su proceso de planificación.

1.11.1 Interrupción de las operaciones

En ocasiones, eventos naturales pueden prevenir que su firma opere por algún período de tiempo debido a, por ejemplo:

- incendios, inundaciones, sismos u otros desastres naturales;
- interrupciones de energía o infraestructura informática inesperadas o
- una enfermedad grave o fallecimiento del propietario o persona clave de la firma.

Estos tipos de sucesos catastróficos están por fuera del control de la firma, sin embargo afectan su capacidad de prestar servicio a sus clientes. Una firma bien dirigida requiere un plan para lidiar con este tipo de interrupciones. Resulta esencial imaginar la posibilidad de cualquiera de estos sucesos, de modo que usted y sus socios puedan documentar los pasos a seguir a fin de minimizar el impacto en sus clientes. Esos pasos podrían cubrir temas tales como:

- **¿Se puede prevenir el suceso?** La respuesta (limitada) a esto podría incluir exámenes médicos periódicos para el personal clave de la firma e incentivar la incorporación de dietas saludables y ejercicio. Muchos de los impactos más severos simplemente no se pueden evitar; sin embargo, existe la etapa siguiente.
- **¿Cómo puede minimizar el impacto?** La minimización podría forzar al socio accionista/socios a ubicar la firma en una región más estable (es decir, fuera de la región con tendencia a inundaciones o sismos) o al menos contar con recursos adicionales, tales como computadoras y/o archivos de datos almacenados en otro lado. Quizás la firma deba ubicarse en un edificio más resistente.

- **¿Cuál es el costo de la minimización?** Presupueste el costo de la estrategia de minimización e intente estimar el costo y el impacto del evento del que está intentando protegerse.
- **¿Puede formar vínculos con otras firmas?** Usted podría identificar y crear vínculos formales con otras firmas que no son parte de su competencia en otras parte del país, de modo que cada una pueda proporcionar respaldo a la otra en el caso de una catástrofe mayor. Esto podría facilitar el rápido restablecimiento de los servicios; naturalmente, la información confidencial relacionada con cada cartera de cliente debe estar protegida en forma adecuada.

Para un profesional que trabaja solo, la muerte súbita o una enfermedad grave es de especial preocupación. Usted podría abordar este tema buscando una firma que esté dispuesta a asumir la prestación de servicios a su cartera de clientes en el caso de muerte o enfermedad grave. El acuerdo deberá incluir, por ejemplo, la extensión de tiempo en que se proveerá dicho respaldo, las circunstancias en las cuales este comenzará y finalizará y (más probablemente) un método de evaluación de la firma de modo que el(la) viudo(a) reciba un precio justo por el valor de la firma.

1.11.2 Continuidad de las operaciones: la segunda generación

Si la base tarifaria de la firma crece a lo largo de algunos años, la firma podría aceptar un nuevo socio. Este podría ser un empleado adecuadamente calificado y experimentado o podría ser un miembro de la familia del profesional fundador.

Con frecuencia, a fin de retener a las personas más talentosas de la firma, se necesita identificar algún tipo de futura carrera profesional; de otro modo, existe el potencial de que el personal clave deje la empresa y establezca la suya propia en busca de sus propias ambiciones profesionales.

La admisión de un nuevo socio por lo general implica algún pago de participación en la firma, ya sea (en caso de un miembro de la familia) por medio de un nivel de ingresos reducido de la firma por un período o (en el caso de un ex empleado) por medio del pago de una cifra para comprar acciones en los activos tangibles más el valor llave creado en la firma por su fundador.

La admisión de un socio representa un cambio mayor en la manera en que opera la firma. De pronto, las decisiones deben tomarse conjuntamente. Estar de acuerdo entre los dos (o más) socios es necesario. Las diferentes personalidades deben adaptarse. Puede resultar necesario documentar políticas y se pueden necesitar registros más formales en relación a la dirección de la firma (por ejemplo, registrar las discusiones entre los socios). Los roles deben ser definidos de modo que los socios sepan qué decisiones deben tomar. Se necesita una visión en común de la dirección de la firma.

En el [Módulo 2](#) se analizan los modelos de profesional único y de sociedad en más detalle.

1.12 Conclusión

En este módulo hemos examinado los procesos de planificación estratégica, en especial en relación a los servicios, clientes y personal, y de comercialización, y hemos tocado otros aspectos de la planificación empresarial, incluyendo el entendimiento de los entornos en lo que su firma opera. Cada firma requiere su propio plan estratégico con el fin de manejar la dirección y velocidad a la que se mueve. Cada sección individual de la firma debe contar con su propio plan para garantizar que contribuya al resultado global.

Una firma sin un plan simplemente deambulará sin rumbo, respondiendo a oportunidades de manera ad hoc. Puede desarrollarse en direcciones y formas que no son las adecuadas para las necesidades de sus dueños. El resultado final podría ser el desacuerdo entre los socios, llevando a una baja satisfacción laboral y poco compromiso con la firma.

Como cualquier mapa de ruta, algunos indicadores son necesarios para mantener a la firma en su curso. Los modelos de referencia mantendrán a la firma avanzando a la velocidad apropiada y ayudará a los socios a tomar las decisiones correctas en la mayoría de las encrucijadas.

Cada interacción que su equipo tiene con los clientes es una oportunidad de comercialización. La comercialización es demasiado importante para dejarla solo en las manos del socio o equipo de comercialización.

En todo momento durante las etapas de planificación e implementación, recuerde que la firma se construye en base a su gente. Emplear a las personas correctas con la metodología correcta será la decisión más importante que tome. Los empleados incorrectos tendrán un impacto más allá de su propio rendimiento personal: los empleados incorrectos tienen el poder de alterar al resto del personal; consumen más tiempo de los socios que deben asesorarlos o disciplinarlos; tiran abajo la motivación de sus propios equipos o en toda la firma y despedirlos puede llegar a ser un proceso largo, que consume tiempo y es potencialmente costoso.

Desarrollar procesos y herramientas para investigar a empleados potencialmente deficientes y contratar a otros más apropiados arrojará un retorno de la inversión a lo largo de muchos años. Utilice a su equipo para que lo ayude a encontrar mejores colegas: ellos no querrán trabajar con personas negativas, incompetentes o difíciles tampoco.

El proceso de planificación estratégica nunca termina. Se mueve sin dificultades de la planificación al siguiente período, luego del monitoreo del rendimiento real comparado con el plan a la planificación para el período siguiente. Disfrute este proceso porque usted pasará un tiempo considerable lidiando con planes y disfrutando los resultados cuando el plan dé sus frutos.

1.13 Más bibliografía y recursos de la IFAC

El [Portal de Conocimiento de IFAC](#) es un centro digital donde los contadores profesionales pueden acceder al liderazgo intelectual y recursos de la IFAC, organizaciones miembro y otros grupos y personas notables.

La sección Gestión de empresas incipientes incluye artículos, videos y recursos adicionales para complementar este módulo. Le recomendamos que vea el contenido, proporcione su opinión, participe con los contribuyentes y comparta sus opiniones sobre las cuestiones profesionales contemporáneas.

Anexo 1.1 Lista de verificación de autoevaluación realista

Piense acerca de sus habilidades técnicas.

- ¿Tiene conocimientos sólidos en las áreas de servicio clave que su firma prestará? ¿Existen vacíos importantes en su conocimiento profesional?
- ¿Puede apoyarse en la experiencia práctica para prestar esos servicios?
- ¿Son sus habilidades y experiencia lo suficientemente flexibles para dejarlo resolver problemas en esas áreas de habilidades y servicios clave?
- ¿Ha sido diligente al mantener sus habilidades por medio de la capacitación profesional continua bien dirigida?

Piense en sus habilidades de dirección y sociales.

- ¿Le gusta tratar con otras personas (supervisar, motivar, instruir y a veces proporcionar críticas constructivas)?
- ¿Se considera un líder o un seguidor?
- ¿Conoce su propio estilo de gerenciamiento? ¿Es usted autocrático? ¿Es firme en sus opiniones y difícil de persuadir? ¿Busca el acuerdo mutuo y consenso? ¿Es flexible? ¿Le falta compromiso? No existe un estilo “correcto” o “incorrecto” necesariamente, pero es esencial que usted conozca su propio estilo de gerenciamiento de modo que pueda conocer sus fortalezas y limitaciones. Haga una lista de algunas de las palabras que describen su estilo de gerenciamiento.
- ¿Puede ser justo y abierto a una línea de razonamiento bien elaborada?
- ¿Se asegura de que sus opiniones y decisiones estén basadas en hechos adecuados?
- ¿Prefiere trabajar solo o ser parte de un equipo?

Piense acerca de sus recursos financieros.

- ¿Tiene acceso a fondos para montar o comprar parte de una firma posiblemente sin cobrar un sueldo o equivalente durante varios meses?
- ¿Conoce los elementos más importantes implícitos en la dirección financiamiento de una firma pública: la acumulación de trabajo en curso y deudores; los desembolsos de dinero en efectivo que debería esperar hacer todas las semanas o meses; las partidas de bienes de capital y otros desembolsos iniciales que debe hacer, incluso antes de que la firma genere ingresos?
- ¿Le prestaría una institución financiera dinero para su firma con condiciones razonables?
- ¿Sabe cómo fijar las tarifas de honorarios por horas por su tiempo o el tiempo de sus empleados?

Piense acerca de sus habilidades de comercialización.

- ¿Se considera un comerciante o vendedor eficaz de los servicios de sus empleados actuales?
- ¿Se siente cómodo al describir y cuantificar el valor o los beneficios que sus servicios pueden proporcionar a un cliente actual o potencial?
- ¿Cree que su tarifa de honorarios o tarifa facturable representa su valor ante sus clientes? De una forma u otra, dirigir una firma rentable requiere que usted genere una cierta cantidad de ingresos por cada hora que pasa trabajando para cada cliente. No puede darse el lujo de autoendeudarse. Es esencial que crea que proporciona valor y beneficios a su cartera de clientes; de otro modo, sentirá que su comercialización se hunde.

Piense acerca de su personalidad.

- ¿Es una persona segura?
- ¿Está dispuesto a trabajar duro para lograr sus objetivos? En algunos momentos usted necesitará trabajar por largas horas para completar un trabajo específico con un plazo de entrega; si esto lo frustrará, quizá necesite aplicar un método generoso y más costoso para dotar a la firma de empleados.
- ¿Está dispuesto a sacrificarse cuando sea necesario para lograr sus objetivos?
- ¿Disfruta trabajar con y para otra gente? Los clientes, socios y empleados son todas personas y cada persona tiene sus propias necesidades y requerimientos de usted y su firma. Cada uno tendrá su propio estilo y usted deberá utilizar las fortalezas que cada persona trae a la firma.
- ¿Cómo lidia con la presión laboral? ¿O la presión de, por ejemplo, una liquidez ajustada, ya sea a nivel personal o en la empresa?

Piense acerca de las redes de soporte que lo rodean.

- ¿Apoyarán su decisión de incurrir en una firma pública su familia y/o amigos? ¿Le darán el tiempo y la flexibilidad de trabajar durante largas horas si surge la necesidad?
- ¿Cómo se mantendrá a usted mismo y/o su familia financieramente, en especial durante el primer tiempo de inicio de la firma?
- (Especialmente para un profesional con intenciones de ejercer solo) ¿Cuenta con un asesor de confianza (o un mentor o instructor) con quien discutir cuestiones difíciles?

Financieras: Todos tienen su visión acerca de la importancia (o falta de esta) de las riquezas materiales y una definición diferente de lo que es un estilo de vida confortable. ¿Cuál es la suya?

Cosas específicas que desea hacer: ¿Cuáles son y en qué marco temporal realista las podría lograr?

Anexo 1.2 Cuestiones a ser cubiertas o tratadas en la Lista de verificación de los procesos de planificación

Estructura legal

- ¿Profesional único o sociedad? y
- Elección de la entidad legal particular: uso de estructuras legales específicas, con las implicaciones y beneficios relacionados para la limitación de la responsabilidad legal.

Servicios

- El rango de servicios a ser ofrecidos;
- si todos ellos serán ofrecidos desde sus instalaciones o algunos se manejarán por medio de derivaciones y
- el método para derivar a los clientes a otras partes (por ejemplo, ¿espera que le deriven clientes a usted

Dotación de personal

- La combinación a largo plazo de socio accionista/socios versus empleados;
- alguna mención de opciones de carrera profesional y criterios para el progreso;
- métodos (tanto políticas explícitas como una cultura congruente, con suerte) para las horas de trabajo, vacaciones, otras licencias y flexibilidad para adaptar situaciones familiares a corto plazo que podrían afectar a los empleados;
- flexibilidad para permitir acuerdos para trabajar desde el hogar;
- programas de recompensa que usted pudiera querer implementar;
- métodos para autorizar períodos de licencia extendidos no remunerados o licencia por estudios, etc. y
- métodos a ser utilizados para atraer y retener nuevo personal.

Sistemas y procedimientos

- Los procesos específicos que su equipo utilizará para prestar servicios a los clientes y el grado de flexibilidad que dará a los diferentes empleados;
- las sanciones que se aplican cuando un sistema es ignorado o no cumplido y
- la jurisprudencia, papeles de trabajo y los requisitos de revisión de calidad de su asociación profesional.

Tecnología

- ¿Será desarrollada e implementada por personal interno (es decir, socio accionista/socios y/o empleados) o será impulsada por medio de consultores y contratistas? y
- establezca un nivel de costos objetivo que asegure que el rango mínimo de tecnología estará disponible desde el día uno, y que se mantendrá al ritmo del crecimiento de la firma en el futuro.

Comercialización y crecimiento

- Alguna consideración de los métodos a ser usados para lograr un crecimiento orgánico en la cantidad de clientes;
- los métodos a ser adoptados para que los clientes conozcan la gama completa de servicios ofrecidos por la firma;
- la importancia de la comercialización dentro de la descripción del puesto de trabajo de la persona;
- si la comercialización es considerada responsabilidad de los empleados que atienden al público o si es abordada principalmente por una reducida cantidad de socios capaces o personal de alto rango y
- si el crecimiento es un foco central de los esfuerzos de la firma o un subproducto de hacer todo el resto bien; si se buscará el crecimiento solamente a través del desarrollo orgánico de las carteras de clientes y servicios o por medio de fusiones/adquisiciones.

Finanzas

- Un método global para el financiamiento de las necesidades de la firma:
 - capital aportado,
 - ganancias retenidas y
 - niveles de dividendos/retiros;
- un método amplio de alquiler versus opciones de compra para la compra de bienes de capital;
- el grado hasta el cual la firma aceptará un servicio de “artículo de promoción” o está preparada para incurrir en pérdidas a corto plazo en una nueva área de servicio como parte del desarrollo de una gama más amplia de servicio a largo plazo y
- la asignación de responsabilidades de la gestión financiera, administración y dirección de la firma.

Anexo 1.3 Plantilla para programa de comercialización

Programa de comercialización						
Año						
	Objetivo de comercialización	Estrategia	Responsabilidad	Marcos temporales	Costo	Resultados anticipados
Interno						
Ejemplo 1	A fin de aumentar tarifas en un 5%	Introducir la planificación financiera en la empresa	Carol Taylor	para el 31 de diciembre	\$28.000	20 clientes a \$2500 por cliente
Externo						
Ejemplo 2	Para adquirir 5 clientes empresariales nuevos	Programas de seminarios trimestrales	John Smith	para el 30 de septiembre	\$14.000	Adquisición de 1-2 clientes por seminario impartido
				Total		

Anexo 1.4 Manual de oficina para empleados: Contenido sugerido y ejemplo

A continuación se presenta un ejemplo de manual de oficina.

Este manual debería cubrir temas tales como:

La declaración y/u objetivos de la misión

- Lista de servicios prestados,
- lista de tipos de clientes objetivo específicos o el segmento principal del mercado donde opera la firma,
- objetivos o aspiraciones operativos clave para el ejercicio económico actual.

Estructura de la organización

- Equipos principales o áreas funcionales dentro de la firma, tanto empleados con honorarios por hora como administrativos,
- personal de alto rango (como mínimo),
- (idealmente) la asignación de todo el personal en sus grupos o equipos de trabajo,
- datos de contacto clave para la firma: ubicación(es) de las oficinas, dirección postal, número de teléfono, número de fax, dirección de correo electrónico genérica, etc.

Condiciones laborales

- Líneas de mando y estructura de la organización,
- procesos de empleo justos que cubran la publicidad de vacantes, investigación de aplicaciones, entrevistas a candidatos preseleccionados, verificación de referencias, creación de cartas de ofrecimiento de trabajo, etc.,
- programas de inducción para nuevos empleados,
- descripciones de los puestos de trabajo,
- capacitación profesional continua: actividades de práctica dentro de la empresa, cursos y eventos externos, subsidios de la firma para capacitación profesional, reembolso de subsidios en el caso de partida temprana de la firma,
- objetivos de rendimiento y horas de trabajo: estándares y expectativas mínimos, horas extra, horario flexible y demás,
- códigos de vestimenta,
- políticas sobre tabaco, alcohol y drogas,
- gestión de rendimiento: revisiones de rendimiento de personal y fijación de objetivos para el año entrante,
- fijación y revisión de salarios: escalas salariales, si corresponde, criterios utilizados en las revisiones salariales, frecuencia de las
- frecuencia y método de pago,
- beneficios no salariales proporcionados por la firma (posiblemente beneficios no remunerativos, acuerdos de sacrificio de salario, esquema de retiro, etc.),

- permisos y condiciones de licencias: vacaciones, licencia por enfermedad, licencia por duelo, licencia especial, licencia sin goce de sueldo, licencia por maternidad y paternidad, etc.,
- proceso de agravio o apelación,
- rescisión del empleo: aviso requerido tanto del empleado como de la firma.

Compra de insumos menores

- Límite de delegación de gastos propuestos,
- autorización de compras y pagos,
- reservas de viajes o reintegro de costos de viajes: estándar de viaje a utilizar, costo práctico más bajo a determinar, por ejemplo, elección de automóvil versus vuelos para viajes de larga distancia, uso de taxis,
- cargos a clientes por costos incurridos durante el trabajo profesional.

Uso de los equipos de la firma

- Recursos proporcionados dentro de la oficina: computadoras, software, suscripciones, teléfonos, acceso a Internet, almacenamiento, etc.,
- recursos proporcionados para su uso fuera de la oficina: computadoras portátiles, teléfonos móviles, vehículos,
- informes y reintegro por parte de los empleados por uso particular de los recursos de la oficina.

Normas de rendimiento

- La forma y estilo por defecto o estándar usados para la correspondencia; saludos especiales a usar cuando se contesta el teléfono; normas de calidad o rendimiento que rigen, por ejemplo, el tiempo de respuesta del teléfono y para el correo electrónico y otros contactos entrantes,
- manejo de las comunicaciones entrantes y salientes: teléfono, correo postal, correo electrónico, fax,
- retención de documentos,
- proceso de reclamos para los clientes,
- garantías de trabajo profesional,
- privacidad y confidencialidad de la información del cliente,
- autorización o límites en la autorización de rebajas, enmiendas a las facturas de honorarios o cancelación de importes facturados.

Prácticas de trabajo justo

Algunas o todas estas pueden estar regidas por la legislación o los códigos de conducta.

- Igualdad de oportunidad de empleo,
- salud y seguridad ocupacional o lugar de trabajo seguro: contactos de emergencia, simulacros de incendio,
- antidiscriminación: por ejemplo, sobre la base de edad, raza, religión, sexo, orientación sexual,
- hostigamiento, ya sea en forma de intimidación, acoso sexual u otra.

Muestra de manual de oficina para empleados

Este es un ejemplo de manual únicamente. El contenido de este manual debe ser adaptado para reflejar los requerimientos particulares de su empresa.

ÍNDICE

1. Introducción	67
1.1 Introducción general.....	67
1.2 La historia de la empresa	67
1.3 Las declaraciones de la misión y visión de la empresa	68
1.4 Los objetivos de la empresa.....	68
1.5 Estructura administrativa	68
2. Empleo	70
2.1 Cumplimiento de las obligaciones	70
2.2 Reintegro de gastos	70
2.3 Viajes	71
2.4 Vestimenta y conducta	71
2.5 Procesamiento de nóminas de pago	71
2.6 Datos personales	71
2.7 Vehículos automotores de la empresa	71
2.8 Seguro y responsabilidad civil de los vehículos automotores de la empresa	73
2.9 Teléfonos móviles	74
2.10 Cuentas de la empresa	74
2.11 Llamadas telefónicas personales	75
2.12 Uso apropiado de Internet y correo electrónico	75
2.13 Llegadas tarde	75
2.14 Exámenes médicos	75
2.15 Bienes de la empresa	76
2.16 Seguridad	76
2.17 Estacionamiento de vehículos	76
2.18 Revisión anual	77
2.19 Rescisión del contrato laboral	77
2.20 Ambiente libre de humo	78
2.21 Sistema de aseguramiento de calidad	78
2.22 Trabajo para empleados y familia	78
2.23 Código de conducta de la empresa	78
2.24 Acuerdos de licencias especiales	78
2.25 Política de obsequios y entretenimiento	79

3. Salud y seguridad en el lugar de trabajo	80
3.1 Deber de diligencia general	80
3.2 Normas y reglamentaciones de seguridad.....	80
3.3 Formulario de informe de incidente	81
3.4 Procedimientos de seguridad e incendios	82
3.5 Visitas a las oficinas de la Empresa	82
3.6 Primeros auxilios	82
3.7 Botiquín de primeros auxilios	82
4. Política de igualdad de oportunidades, discriminación y hostigamiento	83
4.1 Introducción	83
4.2 Discriminación	84
4.3 ¿Qué es la discriminación?	84
4.4 Derechos en el lugar de trabajo	85
4.5 Acoso sexual	86
4.6 Hostigamiento	87
4.7 Consecuencias del incumplimiento de esta política	88
4.8 ¿Qué puedo hacer si creo que he sido hostigado o discriminado?	88
5. Normas profesionales	90
5.1 Código de conducta profesional	90
5.2 Otras normas profesionales	90
6. Control de calidad	91
6.1 Procedimientos de control de calidad de la empresa	91
7. Política de correos electrónicos e Internet	92
7.1 Introducción	92
7.2 ¿Qué cubre esta política?	92
7.3 Protocolo de correos electrónicos y pautas para el uso del correo electrónico	92
7.4 Protocolo de Internet	94
7.5 Protocolo de sistemas	94
7.6 Software	94
7.7 Política de vigilancia de la Empresa	95
8. Política de privacidad	96
8.1 Propósito	96
8.2 Recolección de información personal	96
8.3 Principios de privacidad	96

9. Procedimientos generales de oficina	98
9.1 Teléfono	98
9.2 Correspondencia por correo electrónico	99
9.3 Correspondencia	100
9.4 Archivo	100
9.5 Almacenamiento y desecho de documentación	101
9.6 Reintegros de caja chica	101
9.7 Instalaciones del personal	101
9.8 Fotocopiadoras	101
9.9 Máquinas de fax y otros equipos	101
10. Evaluación, capacitación y desarrollo del personal	102
10.1 Objetivos de las evaluaciones de rendimiento	102
10.2 ¿Con qué frecuencia deben realizarse las evaluaciones de rendimiento?	102
10.3 Durante la reunión de evaluación de rendimiento	103
10.4 Luego de la reunión de la evaluación de rendimiento	103
11. Políticas financieras	104
12. Quejas generales de los empleados	105
12.1 Introducción a las quejas	105
12.2 Procedimientos para el manejo de conflictos entre empleados	105
12.3 Procedimientos para el manejo de conflictos de empleados/clientes	106
13. Formularios de oficina	107
13.1 Solicitud de licencia	108
13.2 Datos de cuenta bancaria	109
13.3 Hoja de evaluación del empleado	110
13.4 Formulario de solicitud de gastos por viaje	112
13.5 Hoja de horas extra	113
13.6 Formulario de reintegro de gastos	114

1. Introducción

1.1 Introducción general

No es posible que el Manual de oficina para empleados (Manual de oficina) cubra todos los aspectos del funcionamiento y la administración de [INGRESE EL NOMBRE DE LA EMPRESA] (Empresa). Sin embargo, con respecto a aquellas cuestiones que se incluyen en él, el Manual de oficina establece la filosofía amplia de la empresa y políticas específicas que los miembros del personal deben cumplir. Los miembros del personal deben familiarizarse con las políticas y procedimientos incluidos en este Manual de oficina.

Los empleados deben cumplir con el Manual de oficina y sus eventuales modificaciones.

Asimismo, este manual forma parte del Sistema de aseguramiento de calidad de la empresa y debe leerse junto con la NICC 1 (Control de calidad de la firma) [O INGRESE LA NORMA LOCAL EQUIVALENTE] y sus eventuales modificaciones.

Les beneficios específicos que el cumplimiento de este Manual de oficina traerá incluyen:

[ADAPTE EL SIGUIENTE TEXTO PARA QUE REFLEJE LA FILOSOFÍA DE LA EMPRESA]

Para nuestra empresa:

- Definición de los niveles de los servicios que nuestros clientes esperan de la empresa
- Mejoramiento de la estructura de comunicación
- Suministro de capacitación para los miembros del personal para llevar a cabo sus funciones
- Garantía de congruencia entre el formato y la esencia de los documentos laborales
- Reducción de tiempo perdido debido a nuevas elaboraciones de trabajos o prácticas no efectivas y/o ineficientes.
- Reducción del riesgo de litigios
- Énfasis en las políticas de procedimientos o conflictivas
- Resolución efectiva de problemas
- Mayor rentabilidad

Para nuestros clientes:

- Modelos de referencia claros para el servicio estándar que reciben
- Comprensión del valor de los servicios que reciben a cambio de nuestros honorarios
- Coherencia en el servicio

A fin de adaptarse al entorno cambiante en que opera la Empresa, será necesario modificar el Manual de oficina de tanto en tanto. La Empresa notificará al personal de cualquier cambio significativo en el Manual de oficina, y el personal deberá atenerse a las políticas y procedimientos modificados.

Los contenidos del Manual de oficina son de naturaleza confidencial y está prohibida su divulgación o discusión fuera de la Empresa sin previa autorización por escrito de la Empresa.

1.2 La historia de la empresa

[INGRESE LOS DATOS]

1.3 Las declaraciones de la misión y visión de la empresa

[INGRESE LOS DATOS]

1.4 Los objetivos de la empresa

[INGRESE LOS DATOS]

1.5 Estructura administrativa

Los sistemas administrativos de la empresa y las personas responsables de ellos se detallan en la tabla a continuación. El personal debe plantear cualquier preocupación acerca de las áreas de administración, en un principio, al supervisor del empleado o, si el supervisor del empleado no puede resolver el tema, la persona especificada en la tabla a continuación:

	Área de administración	Persona responsable
1.	Finanzas: A. Deudores B. Acreedores y pago de cuentas C. Evaluación de consumidores D. Datos financieros internos: <ul style="list-style-type: none"> • Presupuestos • Informes mensuales E. Seguros F. Sistemas informáticos financieros	[ESPECIFIQUE LOS PUESTOS AQUÍ EN LUGAR DE LOS EMPLEADOS EN SÍ, por Ej., 'Miembro del personal', 'Jefe de oficina']
2.	Oficina A. Tecnología: <ul style="list-style-type: none"> • Sistema informático • Sistema telefónico • Equipamiento de oficina B. Suministros: <ul style="list-style-type: none"> • Papelería • Instalaciones C. Vehículos automotores	
3.	Desarrollo empresarial A. Comercialización: <ul style="list-style-type: none"> • Publicidad • Relaciones públicas • Funciones • Circulares B. Capacitación y desarrollo	

4.	Personas A. Reclutamiento y selección B. Salarios C. Discriminación y acoso sexual	Por favor, diríjase a los procesos de reclamo estipulados en la política de igualdad de oportunidades de la empresa de este Manual de oficina.
5.	Aseguramiento de calidad A. Gerente de calidad	

2. Empleo

2.1 Cumplimiento de las obligaciones

Las obligaciones de los empleados se encuentran definidas en sus cartas de nombramiento o contratos laborales e incluyen todas las otras obligaciones indicadas por la Empresa de tanto en tanto.

Siempre que el empleado experimente dificultades en el entendimiento o rendimiento en cuanto a cualquier aspecto de sus obligaciones, el empleado debe buscar asistencia de:

- su supervisor directo,
- si el supervisor directo no se encuentra disponible, otro empleado de nivel de autoridad similar a la del supervisor o
- si ni el supervisor ni un empleado con un nivel de autoridad similar están disponibles, otro empleado con más experiencia que la persona que experimenta la dificultad.

Todos los empleados deben llevar a cabo sus obligaciones y representar a la Empresa de manera profesional y cortés. En todo momento, los empleados deben actuar en beneficio de la Empresa y promover los intereses de esta.

Los empleados deben comportarse de manera profesional para con los clientes en todo momento. Un comportamiento profesional para con los clientes es una cuestión de sentido común. Esto incluye dirigirse en forma amable hacia los clientes, ya sea en persona, por teléfono o a través de comunicaciones escritas, incluyendo el correo electrónico. Asimismo, incluye no hablar de manera crítica de los clientes de la Empresa o difamarlos.

Los empleados deben mantenerse en conocimiento de los servicios ofrecidos por la Empresa. Los empleados deben estar alerta antes las oportunidades de “valor agregado” para los clientes de la Empresa proporcionándoles servicios adicionales.

Los empleados deben responder a las consultas de los clientes en forma puntual. Los empleados deben dirigirse a los clientes de manera formal (por ejemplo, “Sr.”, “Srta.”, “Sra.”) a menos que el cliente lo invite a hacerlo de otra manera.

Todos los empleados representan a la Empresa, tanto durante como fuera de las horas de trabajo. Los empleados en ningún momento deben demostrar conductas que puedan perjudicar o desacreditar la reputación de la Empresa. Si la conducta de un empleado fuera del trabajo tiene una relación relevante con su empleo, o si esta va contra los intereses de la Empresa, la Empresa puede tomar acciones disciplinarias para abordar la conducta fuera del trabajo.

Si un empleado sabe o sospecha que un cliente:

- no está conforme con los servicios de la Empresa o
- se niega a proporcionar información necesaria para que la Empresa preste servicios, el empleado debe informar dicha situación a su supervisor lo antes posible.

2.2 Reintegro de gastos

La Empresa reintegrará a los empleados los gastos preaprobados incurridos adecuadamente por los empleados en el correcto cumplimiento de sus obligaciones. El reintegro estará sujeto al suministro, por parte del empleado a la Empresa, de los recibos u otro tipo de prueba de pago y el motivo de cada gasto, en una forma razonable requerida por la Empresa. Los empleados también deberán completar el Formulario de reintegro de gastos que se incluye en la sección Formularios de oficina de este Manual.

2.3 Viajes

Cuando el empleador, en cumplimiento de sus obligaciones, incurre en gastos de viaje razonables, estos serán reintegrados siempre que todos los pedidos se hagan en el formulario apropiado, firmado por el supervisor correspondiente

y respaldado por la documentación necesaria. En todo momento, el pago de los gastos estará sujeto a la autorización previa y a discreción de la Empresa.

Los empleados deben hacer los arreglos de los viajes y hospedaje por medio del proveedor de viajes elegido por la Empresa antes de su partida.

Por lo general, los viajes aéreos se realizan en clase turista con la aerolínea elegida por la Empresa.

2.4 Vestimenta y conducta

Se espera que los empleados cumplan un determinado estándar de vestimenta, apariencia personal y aseo propio de los empleados de una organización profesional, sujeto a los requerimientos necesarios de las obligaciones del puesto de trabajo de cada empleado.

La Empresa puede, en ocasiones, proporcionar bebidas alcohólicas para consumo en el lugar de trabajo u otros lugares mientras que el empleado desempeña funciones sociales relacionadas con el trabajo, por ejemplo, en una fiesta de Navidad o almuerzo con un cliente. En todo momento, los empleados serán responsables de su decisión de ingerir bebidas alcohólicas en dichas ocasiones, y serán responsables de actuar responsablemente durante esas ocasiones.

Los empleados representan a la Empresa, tanto durante como fuera de las horas de trabajo. Los empleados en ningún momento deben demostrar conductas que puedan perjudicar o desacreditar la reputación de la Empresa, incluyendo durante el desempeño de funciones sociales relacionadas con el trabajo. La conducta de los empleados durante el desempeño de funciones sociales relacionadas con el trabajo o fuera de las horas del trabajo puede derivar en acciones disciplinarias por parte de la Empresa contra el empleado cuando su conducta afecte de manera negativa los negocios o la reputación de la Empresa.

2.5 Procesamiento de nóminas de pago

El procesamiento de las nóminas de pago es llevado a cabo por el departamento de contabilidad o el representante de la Empresa autorizado para tal fin. Para los empleados con derecho a trabajar horas extra, con diferencias tarifarias por trabajo fuera de horario y otras concesiones, el trabajo fuera de las horas asignadas solo se realizará si este ha sido autorizado con antelación por el supervisor del empleado.

2.6 Datos personales

Cada empleado debe proporcionar su dirección actualizada a los fines de cumplir con la legislación laboral. Del mismo modo, la Empresa puede necesitar contactar al empleado o familiar más cercano, por ejemplo, en caso de una ausencia sin explicación o emergencia. Por esta razón, todos los empleados deben mantener a la Empresa informada con respecto a cualquier cambio en su dirección o número telefónico, así como también los datos de contacto del familiar más cercano.

2.7 Vehículos automotores de la empresa

La Empresa puede poner a disposición de los Empleados, contratistas y pasantes (Personas) vehículos automotores de la compañía a ser usados en tareas relacionadas con el trabajo (Vehículos automotores de la Empresa).

El uso de los Vehículos automotores de la empresa debe, siempre que sea posible, ser reservado con antelación por medio del sistema de reserva de vehículos de la Empresa. [INGRESE LOS DATOS DEL SISTEMA ESPECÍFICO DE LA EMPRESA AQUÍ]

Los Vehículos automotores de la Empresa permanecerán en todo momento en la propiedad de la Empresa. Todas las personas que conduzcan un Vehículo automotor de la empresa:

- deberán poseer una licencia de conducir actualizada y válida, y no podrán conducir el Vehículo automotor de la Empresa si no poseen una licencia o no están autorizado a hacerlo;
- deberán cumplir con todas las ordenanzas de tránsito;
- deberán conducir de una manera segura y responsable en relación a ellos mismos, los pasajeros y el público en general;
- no deberán conducir o permitir la conducción de un Vehículo automotor de la Empresa por personas bajo la influencia del alcohol o drogas. Esto significa un nivel cero de alcohol en aliento y sangre (a pesar de la existencia de límites legales para alcohol en aliento y sangre) y no estar bajo la influencia de drogas recetadas o recreativas;
- deberán conducirse de manera cortés y considerada hacia el resto de los usuarios de las carreteras;
- no podrán autorizar o permitir que ninguna otra persona conduzca el Vehículo automotor de la Empresa sin autorización por escrito de la Empresa;
- no deberán conducir o permitir que se conduzca el Vehículo automotor de la Empresa de manera negligente, imprudente o peligrosa;
- deberán cumplir con las disposiciones de todos los estatutos, normas y ordenanzas relacionadas con el uso o la conducción del Vehículo automotor de la Empresa. Las Personas serán responsables de las consecuencias de cualquier incumplimiento de dichos estatutos, normas y ordenanzas durante el período en que los empleados hagan uso de un Vehículo automotor de la Empresa, incluyendo multas, sanciones o demandas por exceso de velocidad.

En el caso que la licencia de conducir de una Persona sea suspendida o revocada, la Persona no podrá conducir un Vehículo automotor de la Empresa bajo ninguna circunstancia.

Es responsabilidad de la Persona que conduce un Vehículo automotor de la empresa asegurarse, antes de conducir, de que:

- el vehículo tenga un adhesivo de matrícula colocado,
- la presión de los neumáticos sea la correcta,
- los niveles de agua, aceite, batería y combustible sean los adecuados y
- todos los elementos transportados en el vehículo estén asegurados.

Si una persona que está utilizando un Vehículo automotor de la empresa detecta o sospecha de algún problema o defecto relacionado con el Vehículo automotor de la Empresa, dicho problema o defecto debe ser informado de inmediato al supervisor de la Persona. Si se le solicita, la Persona debe presentar cualquier documentación requerida con respecto al supuesto problema o defecto. Si el Vehículo automotor de la Empresa aparenta no estar apto para su conducción, este no debe usarse.

La Persona que está conduciendo el Vehículo automotor de la Empresa, en el momento que el tanque de combustible se vacía a menos de un cuarto de su capacidad, debe volver a llenar el tanque con el combustible adecuado en una estación de servicio aprobada por la Empresa o donde la Empresa tiene una cuenta de combustible.

Siempre que la Persona deje el Vehículo automotor de la Empresa fuera de su presencia, la Persona debe asegurarse de que el vehículo haya sido correctamente cerrado y asegurado y, si es posible, protegido contra las inclemencias climáticas.

Si las Personas se ven involucradas en un accidente o incidente y el Vehículo automotor de la Empresa requiere ser remolcado, se debe llamar a la policía de inmediato. De igual modo, si las Personas resultan heridas en el accidente o incidente, se debe llamar a la policía de inmediato.

Las Personas deben informar de cualquier accidente/incidente a los servicios de transporte tan pronto como sea viable. Asimismo, se debe completar un formulario de informe de accidente/incidente y enviarlo al supervisor de la Persona en la primera oportunidad posible.

La Empresa no se hará responsable de ninguna multa, violación o sanción incurrida por las Personas que conducen Vehículos automotores de la Empresa. El pago de multas o sanciones incurridas por las Personas será responsabilidad de las Personas que conducían el Vehículo automotor de la Empresa al momento de incurrida la multa o sanción. A menos que se notifique lo contrario, la multa o sanción será responsabilidad de la persona que reservó el Vehículo automotor de la Empresa originalmente. Si esto no puede ser determinado, el custodio del Vehículo automotor de la Empresa será considerado responsable hasta que la Persona que conducía el Vehículo automotor de la Empresa en el momento de incurrida la multa o sanción sea identificada.

2.8 Seguro y responsabilidad civil de los vehículos automotores de la empresa

Si se proporciona seguro por pérdidas o daños al Vehículo automotor de la Empresa, el asegurador de la Empresa puede entablar, defender o acordar procedimientos legales a su entera discreción. El asegurador de la Empresa será el único encargado de llevar a cabo todos los procedimientos. Tales procedimientos serán entablados o defendidos en nombre del conductor.

En el caso de que la Persona esté involucrada o sea considerada la causante de un accidente por el asegurador de la Empresa, la Empresa se hará responsable del costo en exceso del costo cubierto por el seguro a menos que el accidente sea el resultado de una acción imprudente o ilegal de la Persona. Las “acciones imprudentes o ilegales” que pueden invalidar la póliza de seguro incluyen:

- conducir un vehículo cuando el conductor tiene un contenido de alcohol que excede el límite legal;
- conducir un vehículo sin una licencia o sin estar autorizado para hacerlo;
- conducir un vehículo en condiciones inseguras;
- utilizar el vehículo en una prueba, carrera, test o competencia o
- conducir un vehículo incumpliendo las leyes u ordenanzas de tránsito.

Si la Persona está usando un Vehículo automotor de la Empresa con propósitos relacionados con el trabajo y debido a Acciones Imprudentes o Ilegales de la Persona la Empresa se ve expuesta a responsabilidad civil, directa o indirectamente debido al uso del vehículo automotor, la Persona acepta indemnizar a la Empresa por cualquier responsabilidad civil para la cual la Empresa no esté cubierta por el seguro.

Las Personas deben asegurarse de que, si se involucran en un accidente de vehículo automotor con un Vehículo automotor de la Empresa o si el Vehículo automotor de la Empresa es robado o dañado de alguna forma, estas no incumplan o invaliden la cobertura del seguro y, además:

- deben informar del accidente o robo de inmediato a la Empresa de modo que el asegurador (y en el caso de robo, la policía) pueda ser notificada;

- no debe admitir ninguna responsabilidad por el accidente o intentar acordar o interponer ninguna demanda;
- no debe hacer ninguna declaración a la Empresa o su asegurador que no sea fiel a la verdad u honesta;
- debe proporcionar toda la asistencia necesaria a la Empresa o su asegurador, para permitir que la Empresa y su asegurador puedan defender o presentar cualquier demanda en relación al accidente o robo y
- debe presentar a la Empresa, inmediatamente luego de su recepción, toda citación, demanda o documento relacionado con el accidente o robo.

Los Vehículos automotores de la Empresa no deben utilizarse para uso personal sin el consentimiento previo de la Empresa. Si la Persona está usando el Vehículo automotor de la Empresa con fines personales (ya sea que el vehículo automotor sea parte de su paquete de remuneración o no), la Persona acepta indemnizar a la Empresa por cualquier responsabilidad civil incurrida directa o indirectamente debido al uso personal por parte de la Persona del vehículo automotor para la cual la Empresa no se encuentra cubierta por el seguro.

2.9 Teléfonos móviles

Si a un empleado se le provee un teléfono móvil:

- el teléfono es proporcionado para que el empleado pueda llevar a cabo sus obligaciones laborales. Durante cualquier período en el que el empleado no pueda o no se le solicite que lleve a cabo sus obligaciones, existe la posibilidad de que al empleado se le pida que devuelva el teléfono a la Empresa;
- el empleado utilizará el teléfono móvil solo con fines laborales;
- la Empresa pagará los costos laborales asociados y razonables correspondientes al teléfono móvil. Los empleados deberán reintegrar a la Empresa todos los costos de las llamadas, mensajes de texto y otros mensajes personales asociados al teléfono móvil;
- es responsabilidad del empleado asegurarse de que el teléfono móvil contenga una batería recargable en buenas condiciones de funcionamiento;
- es responsabilidad del empleado notificar a la Empresa de cualquier problema o desperfecto que el empleado detecte o sospeche con relación al teléfono móvil y
- el empleado deberá hacer el mantenimiento y cuidar del teléfono móvil y devolverlo inmediatamente (en buenas

El teléfono móvil será en todo momento un bien de Empresa.

2.10 Cuentas de la empresa

Ningún empleado podrá hacer compras personales con las cuentas de la Empresa, a menos que:

- la Empresa le haya otorgado previa autorización;
- un formulario de pedido oficial haya sido completado por el empleado y aprobado por la Empresa y
- el empleado y la Empresa hayan firmado una autorización u otro tipo de convenio por escrito en los términos de la siguiente cláusula.

En cada ocasión en que el empleado esté autorizado a hacer compras personales con las cuentas de la Empresa, dichas compras deben ser pagadas por los empleados al final del siguiente período de pago. A menos que se discutan convenios alternativos y se llegue a un acuerdo por escrito entre el empleado y la Empresa, los empleados deberán autorizar a la Empresa por escrito a deducir de su pago el monto atribuible a la compra personal específica.

2.11 Llamadas telefónicas personales

Se insta a los empleados a limitar sus llamadas telefónicas personales durante las horas de trabajo. Hacer o recibir llamadas personales durante los descansos es aceptable.

La Empresa recomienda que no se reciban llamadas telefónicas personales al trabajo salvo en el caso de emergencias verdaderas. Asimismo, se recomienda que los amigos o familiares no contacten a los empleados en el trabajo, salvo durante los descansos o en caso de emergencia.

2.12 Uso apropiado de Internet y correo electrónico

La Empresa proporciona a los empleados acceso a los sistemas informáticos, correo electrónico e Internet para facilitar el desempeño de sus obligaciones. Todos los sistemas informáticos y datos pertenecen a la Empresa y solo pueden ser usados a los fines autorizados.

Debido a las oportunidades de uso inapropiado que estos recursos ofrecen, las normas de la Empresa —a los fines del uso apropiado de los recursos de sus sistemas informáticos, Internet y correo electrónico— se establecen en la política de uso de correo electrónico e Internet de la [sección 4](#) de este Manual de oficina.

Es responsabilidad de cada empleado asegurarse de que los sistemas informáticos y los recursos de Internet y correo electrónico sean usados con responsabilidad y de acuerdo con esta política.

2.13 Llegadas tarde

Toda ausencia o llegada tarde debido a enfermedad, lesión o cualquier otra razón, y la duración prevista de la licencia debe ser informada personalmente a su supervisor tan pronto como sea factible (y antes de la hora de comienzo habitual siempre que sea posible). Si usted no puede hacerlo personalmente, se le solicita que le pida a alguien que llame por teléfono en su nombre.

Luego de ello, usted debe mantener a la Empresa informada de su progreso.

Siempre que sea posible, usted debe concertar citas dentales, médicas, comerciales y otras fuera de las horas de trabajo normales.

Resulta esencial que usted comience a trabajar en su horario normal de trabajo dado que otros empleados y la Empresa dependen de usted y su contribución.

2.14 Exámenes médicos

Si la Empresa, razonablemente, sospecha que usted no puede realizar sus tareas debido a una enfermedad o lesión, ya sea que usted se ausente del trabajo o no, o esté de licencia paga:

- podemos hacer que, y usted consentir, un médico lo examine y nos informe de su condición y capacidad para trabajar y
- usted se someterá a dicho examen.

No revelaremos la información provista a la Empresa por el médico a ninguna persona más que a usted, con el propósito de gestionar su empleo, o a nuestros asesores legales o profesionales.

Si usted no cumple con la orden de asistir a un examen médico sin una excusa razonable, ello puede derivar en una acción disciplinaria, que podría incluir la rescisión del contrato laboral.

2.15 Bienes de la empresa

Es responsabilidad del empleado asegurarse de que todos los bienes de la Empresa en su custodia o posesión sean guardados en forma segura y mantenidos en buenas condiciones.

Los empleados no deben hacer mal uso, dañar o destruir los bienes de la Empresa bajo ninguna circunstancia, ni deben permitir que otras personas hagan mal uso, dañen o destruyan los bienes de la Empresa.

Si un empleado es encontrado haciendo mal uso, dañando o destruyendo bienes de la Empresa, o permitiendo que otra persona lo haga, este puede ser sometido a procedimientos disciplinarios, lo que podría incluir la rescisión del contrato laboral.

Es responsabilidad de cada empleado asegurarse de que cualquier bien de la Empresa en su posesión sea utilizado solo de acuerdo a las especificaciones o instrucciones del producto. Los empleados aceptan indemnizar a la Empresa por cualquier pérdida o daño que ocurra a los bienes de la Empresa en posesión del empleado si la pérdida o daño ocurre por usos no incluidos en las especificaciones o instrucciones del producto.

Tal como se estipula en las cartas de nombramiento o contratos laborales individuales, los empleados también autorizan a la Empresa a deducir de cualquier suma a pagar al empleado al momento de la rescisión del contrato laboral, cualquier monto atribuible a los bienes dañados o destruidos pertenecientes a la Empresa.

2.16 Seguridad

La entrada a las instalaciones de la Empresa [durante y/o fuera de las horas de trabajo normales] se realizará por medio del uso de [tarjeta de acceso de seguridad / llaves].

Es responsabilidad de cada empleado de la Empresa asegurarse de que esta [tarjeta de acceso / llave] se mantenga en condiciones de seguridad. Esta debe devolverse si así se requiere.

Si las [tarjetas / llaves] de acceso al edificio se pierden o traspapelan, usted debe notificar a su supervisor de inmediato para que la [tarjeta / llave] sea dada de baja.

2.17 Estacionamiento de vehículos

Debido a la disponibilidad limitada de espacios de estacionamiento, no es posible asignar un espacio de estacionamiento de automóviles a todos los empleados de la Empresa. Por esta razón, solo se asignarán espacios de estacionamiento a una determinada cantidad de empleados. Los empleados que deben usar sus vehículos en el desempeño de sus tareas laborales pueden tener preferencia para los espacios de estacionamiento.

Cualquier empleado a quien se le haya asignado un espacio de estacionamiento debe notificar a su supervisor si estará ausente de la oficina por uno o varios días, de modo que el espacio de estacionamiento pueda ser utilizado por otro empleado en forma temporaria.

Bajo ninguna circunstancia podrá un empleado que no tiene asignado un espacio de estacionamiento estacionar un vehículo en el estacionamiento de la Empresa a menos que se le haya otorgado previa autorización para ello.

2.18 Revisión anual

La Empresa pondrá todo su empeño para revisar la conducta, capacidad y rendimiento de manera formal una vez al año. No obstante, la Empresa recomienda a los empleados presentar cualquier consulta o cuestión relacionada con su trabajo tan pronto la consulta o cuestión surja y no esperar a la revisión anual.

Asimismo, la Empresa pondrá todo su empeño por revisar formalmente los términos y condiciones laborales del empleado al menos una vez al año. Cualquier aumento en la remuneración o beneficios tendrá lugar a discreción de la Empresa. La sección Formularios de este Manual incluye una Hoja de Evaluación del Empleado.

2.19 Rescisión del contrato laboral

General

Excepto en aquellos casos que involucran un despido sumario por conducta inapropiada grave, si el empleado (no un empleado casual) es despedido, la Empresa proporcionará al empleado un aviso de despido (o pago, en su lugar) de acuerdo con la carta de nombramiento del empleado.

Procesos de Asesoramiento y Disciplina

Algunas veces será necesario que los empleados sean asesorados, advertidos o disciplinados con respecto a su conducta, capacidad o rendimiento.

Los procesos de asesoramiento y disciplina no necesitan ser formales o por escrito.

La falta de mejora basada en los procesos de asesoramiento y disciplina puede derivar en una advertencia o despido.

Los procesos de asesoramiento y disciplina pueden estar combinados con otras reuniones, tal como la revisión anual del empleado.

Referencias

La Empresa no proporciona referencias por escrito.

Luego de la rescisión del contrato laboral y a pedido, todos los empleados recibirán una declaración simple de servicio estableciendo:

- el nombre y la dirección del empleado,
- la duración y períodos en que el empleado trabajó para la Empresa,
- el puesto del empleado al momento de la rescisión y cualesquiera otros puestos en los que el empleado se haya desempeñado mientras trabajaba para la Empresa,
- la ubicación en la que el empleado desempeñó sus obligaciones,
- una declaración general de las tareas y obligaciones llevadas a cabo por el empleado en la Empresa y cualquier responsabilidad específica asignada y
- la persona de contacto en la Empresa que estará disponible para confirmar el contenido de la declaración simple de servicios.

Los empleados pueden elegir emitir referencias personales para otros empleados. No obstante, los empleados no pueden utilizar papel membrete de la Empresa ni hacerlo en representación de esta. La Empresa no se hará responsable de ninguna referencia personal que sus empleados elijan proporcionar

con respecto a otros empleados. La Empresa recomienda a sus empleados abordar las referencias —en especial las referencias escritas— con un grado de precaución en el clima de litigio actual.

2.20 Ambiente libre de humo

Por razones de salud y seguridad, la Empresa opera en un ambiente libre de humo. Los empleados tienen prohibido fumar dentro o cerca de las instalaciones de la Empresa.

Así también está prohibido fumar en los Vehículos automotores de la Empresa y dentro o alrededor de las instalaciones de los clientes de la Empresa.

2.21 Sistema de aseguramiento de calidad

Todos los empleados deben cumplir con el Sistema de aseguramiento de calidad. Si por alguna razón el empleado no considera que es apropiado o posible cumplir con el Sistema de aseguramiento de calidad en una circunstancia en particular, el empleado debe consultar a su supervisor en primera instancia.

Encontrará una copia impresa del Sistema de aseguramiento de calidad en [especificar]. La documentación del sistema de aseguramiento de calidad también puede encontrarse en la red informática de la Empresa.

2.22 Trabajo para empleados y familia

La Empresa puede aceptar pedidos para realizar trabajo para empleados y sus familias. Según el tipo y complejidad del trabajo requerido en cada caso en particular, la Empresa puede estar dispuesta a reducir los costos para sus empleados y miembros de sus familias directas.

En todos los casos en los cuales se reciban pedidos de otros empleados o los miembros de su familia directa, el(los) empleado(s) profesional(es) que prestan los servicios deben consultar a su supervisor antes de aceptar cualquier pedido, a fin de determinar los términos y condiciones bajo los cuales se prestarán los servicios, así como los honorarios estimados

2.23 Código de conducta de la empresa

[INGRESE EL CÓDIGO DE CONDUCTA PARA EMPLEADOS DE SU EMPRESA AQUÍ].

Un Código de conducta representa el compromiso de promover los estándares éticos más altos en toda la empresa.

Un código de conducta debe reflejar los valores centrales que respaldan la manera en que funciona su empresa. Dichos valores normalmente son el reflejo de la integridad y consideraciones éticas de la profesión y compromete a los empleados a cumplir con las políticas y procedimientos de la empresa.

2.24 Acuerdos de licencias especiales

[ADAPTE EL TEXTO QUE APARECE A CONTINUACIÓN PARA QUE SEA APROPIADO PARA SU JURISDICCIÓN LOCAL].

Las normas laborales proporcionan el derecho de que los empleados se ausenten por períodos para “actividades que califican para una licencia especial en apoyo a la comunidad o requeridas por ley”.

Una actividad de servicio que califica para una licencia especial puede incluir:

a. Servicio de jurado (incluyendo la asistencia a la selección de miembros del jurado),

Si el empleado recibe una notificación de un potencial servicio de jurado, el empleado debe notificar a su supervisor lo antes posible luego de recibir la notificación. A menos que se acuerde lo contrario, el

empleado debe proporcionar a su supervisor una copia de la notificación, así como también cualquier instrucción que el empleado haya recibido del tribunal acerca de la posible duración del servicio de jurado.

El empleado debe discutir esta cuestión con su supervisor antes de completar cualquier documentación del tribunal y antes de asistir al tribunal, tal como lo solicita la notificación. A fin de evitar dudas, esta obligación se aplica a todos los empleados, incluidos los empleados eventuales. Si la ausencia del empleado crearía un inconveniente a la Empresa, el empleado puede recibir una carta para adjuntar a la documentación del tribunal, estipulando las razones por las cuales la ausencia del empleado en la Empresa representaría un inconveniente.

Los empleados (que no sean empleados eventuales) que participan en servicios de jurado deben proporcionar a la Empresa prueba de los pagos hechos a ellos con respecto a dicho servicio. Si cumple con los requisitos, la Empresa pagará la diferencia entre el pago habitual del empleado (excluyendo las horas extra y otras concesiones) y el pago del tribunal por los primeros diez días de ausencia del empleado prestando servicios de jurado. Si el empleado no proporciona la prueba solicitada, este no tendrá derecho al pago de la Empresa. Los empleados eventuales no recibirán este tipo de pago.

b. Actividad de gestión de emergencias voluntaria o

Una actividad de gestión de emergencias voluntaria es una actividad voluntaria que incluye la participación en una emergencia o desastre natural.

c. Una actividad indicada en las reglamentaciones.

El período de licencia consistirá del tiempo en que el empleado participe de la actividad, el tiempo de viaje razonable asociado con la actividad y el tiempo de descanso razonable inmediatamente luego de la actividad.

A menos que la actividad se trate de un servicio de jurado, la ausencia del empleado debe ser razonable en todas las circunstancias.

Se debe dar aviso a la Empresa en cuanto sea razonablemente viable y el empleado debe informar a la Empresa acerca del período —o período previsto— de la ausencia.

Si la Empresa así lo requiere, el trabajador debe proporcionar prueba que satisfaga a una “persona razonable” de que la ausencia se debe a que el empleado participará de una actividad que califica como servicio comunitario.

2.25 Política de obsequios y entretenimiento

Los empleados no deben ofrecer o aceptar ningún obsequio o actividad de entretenimiento que pudiera ejercer influencia (o aparentar ejercer influencia) en el trabajo llevado a cabo por la Empresa.

Es sabido que en ocasiones, a los empleados se les ofrecen obsequios u otros beneficios como parte de su trabajo. La Empresa mantiene un registro de los obsequios, gestos de hospitalidad o entretenimiento recibidos relacionados con el trabajo y los empleados deben informar al Socio Gerente a través de su gerente acerca de cualquier obsequio o actividad de entretenimiento recibidos [INGRESE UN VALOR LÍMITE].

El Socio Gerente decidirá qué sucederá con el obsequio en cada caso en particular.

3. Salud y seguridad en el lugar de trabajo

3.1 Deber de diligencia general

La Empresa tiene el deber de diligencia general con el propósito de garantizar la salud y seguridad de sus empleados y visitantes con relación a las operaciones de la Empresa, de acuerdo con la legislación, códigos, reglamentaciones y normas gubernamentales correspondientes.

De similar manera, los empleados tienen obligación de asegurar su propia salud y seguridad y la de sus compañeros de trabajo. Cada empleado es personalmente responsable de trabajar de manera segura y cooperar unos con otros de modo de garantizar que el lugar de trabajo sea saludable y seguro. La cooperación de todos los empleados al cumplir con las prácticas de trabajo seguras y las normas y reglamentaciones de seguridad en todo momento resulta vital para el éxito del compromiso de la Empresa con la salud y la seguridad.

Todos los empleados aceptan cumplir con la legislación, códigos, reglamentaciones y normas gubernamentales y con la política de salud y seguridad del lugar de trabajo de la Empresa, la cual se detalla más abajo. Todos los empleados deben leer esta política y elevar cualquier duda que puedan tener a su supervisor inmediatamente al comenzar a trabajar en la Empresa.

Cualquier incumplimiento de esta política o de las obligaciones del empleado en cuanto a la salud y seguridad de sí mismos u otras personas puede derivar en acciones disciplinarias contra el empleado, que podrían incluir el despido.

Si los empleados tienen dudas o preguntas respecto de la salud y seguridad en el lugar de trabajo, estos deben notificar al funcionario de salud y seguridad de la Empresa designado o su supervisor tan pronto como sea posible, de modo que dicha cuestión pueda ser tratada sin demora alguna.

3.2 Normas y reglamentaciones de seguridad

Los empleados deben informar acerca de todos los accidentes o incidentes inmediatamente al funcionario de salud y seguridad designado o sus supervisores. Debe completarse un informe de accidente (en el Formulario de informe de incidente abajo) tan pronto como sea posible luego del accidente o incidente.

Los empleados deben mantener sus áreas de trabajo e instalaciones cercanas limpias y prolijas. Limpie cualquier cosa que pudiera causar que una persona se tropiece o caiga. Verifique la estabilidad de las mesas y sillas.

Correr y los juegos bruscos están estrictamente prohibidos.

El empleado debe llevar la vestimenta de protección proporcionada o exigida por la Empresa. Presentarse en el lugar de trabajo en estado de intoxicación está estrictamente prohibido.

Los empleados deben seguir las instrucciones del funcionario de salud y seguridad designado y de sus supervisores con relación a cuestiones de salud y seguridad.

Cualquier empleado que tenga sugerencias o comentarios relacionados con la salud y seguridad debe elevarlos al funcionario de salud y seguridad designado o su supervisor tan pronto como sea posible a fin de que la cuestión sea considerada y abordada en forma apropiada.

3.3 Formulario de informe de incidente

FORMULARIO DE INFORME DE INCIDENTE

Fecha: _____

Hora del incidente: _____

Nombre del empleado: _____

Descripción del incidente: _____

Testigos del incidente:

Nombre: _____

Nombre: _____

Nombre: _____

Nombre: _____

Medidas tomadas por el empleado para tratar la lesión:

¿El empleado lesionado requirió/buscó asistencia médica adicional? (por ej., consulta médica, tratamiento hospitalario, etc.). Por favor, indique las fechas y descripción del tratamiento adicional proporcionado como resultado de la lesión.

Por favor, especifique o describa el lugar del cuerpo afectado por la lesión:

3.4 Procedimientos de seguridad e incendios

[INGRESE LOS DATOS O LA UBICACIÓN DE LA TARJETA DE INSTRUCCIONES CON LOS PROCEDIMIENTOS CORRESPONDIENTES PARA LAS INSTALACIONES DE LA EMPRESA].

3.5 Visitas a las oficinas de la Empresa

Se espera que todas las visitas se anuncien en la recepción e informen a qué empleado desean visitar. Los visitantes que se apersonan en la recepción deben registrarse y recibir un pase de visitas.

Los/las recepcionistas deben asegurar que los visitantes no traspasen la recepción y deben informar de la presencia de cualquier visitante sospechoso o no autorizado al representante de seguridad del edificio. Esto también es responsabilidad de todos los empleados.

Todas las reuniones deben llevarse a cabo en las áreas de reunión designadas. En ningún momento los visitantes estarán autorizados a ingresar al área general de oficinas. El motivo de ello es asegurar la privacidad de los empleados y la confidencialidad de los archivos de los clientes.

3.6 Primeros auxilios

Los cuatro aspectos principales de los primeros auxilios incluyen:

- tratamiento de emergencia,
- mantenimiento de registros,
- vendaje de lesiones menores y
- reconocimiento e informe de los riesgos.

3.7 Botiquín de primeros auxilios

Los botiquines de primeros auxilios se encuentran en [ingrese ubicación] y están acompañados por la lista de personal de primeros auxilios capacitado. Las responsabilidades del personal de primeros auxilios capacitado incluyen:

- distribuir y controlar los artículos del botiquín de primeros auxilios,
- garantizar que los suministros del botiquín sean adecuados,
- tratar heridas y lesiones menores,
- ocuparse de ataques, desmayos,
- reanimación,
- registrar datos de incidentes/lesiones en el libro de accidentes provisto como parte del botiquín de primeros auxilios,
- hacer los arreglos para asistencia adicional, de ser necesario,
- notificar a Recursos Humanos de inmediato acerca de cualquier accidente grave o potencialmente grave para el que

Capacitación en primeros auxilios

El Socio Gerente / Recursos Humanos será responsable de asegurar que el personal de primeros auxilios mantenga sus calificaciones actualizadas y hará los arreglos necesarios para que el personal reciba capacitación formal en primeros auxilios.

4. Política de igualdad de oportunidades, discriminación y hostigamiento

4.1 Introducción

Todos los empleados deben familiarizarse con la siguiente política y asegurarse de manejarse de modo de cumplir con los términos detallados. Esta se compone de dos razonamientos:

- la Empresa desea garantizar que todas las personas tengan la oportunidad de ser parte, en su totalidad, de la fuerza de trabajo de la Empresa, incluyendo dar la oportunidad a los empleados actuales y potenciales la oportunidad de hacer elecciones respecto de sus carreras y tomando decisiones justas y razonables en base al mérito y
- si se actúa en contrario de los principios establecidos en esta política y la legislación contra la discriminación, tanto la Empresa como los empleados en forma individual pueden ser considerados responsables de actos de discriminación y hostigamiento contra potenciales empleados y clientes.

La Empresa es un empleador que ofrece igualdad de oportunidades. El principio subyacente de igualdad de oportunidades laborales es la noción del mérito. Es sobre esta base que la Empresa lleva a cabo los nombramientos y ascensos. Esto significa que la Empresa tiene por objetivo asegurar que los empleados actuales y potenciales no sean sometidos a un tratamiento perjudicial sobre la base de atributos o características irrelevantes.

La Empresa también está comprometida con promover un ambiente de trabajo libre de todo acoso sexual y un lugar de trabajo libre de hostigamiento.

La prevención de la discriminación y el hostigamiento resulta importante dado que, aparte del obvio riesgo de litigios:

- el rendimiento del trabajo puede verse afectado como resultado de comportamientos de este tipo, creando un ambiente de trabajo intimidatorio y hostil;
- los efectos perjudiciales en los resultados del trabajo raramente se limitan a una sola persona y con frecuencia se diseminan en toda la sección o unidad de trabajo;
- la prestación de servicios a los clientes puede, consecuentemente, verse negativamente afectada;
- la salud de las personas objeto de comportamientos discriminatorios, hostigamiento y acoso sexual puede verse afectada, derivando en más licencias por enfermedad o demandas de indemnización, así como también coerción personal hacia las personas en cuestión y
- dichos comportamientos pueden derivar en la renuncia de los empleados. Esto provoca una pérdida de la inversión hecha por aquellas personas y puede también llevar a mayores costos de reclutamiento y retención.

La Empresa exige a sus empleados que cumplan con los términos de esta política a fin de que la Empresa alcance sus objetivos consistentes en que:

- a. los empleados se traten unos a otros con respeto y confianza;
- b. los empleados puedan trabajar en un ambiente libre de discriminación y hostigamiento;
- c. la Empresa esté protegida contra una responsabilidad indirecta por las acciones de sus empleados y
- d. la política de la Empresa de igualdad de oportunidades laborales sea puesta en práctica así como también predicada.

4.2 Discriminación

Existen diferentes tipos de legislación contra la discriminación y el hostigamiento en las áreas preempleo y empleo. [ADAPTE EL TEXTO PARA QUE SEA APROPIADO PARA SU JURISDICCIÓN LOCAL.]

Dicha legislación también se aplica a todas las disposiciones de bienes y servicios. En este punto, esta política se aplica igualmente al trato de la Empresa y sus empleados con los clientes. En otras palabras, tanto la Empresa como los empleados en su sentido individual pueden ser considerados responsables de actos de discriminación contra los clientes con quienes la Empresa y sus empleados tratan en el desempeño de sus tareas.

En general, la discriminación ocurre cuando una persona con un “atributo” es tratada de manera menos favorable que como lo sería otra persona sin ese atributo en circunstancias iguales o similares.

Algunos ejemplos de formas de discriminación incluyen:

- Sexo
- Edad
- Raza, color, ascendencia nacional, origen social, nacionalidad
- Reducción de la capacidad
- Discapacidad física
- Discapacidad mental, intelectual o psiquiátrica
- Historia clínica
- Antecedentes penales
- Estado civil
- Embarazo
- Religión, creencia religiosa o actividad religiosa
- Opinión, creencia o actividad política
- Actividad sindical
- Inclinação sexual

4.3 ¿Qué es la discriminación?

La discriminación directa ocurre cuando una persona con uno de los atributos antes mencionados es tratada de manera menos favorable que como lo sería otra persona sin ese atributo en circunstancias iguales o similares. Por ejemplo:

Dos empleados realizan el mismo trabajo y tienen calificaciones y experiencia similares. Uno de ellos es un hombre sin responsabilidades familiares. El otro es una mujer con responsabilidades familiares. Surge una posibilidad de desarrollo y esta es otorgada al hombre sobre la base de que, como hombre sin responsabilidades familiares, se presume que será confiable y podrá trabajar por largas horas.

Otros ejemplos de trato menos favorable hacia otras personas sobre la base de un atributo que estas poseen o por sus actos que incluyen una distinción, inclusión o preferencia son:

- juzgar a alguien por sus creencias políticas o religiosas en lugar de su rendimiento en el trabajo;

- usar estereotipos o presunciones como base para la toma de decisiones acerca de la carrera de esa persona;
- socavar la autoridad de una persona debido a su raza, sexo o inclinación sexual;
- hacer bromas o emitir comentarios ofensivos acerca de la raza, grupo étnico, sexo, inclinación sexual, edad, discapacidad o apariencia física de otro empleado o
- negar capacitación a empleados sobre la base de una disminución en la capacidad.

La discriminación indirecta ocurre cuando se impone el retiro:

- a. con el cual una persona con el atributo no cumple o no puede cumplir y
- b. con el cual una proporción mayor de personas sin el atributo cumple o puede cumplir y
- c. que no es razonable

Inicialmente, podría parecer que el requerimiento es justo debido a que las mismas normas se aplican a todos, pero mirando más de cerca el efecto del requerimiento impuesto mostrará que algunas personas se ven desproporcionadamente afectadas por el requerimiento.

Un empleador requiere que todos los empleados usen un uniforme que incluye una gorra. Este no es un requerimiento que afecte la seguridad o higiene, sino solo se impone por una cuestión de apariencia personal. Mientras que el requerimiento parece no ser discriminatorio debido a que todos deben cumplirlo, este puede ser indirectamente discriminatorio contra personas que, por su creencia religiosa o cultura, deben llevar determinados elementos en sus cabezas.

Si un empleado cree que ha sido tratado en forma menos favorable debido a un atributo personal que no constituye un requerimiento para su puesto de trabajo, el empleado debe elevar su planteo de acuerdo con los mecanismos de reclamo estipulados en esta política.

No ignore la discriminación pensando que esta simplemente desaparecerá.

4.4 Derechos en el lugar de trabajo

Además de las categoría de discriminación regidas por la ley local, existen derechos adicionales en el lugar de trabajo para los empleados. Estos derechos incluyen el derecho, y la libertad, de ejercer derechos para:

- el beneficio de un instrumento u orden del lugar de trabajo,
- la capacidad de presentar quejas o dudas en relación a su trabajo y
- la capacidad de participar en procedimientos autorizados por ley, incluyendo acciones industriales autorizadas.

Ningún empleado ni ninguna otra persona puede tomar medidas contrarias a un empleado porque el empleado tiene o ejerce sus derechos en el lugar de trabajo. Tampoco se pueden tomar medidas contrarias a fin de prevenir el ejercicio de un derecho en el lugar de trabajo. Estas protecciones se aplican a todos los empleados.

Una “acción contraria”, definida en términos amplios, incluye:

- a. perjuicio al empleo,
- b. despido,
- c. discriminación entre empleados,
- d. alteración del puesto del empleado en su perjuicio,

- e. negación a contratar a un empleado y
- f. discriminación en los términos y condiciones de empleo ofrecidos a un empleado potencial, e incluye amenazas de tomar medidas o la organización de medidas en tal sentido.

4.5 Acoso sexual

[ADAPTE EL TEXTO QUE APARECE A CONTINUACIÓN PARA QUE SEA APROPIADO PARA SU JURISDICCIÓN LOCAL].

El acoso sexual es ilegal.

El acoso sexual se define esencialmente como una atención sexual no deseada o una conducta de naturaleza sexual no deseada. Abarca situaciones en las que una persona es objeto de una conducta sexual no solicitada o no deseada por parte de otra persona.

Puede tomar la forma de roces o contacto físico, comentarios con connotaciones sexuales, solicitudes de favores sexuales, miradas lascivas o despliegue de material ofensivo no deseados.

El acoso sexual no será tolerado por la Empresa en ninguna circunstancia.

Más específicamente, el acoso sexual ocurre cuando una persona:

- a. somete a otra a un acto de intimidación física no solicitado (por Ej., pellizcar, tocar de manera sexual o con una confianza innecesaria, tal como rozar a la persona deliberadamente);
- b. hacer demandas y pedidos no solicitados (ya sea en forma directa o implícitamente) de favores sexuales a
- c. hacer comentarios con connotaciones sexuales relacionados con la otra persona (por Ej., comentarios o insinuaciones no deseados o solicitados acerca de la vida sexual o privada de una persona o comentarios sugestivos acerca de la apariencia o el cuerpo de una persona) o
- d. participar en cualquier conducta no deseada de naturaleza sexual con relación a la otra persona (por Ej., llamadas telefónicas o exhibiciones indecentes),

y la persona que participa de dicha conducta lo hace:

- a. con la intención de ofender, humillar o intimidar a la otra persona o
- b. en circunstancias en las cuales una persona razonable hubiera anticipado la posibilidad de que la otra persona se sintiera ofendida, humillada o intimidada por dicha conducta.

Algunos ejemplos de conductas que podrían considerarse acoso sexual incluyen:

- besar, intentos de tener relaciones sexuales o conducta sexual manifiesta,
- conversaciones sexualmente explícitas o referencias a conductas sexuales,
- insultos, bromas o burlas basados en el género,
- preguntas impertinentes de naturaleza sexual,
- propuestas de matrimonio o declaraciones de amor o
- insinuaciones o bromas pesadas.

El acoso sexual no es un comportamiento basado en la atracción, amistad o respeto mutuos. Si la interacción es consensuada, bienvenida y recíproca y no crea un problema para los compañeros de trabajo, ello no constituye un caso de acoso sexual.

El acoso sexual no debe repetirse. Un único acto de acoso sexual es suficiente para dar inicio a una queja. Si usted no está seguro de si alguna conducta o acción en particular sería considerada acoso sexual, una buena regla general es abstenerse de incurrir en ese tipo de conductas o acciones.

4.6 Hostigamiento

Los empleados tienen obligaciones para asegurar la salud y seguridad de los empleados según la legislación sobre salud y seguridad en el lugar de trabajo.

El hostigamiento (también conocido como intimidación) tiene el potencial de perjudicar la salud y seguridad de los empleados. Como consecuencia, la Empresa está decidida a minimizar el riesgo de intimidación en el lugar de trabajo. Se espera que todos los empleados adhieran a la legislación, códigos, reglamentaciones y normas federales y las normas del lugar de trabajo relacionados con el hostigamiento.

Por lo general, una persona es objeto de hostigamiento o intimidación en el lugar de trabajo si es sometida a un **comportamiento repetido** (que no llega al acoso sexual) por otra persona, incluyendo su empleador o un compañero de trabajo o grupo de compañeros de trabajo de la persona y que:

- es no deseado y no solicitado,
- la persona considera que es ofensivo, humillante o amenazador y
- una persona razonable consideraría ofensivo, humillante o amenazador.

Algunos ejemplos de comportamiento que, si ocurren en forma repetida, pueden considerarse hostigamiento incluyen:

- a. maltratar a una persona en voz alta, por lo general cuando hay otras personas presentes;
- b. amenazas repetidas de despido u otros castigos severos sin ninguna razón;
- c. ridiculización y menosprecio constantes;
- d. dejar mensajes ofensivos en el correo electrónico o teléfono;
- e. sabotear el trabajo de otra persona, por ejemplo, reteniendo o proveyendo información incorrecta deliberadamente, esconder documentos o equipos, no transmitir mensajes o hacer que la persona se involucre en problemas en cualquier otra forma;
- f. excluir y aislar a la persona en forma maliciosa de las actividades del lugar de trabajo;
- g. críticas persistentes e injustificadas, con frecuencia acerca de cuestiones mínimas, irrelevantes o insignificantes;
- h. humillar a una persona por medio de gestos, sarcasmo, críticas e insultos, con frecuencia frente a otras personas;
- i. molestar a otra persona sobre bases raciales y
- j. diseminar habladurías o rumores falsos o maliciosos acerca de una persona con la intención de causar daño a esa persona.

Algunos comportamientos de intimidación en realidad son comportamientos delictivos y también podrían ser objeto de acciones penales.

El hostigamiento en el lugar de trabajo no incluye:

- a. medidas administrativas razonables tomadas de manera razonable por el empleador de una persona en relación al trabajo de la persona, por ejemplo, llevar a cabo una acción disciplinaria o manejar un rendimiento insatisfactorio o

- b. un incidente único de comportamiento de hostigamiento. Sin embargo, mientras que un incidente único no es considerado hostigamiento en el lugar de trabajo, aún no es aceptable.

4.7 Consecuencias del incumplimiento de esta política

Si un empleado se involucra en comportamientos discriminatorios o de hostigamiento ilegales, una corte o tribunal puede hacer a la persona responsable de su comportamiento y responsable por los daños ocasionados al demandante. La Empresa, como empleador, también se verá en riesgo de ser considerada indirectamente responsable de la conducta del empleado.

Si usted no es el perpetuador directo del comportamiento aún así puede ser considerado responsable de causar, instigar, inducir, ayudar o permitir que otra persona se involucre en el comportamiento.

Si un empleado participa de comportamientos de discriminación, acoso sexual u hostigamiento en el lugar de trabajo, siempre habrá consecuencias graves que afectarán la continuidad laboral del empleado. La Empresa no tolerará este tipo de comportamiento. Si ello ocurriese, podría derivar en acciones disciplinarias contra el empleado o empleados en cuestión. Dicha acción dependerá de las circunstancias pero pueden incluir una advertencia, traslado, orientación, pérdida de la categoría profesional o despido.

4.8 ¿Qué puedo hacer si creo que he sido hostigado o discriminado?

Las denuncias de discriminación u hostigamiento serán tratadas de manera seria e investigadas de inmediato, en forma confidencial e imparcial por la Empresa. No es necesario hacer una queja por escrito.

Si usted cree que ha sido objeto de discriminación, acoso sexual u hostigamiento ilegal en el lugar de trabajo, la Empresa le recomienda que tome acciones inmediatamente para tratar el problema de acuerdo con los caminos detallados abajo. No es probable que la situación mejore si usted no hace nada al respecto. Si usted no objeta esta conducta, la persona responsable podría continuar con el hostigamiento o comportamiento, sin saber cómo lo hace sentir. La Empresa hará su mayor esfuerzo por asegurar que ninguna de las partes del reclamo sea victimizada.

Existen una cantidad de caminos a seguir para tratar un reclamo.

Procedimiento de reclamos interno:

- Usted puede elegir acercarse a la persona que está perpetuando el comportamiento en vistas a discutir sus inquietudes con este y pedirle que abandone su comportamiento.
- Alternativamente, usted puede acercarse a su supervisor para informarle de la cuestión y solicitar asistencia. Si no se siente cómodo acercándose a su supervisor, entonces puede elegir acercarse a otro empleado de alto rango e informar acerca de la cuestión.
- Cada reclamo será tratado de manera seria e investigado de inmediato, en forma confidencial e imparcial.
- Se pueden tomar acciones disciplinarias contra los empleados que sean hallados culpables de haber discriminado u hostigado en forma ilegal a otros empleados.

Procedimiento de reclamos externo:

- a. Si usted cree que ha sido objeto de discriminación, hostigamiento o caso sexual ilegal, usted puede, en cualquier momento, presentar una demanda ante una de las organización que se enumeran más abajo.

- b. Mientras que la Empresa recomienda a los empleados usar el procedimiento de reclamos interno antes de tomar esta medida, el empleado puede recurrir a este recurso en cualquier momento.
- c. Las organizaciones enumeradas a continuación son organismos legales y, si su reclamo es aceptado, estos notificarán a los supuestos perpetradores de la discriminación u hostigamiento. Usted y los supuestos perpetradores por lo general deberán asistir a una audiencia de conciliación llevada a cabo por la organización en un intento por resolver la demanda. Si la demanda no se resuelve, esta puede ser tratada a través de procesos legales más formales.

Organizaciones

Usted puede presentar una demanda a través de diversas agencias federales y estatales. Los datos de contacto se enumeran en la siguiente tabla.

[INGRESE LOS DATOS RELEVANTES AQUÍ.]

5. Normas Profesionales

5.1 Código de conducta profesional

Los empleados deben estar familiarizados con el Código de Conducta para Profesionales de la Contabilidad del Consejo de Normas Internacional de Ética (IESBA, por sus siglas en inglés) [INGRESE SU CÓDIGO LOCAL EQUIVALENTE]. Este código es la norma profesional principal que establece los requerimientos éticos para los contadores profesionales.

El código incluye orientación acerca de los siguientes principios fundamentales:

- Integridad
- Objetividad
- Competencia y diligencia profesional
- Confidencialidad
- Comportamiento profesional

5.2 Otras normas profesionales

[INGRESE LAS NORMAS DE INFORMACIÓN FINANCIERA APLICABLES].

[INGRESE LAS NORMAS DE CONTROL DE CALIDAD, AUDITORÍA, REVISIÓN, OTROS ENCARGOS DE ASEGURAMIENTO Y SERVICIOS RELACIONADOS APLICABLES].

[INGRESE OTRAS NORMAS PROFESIONALES EMITIDAS POR SU ORGANISMO PROFESIONAL].

[INGRESE OTRAS NORMAS PROFESIONALES EMITIDAS POR ORGANISMOS REGULADORES].

Cuando las normas emitidas por emisores de normas internacionales son aplicables, diríjase a los siguientes:

Normas de Información Financiera: El Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB)

Normas Éticas: El Consejo de Normas Internacionales de Ética para Contadores (IESBA)

Control de Calidad, Auditoría, Revisión, Otros Encargos de Aseguramiento y Servicios Relacionados: Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (IAASB)

6. Control de calidad

6.1 Procedimientos de control de calidad de la Empresa

[INGRESE EL NOMBRE DE LA FIRMA]. documenta las políticas y procedimientos establecidos dentro de su empresa con el fin de asegurar el cumplimiento de las normas profesionales.

Este proporciona un marco para el sistema de control de calidad que incorpora el impacto de las normas obligatorias en las empresas que prestan servicios contables públicos y otros servicios profesionales.

[INGRESE LOS DATOS DE DONDE SE PUEDEN ENCONTRAR LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTROL DE CALIDAD DE DOCUMENTOS DE SU EMPRESA. ESTO DEBE PRESENTARSE TANTO EN FORMATO ELECTRÓNICO COMO IMPRESO.]

Este manual se revisa con periodicidad.

[INGRESE LOS DATOS DEL SOCIO RESPONSABLE.]

La [Guía para el Control de Calidad para Pequeñas y Medianas Empresas](#) proporciona orientación no obligatoria sobre la aplicación de la NICC 1 reformulada, la cual requiere que las firmas establezcan sistemas de control de calidad en cumplimiento de esta norma. No debe utilizarse como un sustituto de la lectura de la NICC1, pero sí como un complemento para ayudar a los profesionales a comprender e implementar de manera concordante esta norma en sus firmas cuando desarrollan un sistema de control de calidad para auditorías y revisiones de la información financiera y otros encargos de aseguramiento y servicios relacionados.

7. Política de correos electrónicos e Internet

La Empresa fija las normas para el uso apropiado de sus sistemas informáticos, Internet y recursos de correo electrónico de la siguiente manera. Debido a las oportunidades de mal uso que ofrecen estos recursos, la Empresa cree necesario fijar algunas normas básicas.

Es responsabilidad de cada empleado asegurarse de que los sistemas informáticos y los recursos de Internet y correo electrónico sean usados con responsabilidad y de acuerdo con esta política.

7.1 Introducción

Todos los usuarios de las aplicaciones de los sistemas informáticos, correo electrónico e Internet (incluyendo a los empleados) de la Empresa, consultores, contratistas, pasantes y otros usuarios autorizados (Usuarios de la Empresa) son responsables de utilizar las aplicaciones de los sistemas informáticos, correo electrónico e Internet de manera profesional, ética y legal. Los Usuarios de la Empresa tienen acceso a los sistemas informáticos, correo electrónico e Internet para facilitar el desempeño de sus obligaciones. Todos los sistemas informáticos y datos pertenecen a la Empresa y solo pueden ser usados a los fines autorizados.

Todos los Usuarios de la Empresa deben cumplir con esta política. Los objetivos de esta política son:

- establecer las responsabilidades asociadas con el uso de Internet y correo electrónico por medio de los sistemas de la empresa para el beneficio de todos aquellos que los usen y
- minimizar los riesgos asociados con el uso inadecuado de la Internet y el correo electrónico.

7.2 ¿Qué cubre esta política?

Esta política cubre el acceso y uso de los siguientes:

- a. búsquedas en la red,
- b. correo interno (enviado o recibido) y
- c. correo externo (enviado o recibido).

El incumplimiento de esta política puede llevar a acciones disciplinarias, incluida la rescisión del contrato laboral.

7.3 Protocolo de correos electrónicos y pautas para el uso del correo electrónico

A los Usuarios de la Empresa se les asignará una contraseña para acceder a las aplicaciones de red y correo electrónico de la Empresa. Esta contraseña no deberá ser revelada a otras personas. El administrador del sistema será la única otra parte que estará en conocimiento de la información de inicio de sesión del usuario. Trate a sus datos de inicio de sesión y contraseña con el mismo cuidado que trataría al PIN de su cuenta bancaria.

Todas las comunicaciones enviadas por medio del correo electrónico externo deben contener el texto de exención de responsabilidad estándar proporcionado por la Empresa en relación al contenido del mensaje o documentos adjuntos de correo electrónico.

Los Usuarios de la Empresa pueden enviar “correos electrónicos personales”, es decir, correos electrónicos no relacionados con el trabajo siempre y cuando que:

- a. solo hagan uso de un acceso mínimo (es decir, leer, enviar o reenviar) durante las horas de oficina o únicamente durante los recesos o periodos de descanso designados o fuera de hora y
- b. se cumpla con todas las pautas fijadas en esta política.

Correo electrónico en la Empresa:

- a. no es privado, pertenece a la Empresa;
- b. puede ser monitoreado y leído en cualquier momento por la Empresa;
- c. utiliza el nombre y la dirección de la Empresa, por ende puede dar la impresión de que el remitente está hablando con la autoridad de la Empresa (incluso si este no es el caso y la Empresa no puede autorizarlo a que así sea) y
- d. en determinadas circunstancias puede ser inspeccionado por personas ajenas a la Empresa, por ejemplo, en el caso de un procedimiento judicial.

Las siguientes actividades están estrictamente prohibidas:

- a. enviar, recibir, desplegar, imprimir o diseminar material que es fraudulento, ilegal, embarazoso, explícitamente sexual, obsceno, intimidatorio, difamatorio o que podría considerarse hostigamiento;
- b. usar los recursos de Internet de la Empresa para publicidad comercial o personal no autorizada, propuestas comerciales, promociones, material político o cualquier otro uso similar, a menos que ello sea expresamente autorizado por su supervisor o socio;
- c. acceder a Internet por otros medios que no sea el sistema de seguridad de la Empresa, por ejemplo, acceder a
- d. permitir el acceso externo a su computadora por medio del módem;
- e. suscribirse a listas de correo electrónico, enviar mensajes de correo electrónico no solicitados y participar en cadenas;
- f. enviar correos electrónico usando la dirección de correo electrónico de otra persona, a menos que dicho uso haya sido expresamente autorizado y
- g. violar los derechos de propiedad intelectual de otras personas, tal como incumplir los derechos de autor copiando gráficos o textos o usando software con licencia sin la debida autorización.

El incumplimiento de cualquiera de estas pautas puede derivar en acciones disciplinarias impuestas contra los Usuarios de la Empresa, que pueden variar desde la revocación de autorización de acceso a los sistemas hasta el despido.

Todos los correos electrónicos externos (sin incluir los “correos electrónicos personales”) deben ser tratados de acuerdo con el siguiente protocolo:

- a. los correos electrónicos relacionados con los clientes solo deben ser enviados luego de tener la autorización del supervisor/socio o que se haya obtenido aprobación (según corresponda);
- b. una copia impresa de todos los mensajes de correo electrónico salientes que contengan asesoramiento contable o comentarios contables significativos debe ser firmada por el socio apropiado u otra persona con autoridad antes de que el correo electrónico sea enviado;
- c. una copia impresa de todos los mensajes de correo electrónico salientes debe ser colocada en el archivo del cliente y
- d. todos los correos electrónicos recibidos deben ser impresos y almacenados en el archivo correspondiente.

7.4 Protocolo de Internet

El acceso a páginas web que contienen material ilegal, embarazoso, explícitamente sexual, obsceno, intimidatorio, difamatorio, racista, sexista o en general inapropiado está estrictamente prohibido.

El acceso a salas de chat de Internet está estrictamente prohibido.

“Navegar” la Internet solo debe realizarse fuera de las horas normales de trabajo, a menos que dicha actividad esté relacionada específicamente con el trabajo.

El acceso a Internet está restringido a los Usuarios de la Empresa, quienes han sido expresamente autorizados y tienen permiso de la gerencia para el uso de Internet con fines investigativos. Los Usuarios de la Empresa con acceso a Internet saben que el administrador de sistemas puede, de tanto en tanto, verificar las carpetas de caché en sus computadoras para asegurar que no se haya mirado material pornográfico.

7.5 Protocolo de sistemas

Ningún Usuario de la Empresa podrá introducir datos externos en la red informática de la Empresa en por ningún medio a menos que los medios hayan sido verificados y aprobados por el administrador de sistemas para su uso en la red. Todos los medios deben ser escaneados para comprobar la existencia de virus por parte del administrador de sistemas o una persona designada por el administrador de sistemas para llevar a cabo dichas verificaciones.

Ningún Usuario de la Empresa hará cambios a la estructura o configuración del sistema operativo a su computadora o aplicaciones asociadas. Dichos cambios incluyen la alteración de los salvapantallas, imágenes de fondo/wallpapers, configuraciones de sonido, carpetas o atajos de escritorio o características de funcionamiento físicas de la estación de trabajo. Si algún Usuario de la Empresa está experimentando dificultades con determinados colores o resoluciones de la pantalla, este debe hablar con el administrador de sistemas para hacer los cambios necesarios. El sistema de la Empresa ha sido diseñado y configurado para una óptima eficiencia: cualquier cambio a esta configuración podría afectar en forma negativa el funcionamiento del sistema.

Ningún Usuario de la Empresa puede llevar a cabo tareas de mantenimiento o reparación de su estación de trabajo, software o hardware relacionados sin el consentimiento del administrador de sistemas.

7.6 Software

Cualquier software que la Empresa utiliza en su red informática está disponible por medio de un contrato con los propietarios del software. Como tal, resulta imperativo que los Usuarios de la Empresa hagan uso del software estrictamente de acuerdo con las instrucciones de la Empresa, a fin de asegurar que no se incumplan los contratos con los propietarios del software.

Las copias no autorizadas del software utilizado en la red informática de la Empresa es ilegal y no se deben hacer duplicados.

Ningún Usuario de la Empresa podrá utilizar la red informática de la Empresa para acceder o usar software incumpliendo los derechos de los propietarios del software.

Ningún Usuario de la Empresa debe introducir ningún software, discos de computadora, programas de computadora o CD-Roms en la red informática de la Empresa si no están seguros del origen del material o de si este pudiera estar contaminado de algún modo. Antes de introducir cualquier software, disco de computadora, programa de computadora o CD-Rom en la red informática de la Empresa, debe ejecutarse el programa de protección antivirus de la Empresa.

7.7 Política de vigilancia de la Empresa

La Empresa puede, luego de recibir una notificación requerida por ley, monitorear el uso del correo electrónico o Internet en base a dicha notificación.

En los casos en que no existe un requerimiento legal de proporcionar aviso de vigilancia del uso del correo electrónico o Internet, la Empresa puede monitorear el uso de estos recursos por parte de los Usuarios de la Empresa sin necesidad de proporcionar aviso previo.

La vigilancia de correos electrónicos llevada a cabo por la Empresa puede incluir, entre otros, el monitoreo y la lectura del tráfico de correos electrónicos tanto enviados como recibidos con la dirección de correo electrónico de propiedad de la Empresa o una dirección de correo electrónico a la que se accede desde una computadora de la Empresa.

La vigilancia de Internet llevada a cabo por la Empresa puede incluir, entre otros:

- a. monitorear las páginas de Internet a las que acceden los Usuarios de la Empresa;
- b. monitorear el tipo de información descargada desde Internet a cualquier computadora o registros de datos de la Empresa;
- c. monitorear la importación y exportación de datos hacia y desde las computadoras de la Empresa por medio de cualquier dispositivo de almacenamiento de medios portátiles, por ejemplo, discos blandos, CD, USB, memorias extraíbles o unidades zip.

Para cualquier otra cuestión que no esté cubierta en esta política, utilice el sentido común como principio rector. Si usted tiene preguntas acerca del uso de Internet o el correo electrónico, sírvase contactarse con su supervisor.

8. Política de privacidad

[ADAPTE EL TEXTO PARA ESTA SECCIÓN DE MODO QUE SEA APROPIADO PARA SU JURISDICCIÓN LOCAL].

Esta política debe relacionarse con la información personal que se posee de los empleados, contratistas, personal con experiencia laboral, voluntarios y candidatos para empleo únicamente. No se relaciona con la información personal que se posee con respecto a los clientes.

Muchos países cuentan con leyes de privacidad que se basan en “Principios”. En algunos países, también puede haber umbrales monetarios que exceptúan a las pequeñas empresas o proveedores de servicios designados.

8.1 Propósito

Las leyes de privacidad rigen la manera en que debemos manejar la información personal relacionada tanto con los empleados como con los clientes. Las políticas de privacidad con frecuencia se desarrollan de acuerdo con los Principios de Privacidad Internacionales y explican cómo reunimos, usamos, divulgamos y manejamos su información personal.

La información personal se define como la información o una opinión (incluyendo información o una opinión que es parte de una base de datos), ya sea esta verdadera o no y ya sea que esté registrada en un formulario o no, acerca de una persona cuya identidad es aparente o que puede ser razonablemente verificada a partir de dicha información u opinión. En el curso de las operaciones de su empresa, usted puede reunir información personal de sus empleados y clientes.

8.2 Recolección de información personal

La información personal acerca de las personas debe ser reunida solo si es necesario para las funciones y prácticas comerciales de la empresa y, en general, se debe hacer el mayor esfuerzo para reunir información directamente de la persona por medio del uso de formularios estándar, por Internet, teléfono o la presentación de una solicitud. No obstante, existen algunas instancias donde la información personal acerca de las personas es reunida indirectamente debido a que no es razonable o práctico hacerlo en forma directa. Por lo general, la persona debe ser notificada acerca de estas instancias con antelación, o en caso de que ello no sea posible, tan pronto como sea razonablemente viable luego de que la información haya sido reunida.

8.3 Principios de privacidad

Los principios de privacidad deben proporcionar:

- **Aviso.** Las personas deben ser informadas de que sus datos están siendo reunidos y cómo se utilizarán dichos datos.
- **Elección.** Las personas deben tener la capacidad de optar por no dejar que su información sea reunida y que sea transferida a terceros.
- **Transferencia ulterior.** Las transferencias de datos a terceros solo pueden hacerse hacia otras organizaciones que adhieren a principios de protección de datos adecuados.
- **Seguridad.** Se deben hacer los esfuerzos razonables para prevenir la pérdida de la información reunida.

- **Integridad de los datos.** Los datos deben ser relevantes y confiables para el propósito con el cual fueron reunidos.
- **Acceso.** Las personas deben poder tener acceso a la información que se posee de ellos y corregir o eliminar dicha información de no ser exacta.
- **Cumplimiento.** Deben existir los medios efectivos para hacer cumplir dichas normas.

9. Procedimientos generales de oficina

[ADAPTE EL TEXTO PARA ESTA SECCIÓN DE MODO QUE SEA APROPIADO PARA SU JURISDICCIÓN LOCAL].

9.1 Teléfono

[ADAPTE EL TEXTO A CONTINUACIÓN EN BASE A LAS POLÍTICAS Y EQUIPOS DE LA EMPRESA].

Llamadas atendidas por un(a) recepcionista/telefonista especializado(a)

Resulta esencial que todas las consultas sean atendidas de la manera más rápida, eficiente y cortés que sea posible.

El teléfono de la Empresa debe ser respondido diciendo el nombre de la firma, seguido de “buenos días” o “buenas tardes, habla...”.

Cuando las llamadas son respondidas por un(a) recepcionista o telefonista especializado(a), el miembro del personal verificará la identidad de quien llama y la persona con quien esta última desea hablar, derivar la llamada a la persona correspondiente, según solicitud de quien llama y anunciar quién llama a esa persona. Si esa persona no se encuentra en su escritorio, el(la) recepcionista deberá redirigir la llamada a quien esté a cargo de tomar las llamadas, o quien llama debe tener la opción de dejar un mensaje de voz.

Si la persona que llama necesita hablar con un miembro del personal que no se encuentra en la Empresa, quien llama debe ser notificado de que la persona está “fuera de la oficina” o “en una reunión”. El(la) recepcionista debe indicar cuándo tiene previsto el empleado regresar antes de preguntar a quien llama si desea dejar un mensaje.

Llamadas respondidas por un interno individual o directo

Cualquier miembro del personal que responda el teléfono, ya sea que se trate de una llamada interna o externa, debe responder con su nombre. Quizás sea apropiado, en el caso de las llamadas externas, explicar su rol, por Ej., “asistente personal del Sr. ABC” también.

Cualquier miembro del personal que se ausenta de su escritorio por más de unos pocos minutos debe derivar su teléfono al/a la secretario(a) u otro miembro de la firma para que tome los mensajes. No es necesario notificar al conmutador, solo a la persona a quien se ha derivado el teléfono. [INGRESE LOS DATOS DE LOS PROCEDIMIENTOS DE DERIVACIÓN AUTOMÁTICA DE LOS SISTEMAS TELEFÓNICOS DE LA EMPRESA].

Los sistemas de “respuesta” grupal son aplicables a todos(as) los(as) secretarios(as). Responda otro teléfono en el grupo levantando su propio teléfono y presionando [especifique].

[INGRESE LAS FUNCIONES DEL SISTEMA TELEFÓNICO DE LA EMPRESA SI DICHA INFORMACIÓN NO ESTÁ INCLUIDA EN LA GUÍA PARA USUARIOS TELEFÓNICOS].

Los miembros del personal deben notificar al/a la recepcionista y otro miembro del personal acerca del momento del día en que devolverán las llamadas que entran cuando el miembro del personal no está disponible. Esto proporciona un servicio profesional y eficiente al cliente.

Correo de voz

[ADAPTE EL TEXTO A CONTINUACIÓN SI LA EMPRESA POSEE RECURSOS DE CORREO DE VOZ].

Todos los miembros del personal son responsable de verificar y responder los mensajes de correo de voz con prontitud. Si usted se encuentra fuera de la oficina por períodos más prolongados, debe grabar

un mensaje de correo de voz específico o programar su sistema telefónico para reflejar su ausencia. Es importante que todos los mensajes de correo de voz sean revisados y reconfigurados en forma periódica al volver a la oficina. Siempre que sea posible, quien llama también debe ser provisto con un menú para que pueda volver a la recepción para dejar un mensaje a una persona determinada.

Llamadas personales

La realización de llamadas personales cortas locales está permitida. El personal también puede recibir llamadas personales entrantes pero estas deben ser mínimas y durar un período de tiempo razonable. Toda llamada debe hacerse con el consentimiento de los supervisores.

Teléfonos móviles

[INGRESE LAS PAUTAS SOBRE EL USO DE TELÉFONOS MÓVILES EN EL LUGAR DE TRABAJO, INCLUYENDO INSTRUCCIONES SOBRE LA DIVULGACIÓN DE NÚMEROS DE TELÉFONO MÓVIL PARTICULARES, DISTINGUIENDO CUANDO EL NÚMERO ES UNO RESTRINGIDO Y SI PUEDE SER UTILIZADO POR LOS SUPERVISORES O MIEMBROS DEL EQUIPO Y SOBRE EL USO COMERCIAL VERSUS PARTICULAR].

El método preferido de comunicación telefónica es una línea fija.

El uso de teléfonos móviles dentro de la empresa debe ser mantenido al mínimo. Los miembros del personal que utilizan teléfonos móviles deben saber que esto puede conformar una distracción para el resto del personal.

Cuando los miembros del personal son provistos con un teléfono móvil para el trabajo, este teléfono no debe usarse mientras se conduce un automóvil, a menos que la opción de manos libres esté aprobada legalmente.

Diríjase también a la [sección 2.9](#) para obtener información acerca de los teléfonos móviles provistos como parte del contrato laboral.

9.2 Correspondencia por correo electrónico

[ADAPTE EL TEXTO A CONTINUACIÓN EN BASE A LAS POLÍTICAS DE LA EMPRESA].

El correo electrónico es un componente importante de la memoria corporativa de una empresa y, como los registros de otros formatos, puede estar sujeto a procesos legislativos y legales, tal como exhibición de pruebas documentales y citaciones. El correo electrónico debe estar integrado a los registros impresos de la empresa colocando una impresión en el expediente o guardándolo en el sistema de gestión de documentos electrónicos.

Todos los miembros del personal son responsables de crear, mantener y retener los registros de acuerdo con la política de la Empresa. Cuando se recibe o envía un correo electrónico, el miembro del personal debe determinar si el mensaje y sus respuestas deben colocarse en el archivo central. Como principio general, se deben archivar copias impresas de todos los mensajes de correo electrónico relacionados con la empresa. Los mensajes de naturaleza momentánea, que son solo de carácter informativo, por Ej., una notificación de cambios en la hora/lugar de una reunión, por lo general se borran.

Para los registros electrónicos internos, la impresión y archivo es responsabilidad de quien originó el mensaje. Para los mensajes recibidos de fuentes externas, la impresión y archivo son responsabilidad del receptor.

9.3 Correspondencia

[ADAPTE EL TEXTO A CONTINUACIÓN EN BASE A LAS POLÍTICAS DE LA EMPRESA Y AGREGUE UN DETALLE DE CUALESQUIERA SISTEMAS O PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE DOCUMENTOS, SI LOS HUBIERA].

Correo entrante

El correo debe ser recolectado/enviado a primera hora de la mañana y todos los documentos se abrirán a discreción del/de la recepcionista o miembro del personal designado. El miembro de personal designado es un profesional que se manejará con extrema discreción y no utilizará la información de manera inapropiada. Cualquier correspondencia de naturaleza personal o confidencial debe ser marcada como “Privado y confidencial” a fin de asegurar que no sea abierta.

Cuando se abre el correo, este debe ser clasificado en pilas diferentes:

- Las facturas se entregan a “Cuentas por pagar”.
- Los cheques se entregan a “Cuentas por cobrar”.
- El correo “no deseado” (correo que no pertenece a los registros, que será distribuido) se distribuye al funcionario correspondiente.
- El resto del correo se determina si es correo “real” (los Registros). Cada documento del correo “real” se sella con un número de documento (un número diferente para cada documento) y la fecha y se asigna al empleado designado.

Otros tipos de correo

Si una carta se recibe en mano, el(la) recepcionista anotará en el documento cualquier información dada por la persona que lo entrega. Luego debe ser sellado con el sello de la fecha que se encuentra en el mostrador y colocado en la bandeja de Correo entrante para su distribución.

Otras cartas pueden llegar por diferentes medios, pero todas deben ser procesadas con el mismo método descrito anteriormente. Adjunte una nota al documento con el remitente y cualquier otra información que se le provea acerca de acciones sugeridas o pasadas relacionadas con el documento. De igual modo, anote todo lo que usted haga o sugiera, la fecha del documento, ponga su nombre en las notas y coloque la carta en la bandeja de Correo entrante (que se encuentra en la bandeja de entrada del/de la recepcionista).

Esto puede sonar complicado pero es simplemente una cuestión de transmitir información que puede resultar útil o necesaria para proporcionar una mejor experiencia al cliente.

Faxes

Los faxes deben ser distribuidos siempre que sean recibidos y se debe entregar una copia al miembro del personal correspondiente. Antes de distribuirlo, el fax debe ser sellado con el Sello de documento, sello del Número de documento y sello de la fecha y, en el campo Funcionario, escribir “Copia entregada a...”.

Todos los faxes deben ser tratados como urgentes y este proceso debe ser completado tan pronto como sea posible.

9.4 Archivo

[ADAPTE INGRESANDO LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA EMPRESA QUE SEAN PERTINENTES PARA LA INDUCCIÓN DE NUEVOS MIEMBROS DEL PERSONAL].

9.5 Almacenamiento y desecho de documentación

[ADAPTE INGRESANDO LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA EMPRESA QUE SEAN PERTINENTES PARA LA INDUCCIÓN DE NUEVOS MIEMBROS DEL PERSONAL]. LAS POLÍTICAS DEBEN CUMPLIR CON LOS REQUERIMIENTOS REGULATORIOS LOCALES.]

9.6 Reintegros de caja chica

[ADAPTE ESTA SECCIÓN INGRESANDO LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA EMPRESA].

Se incluye un formulario de reintegros en la [sección 13.6](#).

9.7 Instalaciones del personal

[ADAPTE INGRESANDO LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA EMPRESA PARA EL USO DE LAS INSTALACIONES POR PARTE DEL PERSONAL, IDENTIFICANDO SU UBICACIÓN Y MANTENIMIENTO].

9.8 Fotocopiadoras

[ADAPTE INGRESANDO LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA EMPRESA PARA EL USO DE LAS FOTOCOPIADORAS, IDENTIFICANDO SU UBICACIÓN Y MANTENIMIENTO].

9.9 Máquinas de fax y otros equipos

[ADAPTE INGRESANDO LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA EMPRESA PARA EL USO DE LAS MÁQUINAS DE FAX Y OTROS EQUIPOS POR PARTE DEL PERSONAL, IDENTIFICANDO SU UBICACIÓN Y MANTENIMIENTO].

10. Evaluación, capacitación y desarrollo del personal

[ADAPTE ESTA SECCIÓN DE MODO QUE SEA APROPIADA PARA SU JURISDICCIÓN OCLA Y LA CULTURA Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA].

10.1 Objetivos de las evaluaciones de rendimiento

Es política de la Empresa que el trabajo sea realizado de la manera más eficiente y productiva posible. Proporcionar retroalimentación periódica y al día a nuestros empleados en forma positiva juega un papel importante en lograr que ello ocurra.

Para que ello sea posible, la comunicación abierta es esencial. La retroalimentación oral y escrita en forma periódica ayuda al personal a evaluar su nivel de rendimiento. La idea no es hacer que el empleado se sienta amenazado o inseguro, sino reforzar la noción de que nuestra Empresa tiene altos estándares y siempre se esfuerza por proporcionar servicios de alta calidad a sus clientes. Las evaluaciones de rendimiento periódicas ayudan a alcanzar este objetivo.

En general, la evaluación de rendimiento es un sistema formal de planificación y revisión del rendimiento del empleado. Proporciona a los empleadores la oportunidad de contar con una revisión integral de los aspectos clave del rendimiento de sus empleados, incluyendo las habilidades y el conocimiento de los empleados, sus conductas y logros y los requerimientos respecto del ambiente de trabajo y supervisión. Asimismo, proporciona a los empleados la oportunidad de expresar sus preocupaciones y aspiraciones relacionadas con su trabajo.

10.2 ¿Con qué frecuencia deben realizarse las evaluaciones de rendimiento?

No existe una obligación legal de llevar a cabo evaluaciones de rendimiento. Sin embargo, estas tienen un papel esencial en la buena gestión de nuestra Empresa.

El proceso de evaluación de rendimiento proporciona una oportunidad al empleado y su supervisor de documentar y desarrollar metas.

Esta empresa lleva a cabo evaluaciones de rendimiento [ingrese los detalles; depende de usted decidir con qué frecuencia llevará a cabo las evaluaciones de rendimiento].

Pautas para el uso de las evaluaciones de rendimiento

En términos amplios, la evaluación de rendimiento incluye:

- determinar cómo están haciendo sus trabajos los empleados;
- comunicar esta información a los empleados;
- establecer un plan de mejoramiento o desarrollo del rendimiento;
- asistir al empleado en la implementación de este plan, incluyendo el suministro de acceso a las herramientas de capacitación

Antes de la reunión de evaluación de rendimiento

- Una evaluación de rendimiento requiere preparación antes de que ocurra la reunión.
- Antes de toda evaluación de rendimiento, el empleado debe conocer los criterios de medición con los cuales su rendimiento será evaluado. Esto da al empleado una clara indicación de las metas y objetivos de la Empresa y qué se espera de él.

- Antes de llevar a cabo la evaluación de rendimiento, el empleador debe considerar el propósito de la evaluación y contar con información correcta suficiente a mano, por ejemplo, copias de evaluaciones de rendimiento anteriores, criterios de rendimiento específicos, rendimiento comparado con las estadísticas presupuestarias y la capacitación y desarrollo realizados desde la última evaluación.

Tanto el empleador como el empleado deben completar un formulario de evaluación, con vistas a comparar y discutir estos formularios con el empleado durante la evaluación. Esto ayudará a maximizar los beneficios obtenidos del proceso de evaluación y proporcionar retroalimentación honesta acerca de cómo los empleados evalúan su propia conducta y capacidad.

10.3 Durante la reunión de evaluación de rendimiento

La evaluación de rendimiento debe ser realizada en un área confidencial y privada.

Una evaluación de rendimiento es un proceso de comunicación mutua donde se debe buscar adoptar un método equilibrado tanto hacia los aspectos positivos del rendimiento como aquellos para los que hay lugar de mejora. Una conversación en ambos sentidos entre el empleador y el empleado resulta esencial para que el procedimiento de evaluación sea eficaz. *La evaluación de rendimiento incluirá preguntas de sondeo, por ejemplo, “¿Hay alguna parte de su trabajo que usted siente que podría hacer mejor?”, “¿Hay alguna área de capacitación y desarrollo que usted cree que le ayudaría a rendir de manera más eficiente?”, etc.*

Tanto el evaluador como el empleado deben enfocarse en discutir las áreas de mejora de tal manera que refleje que el rendimiento del empleado —y no su personalidad— está bajo escrutinio. Usted debe ayudar a los empleados con estrategias que lo ayuden con el desarrollo continuo y el rendimiento en aquellas áreas y acordar marcos temporales dentro de los cuales ello debe suceder. Al plantear preocupaciones acerca del rendimiento del empleado, lo mejor es hacerlo en una forma tan objetiva como sea posible, evitar que parezca un ataque personal hacia el empleado.

En todo momento, tanto el evaluador como el empleado deben mostrar respeto el uno por el otro y abordar la revisión de rendimiento como una oportunidad de desarrollo personal. El objetivo global de la revisión es alentar el aprendizaje continuo y recomendar iniciativas para aún más mejoras, a la vez que se muestra agradecimiento y reconocimiento por los esfuerzos realizados.

Los formularios de evaluación deben ser firmados y fechados tanto por el empleador como por el empleado como un registro de los puntos discutidos y acordados. A veces, completar la documentación perteneciente a la evaluación de rendimiento puede parecer una molestia. No obstante ello, al buscar retener empleados con talento y mejorar el rendimiento de la Empresa, resulta vital para todos los empleados participar cabalmente del proceso y asegurar que todas las cuestiones sean discutidas, incluyendo los resultados acordados y las necesidades de capacitación y desarrollo destacadas, todo ello debidamente registrado y con las medidas tomadas.

10.4 Luego de la reunión de evaluación de rendimiento

Resulta necesario que los empleadores aseguren que la retroalimentación y los resultados de la evaluación de rendimiento sean puestos en práctica. Esto puede incluir la implementación de capacitación y desarrollo para un empleado, o la revisión de las habilidades técnicas del empleado en forma periódica.

El Manual de Oficina incluye un ejemplo de Hoja de Evaluación de Personal. Se trata de un documento básico que proporciona un ejemplo de los tipos de preguntas que los empleadores y empleados pueden considerar antes de la reunión de evaluación de rendimiento. Sin embargo, su único propósito es servir como ejemplo y usted deberá hacer los ajustes apropiados a la hoja si desea incluir otras cuestiones particularmente pertinentes a su Empresa o el empleado cuyo rendimiento está siendo evaluado.

11. Políticas financieras

[ADAPTE ESTA SECCIÓN INGRESANDO LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA EMPRESA.]

12. Quejas generales de los empleados

[ADAPTE ESTA SECCIÓN DE MODO QUE SEA APROPIADA PARA SU JURISDICCIÓN LOCAL.]

12.1 Introducción a las quejas

A los propósitos de esta política, las quejas deben ser tratadas ampliamente, tal como cualquier preocupación o reclamo que pueda tener un empleado relacionado con el trabajo o ambiente de trabajo. Una queja puede ser acerca de un acto, omisión, situación o decisión de la Empresa o compañero(s) de trabajo que el empleado perjudicado considere injusto, inapropiado o no razonable.

Nota: En caso de reclamos por discriminación, hostigamiento en el lugar de trabajo o acoso sexual, los empleados deben dirigirse a los mecanismos de reclamo de la [sección 4](#) de este Manual de Oficina.

12.2 Procedimientos para el manejo de conflictos entre empleados

En todos los casos, hasta que la queja sea resuelta, el empleado perjudicado debe continuar trabajando normalmente.

Resolución directa

Si la conducta de un empleado está causando conflictos con otro empleado, se recomienda que el empleado con la queja se acerque a la persona directamente e intenten encontrar una resolución mutua. El empleado con la queja debe decirle a la persona que supuestamente está actuando de manera injusta o inapropiada por qué su comportamiento es injusto o inaceptables y solicitarle que modifique o se abstenga que dicha conducta.

Si el empleado con la queja no está dispuesto a acercarse a la persona directamente, puede derivar su preocupación a su supervisor u otro miembro de alto rango de la Empresa de acuerdo con los párrafos que siguen a continuación.

Derivación al supervisor u otro miembro de alto rango de la empresa

Si el problema continúa sin ser resuelto, el empleado con la queja debe acercarse a su supervisor para buscar resolver el problema.

Existen situaciones en las que un empleado con una queja puede no querer elevar su queja a un supervisor, por ejemplo, si su preocupación se relaciona específicamente con el supervisor o si existe un conflicto de personalidad. En ese caso, el empleado con la queja puede derivar su queja a otro miembro de alto rango de la Empresa.

Si un supervisor es abordado para tratar una queja pero considera que sería inapropiado considerar la queja (por ejemplo, debido a que tiene una relación particular con el empleado con la queja o con la persona contra quien se presenta la queja), la queja debe ser derivada a otro miembro de alto rango de la Empresa.

El supervisor o miembro de alto rango de la Empresa (dado que el caso puede ser derivado a quien, en el resto de esta política será denominado el “supervisor”) debe discutir íntegramente las preocupaciones del empleado perjudicado para obtener una comprensión cabal del problema. El supervisor tiene la responsabilidad de escuchar, investigar, evaluar y responder al empleado perjudicado.

Puede resultar necesario que el supervisor hable con otras personas involucradas y escuchar imparcialmente su versión de la historia antes de tomar medidas para resolver la cuestión.

Luego de considerar la cuestión íntegramente, el supervisor deberá ofrecer sugerencias en cuanto a cómo se podría resolver la disputa. Por ejemplo, un conflicto puede resolverse:

- por medio de un compromiso o
- una disculpa de la parte denunciada u
- ofreciendo un cambio de forma de trabajo, de ser viable.

Sin embargo, no se debe tomar ninguna medida sin primero hablar con el empleado perjudicado y obtener su aceptación.

Todas las etapas del proceso de quejas deben quedar documentadas y ambas partes involucradas deben recibir las observaciones del caso, según sea apropiado.

Caminos para la resolución de quejas fuera de la Empresa

Si el empleado con la queja no queda satisfecho con la respuesta de la Empresa, la Empresa puede necesitar considerar otras formas de resolución de la disputa, por ejemplo, el uso de la mediación por medio de un tercero.

12.3 Procedimientos para el manejo de conflictos de empleados/clientes

Los empleados nunca deben involucrarse en peleas con los clientes. En todo momento, los empleados deben ser corteses y profesionales en su trato con los clientes.

Si un empleado se ve involucrado en una discusión con un cliente y esta sube de tono, o si el empleado recibe una queja de un cliente, el empleado debe derivar el tema a su supervisor. Involucrarse en un altercado con un cliente no es aceptable y puede derivar en acciones disciplinarias si el incidente es lo suficientemente grave o si determinado comportamiento se repite.

La Empresa puede buscar involucrar a un empleado y cliente en una discusión en un intento por resolver la cuestión.

13. Formularios de oficina

[ADAPTE EL TEXTO PARA ESTA SECCIÓN DE MODO QUE SEA APROPIADO PARA SU JURISDICCIÓN LOCAL.]

- 13.1 Solicitud de licencia**
- 13.2 Datos de cuenta bancaria**
- 13.3 Hoja de evaluación del empleado**
- 13.4 Formulario de solicitud de gastos por viaje**
- 13.5 Hoja de horas extra**
- 13.6 Formulario de reintegro de gastos**

13.1 Solicitud de licencia

NOMBRE DEL EMPLEADO:
FECHAS

CANT. TOTAL DE DÍAS:
MOTIVO DE LA LICENCIA

FIRMA DEL EMPLEADO:
FECHA DE SOLICITUD
AUTORIZACIÓN:
FECHA DE AUTORIZACIÓN:

SOLICITUD DE LICENCIA

Desde: _____

Hasta: _____

- _____
- Licencia anual
 - Licencia por circunstancias familiares/duelo
 - Licencia personal/de cuidador
 - Licencia por estudio
 - Licencia personal/por enfermedad
 - Otra: _____

13.2 Datos de cuenta bancaria

DATOS DE CUENTA BANCARIA

APELLIDO: _____

NOMBRES: _____

CUENTA 1: _____

CUENTA 2: _____

BANCO: _____

BANCO: _____

SUCURSAL: _____

SUCURSAL: _____

DIRECCIÓN:

DIRECCIÓN:

BES - N.º: _____

BES - N.º: _____

CTA. N.º: _____

CTA. N.º: _____

IMPORTE: \$ _____

IMPORTE: \$ _____

13.3 Hoja de evaluación del empleado

HOJA DE EVALUACIÓN DEL EMPLEADO

	Rendimiento insatisfactorio	Rendimiento ocasionalmente por debajo de los requerimientos laborales	Cumple con los requerimientos laborales	Ocasional-mente supera los requerimientos laborales	Constantemente supera los requerimientos laborales
	1	2	3	4	5
CARACTERÍSTICAS PERSONALES					
Vestimenta					
Puntualidad					
Dispuesto a someterse a capacitación profesional					
Habilidades comunicativas					
Responsable con información confidencial					
RELACIONES					
Relaciones con supervisores y empleados de dirección					
Relación con compañeros de trabajo					
Relación con personas bajo su control					
Relación con clientes					
HABILIDADES					
Capacidad para supervisar					
Capacidad para lidiar con problemas					
Administración del tiempo					
Capacidad para de promocionarse a sí mismo					
Capacidad para promocionar la Empresa					

Módulo 1: Planificación de su firma

	Rendimiento insatisfactorio	Rendimiento ocasionalmente por debajo de los requerimientos laborales	Cumple con los requerimientos laborales	Ocasional-mente supera los requerimientos laborales	Constantemente supera los requerimientos laborales
Uso de la iniciativa					
Capacidad para seguir instrucciones					
Capacidad para dar instrucciones a compañeros de trabajo					
Capacidad para manejar dudas de los clientes					
Capacidad para elaborar y redactar informes					
Conocimiento de las políticas y procedimientos actuales					
HABILIDADES TÉCNICAS					
Procesador de texto					
Correo electrónico					
Velocidad/precisión de tipeo					
Archivo					
Comprensión auditiva					
Modales al teléfono					
PROFESIONALISMO					
Lealtad hacia el empleador					
Lealtad hacia otros empleados					
Disposición para promocionar la Empresa					
TOTAL					

*Elimine cualquier punto que no sea aplicable al puesto específico del empleado.

13.4 Formulario de solicitud de gastos por viaje

FORMULARIO DE DECLARACIÓN DE GASTOS POR VIAJE

NOMBRE: _____

FECHA: _____

MOTIVO: _____

NOMBRE DEL CLIENTE: _____

NÚMERO DE EXPEDIENTE: _____

VIAJE EN VEHÍCULO TERRESTRE

CAPACIDAD DEL MOTOR DEL VEHÍCULO: _____

VIAJE DESDE: _____

VIAJE HACIA: _____

TOTAL KMS/MILLAS: _____

CÁLCULO DE GASTOS:

Cantidad de millas/kilómetros x \$X,XX por milla/km = \$XXX,XX

VIAJE AÉREO

VUELOS DESDE: _____

VUELOS HACIA: _____

HOSPEDAJE: _____

FIRMA DEL EMPLEADO: _____

N.º DE COPIAS A SER RETENIDAS POR EL EMPLEADO: _____

13.5 Hoja de horas extra

HOJA DE HORAS EXTRA

Nombre del empleado: _____

DÍA	FECHA	INICIO	FINALIZA-CIÓN	TOTAL HORAS	AUTORIZADO
Lunes					
Martes					
Miércoles					
Jueves					
Viernes					
Sábado					
Domingo					
CANTIDAD TOTAL DE HORAS					

Autorizado: _____

13.6 Formulario de reintegro de gastos

FORMULARIO DE REINTEGRO DE GASTOS

NOMBRE: _____

FECHA: _____

TIPO DE GASTO:

(Sírvasse tildar la casilla correspondiente)

Taxi

Entretenimiento/comercialización

Otros (por favor, especifique)

MOTIVO DEL GASTO: _____

NOMBRE DEL CLIENTE: _____

NÚMERO DE EXPEDIENTE: _____

FECHA DEL GASTO INCURRIDO: _____

MONTO GASTADO: \$ _____

AUTORIZACIÓN DEL SOCIO: _____

FECHA: _____



Modelos de empresas, asociaciones y redes



Módulo
2

ÍNDICE

2.1	Introducción	117
2.2	¿Qué modelo de empresa es el correcto para usted?	117
2.2.1	Profesional único	118
2.2.2	Modalidad de distribución de costos.....	119
2.2.3	Sociedad equitativa.....	120
2.2.4	Sociedad no equitativa.....	122
2.2.5	El modelo consolidador.....	123
2.2.6	Firmas multidisciplinarias.....	124
2.3	Gestión de empresas.....	125
2.3.1	Miembros de la familia como parte de la firma	125
2.3.2	Métodos de toma de decisiones	127
2.3.3	Cuestiones a tener en cuenta al estructurar o reestructurar una firma	128
2.3.4	Acuerdos de sociedad.....	131
2.3.5	Modelos de remuneración y participación en las utilidades	132
2.4	Uso de redes y asociaciones para agregar valor	135
2.4.1	Ventajas y desventajas de las alianzas de red	135
2.4.2	Red de derivaciones	136
2.4.3	Red profesional.....	138
2.4.4	Red de soporte de gestión.....	139
2.4.5	Redes de conocimiento	140
2.5	Firmas en evolución y la necesidad de las revisiones periódicas.....	141
2.6	Conclusión	142
2.7	Más bibliografía y recursos de la IFAC	142
Anexo 2.1	Lista de verificación de evaluación de socios potenciales	143
Anexo 2.2	Ítems a incluir en la lista de verificación del contrato de sociedad o contrato de accionista	145
Anexo 2.3	Establecimiento de una lista de verificación de alianzas de red	148
Anexo 2.4	Casos prácticos.....	149

2.1 Introducción

En este módulo analizaremos un número de consideraciones estructurales inherentes a la posesión o dirección de una firma contable:

- los diversos modelos disponibles: profesional único, sociedad y estructuras corporativas,
- los métodos principales de participación en las utilidades y toma de decisiones en una firma y
- el uso de redes y asociaciones con el fin de multiplicar el impacto de su asesoramiento.

Si su firma ha sido creada sobre sólidos cimientos de buenas decisiones y procesos éticos y eficaces, con un equipo equilibrado de líderes visionarios comprometidos, usted puede estar tranquilo acerca del futuro prolongado que tendrá su firma.

“Lanzar su propia firma [contable] es uno de los desafíos profesionales más grandes que enfrentará en su vida —y potencialmente el más gratificante. A pesar de la tensión del arduo trabajo y las largas horas en la oficina, es una oportunidad de crear un negocio, brindar valor real a los clientes de dependen de usted y, en última instancia, moldear su propio destino. La mayoría de las actividades a llevar a cabo al comienzo son las mismas que para cualquier pequeña empresa”.

Myers 2006¹

2.2 ¿Qué modelo de empresa es el correcto para usted?

En esta sección examinaremos los tipos de firmas clave. Uno de ellos será el indicado para usted, en un sentido legal y también desde la perspectiva de la gestión empresarial.

Al considerar los diferentes modelos de firmas contables, comuníquese con su asociación profesional local a fin de identificar cualquier condición o requisito especial con el que deba cumplir. Por motivos profesionales, éticos, reglamentarios o legales, no todas las estructuras legales podrán ponerse en práctica en todos los países o regiones, entonces este módulo está dedicado a una gama de opciones y, en ocasiones, se utilizan ejemplos de determinados países específicos. Sin embargo, el meollo de la discusión estará relacionado con los aspectos funcionales de cada modelo de firma en lugar de cuestiones legales locales.

Por ejemplo, incluso un profesional único, podría operar por medio de diversas estructuras legales alternativas, tales como:

- una persona sin una entidad legal independiente,
- una compañía con un solo director para acceder a algún grado de protección de activos,
- una entidad de servicios que contrata algunos empleados y posee algunos activos operativos y que también permite a una persona que no pertenece a la profesión contable participar en las utilidades (por ejemplo, su cónyuge o personal clave),
- un modelo de distribución de costos con un(os) profesional(es) similar(es) o
- alguna combinación de los antes mencionados.

¹ Myers, Randy. “Comience su propia empresa. Moldee su propio destino y proporcione valor a sus clientes”, *Journal of Accountancy*, abril de 2006. www.journalofaccountancy.com/Issues/2006/Apr/StartYourOwnPractice.htm.

Una firma mediana o más grande podría crear entidades legales independientes para partes específicas de su gama de servicios, por ejemplo:

- una entidad de servicios de tecnología de la información,
- una entidad de planificación financiera o administración de riquezas y
- servicios de auditoría proporcionados por medio de una sociedad tradicional de socios individuales.

Estas opciones pueden usarse para recompensar a los empleados clave con habilidades especializadas que no reúnen los requisitos o no desean ser socios, o pueden adoptarse para cumplir con las normas éticas de su asociación profesional. Dado el foco creciente en las preocupaciones familiares en el campo de la contabilidad —al igual que en otras áreas—, los modelos de empresa deben permitir el fácil ingreso o salida de la sociedad y con frecuencia esto se hace más sencillo por medio de estructuras que diferencian entre los socios con patrimonio y los socios sin patrimonio.

A medida que lee este módulo, usted puede preparar una tabla de evaluación que lo ayude a determinar la estructura más apropiada para sus necesidades y las de sus socios.

2.2.1 Profesional único

Muchas firmas comienzan con un solo socio accionista. Quizás este contador ha sido empleado de otra firma y ha decidido lanzarse por su cuenta. Quizás él o ella no esté satisfecho(a) como socio(a) en una firma de mayor envergadura y busque tener voz y voto más inmediatos o directos en las decisiones clave. O quizás esta persona está dejando un puesto corporativo o gubernamental, buscando un nuevo rumbo para su carrera. Los tipos de experiencia pueden ser muy variados pero los problemas son los mismos.

Un profesional único es responsable de toda la firma: generar honorarios; desarrollar y mantener los estándares profesionales y procesos laborales dentro de la firma; encargarse de la comercialización, promoción y venta de sus servicios a sus clientes actuales y potenciales; administrar la firma y aportar fondos para las operaciones.

El modelo de profesional único no necesariamente implica que deba haber la única persona que trabaja en la firma ni tampoco la única persona que trabaja con honorarios por hora. Dependerá de usted decidir hasta qué punto involucrará a otras personas en su firma. Este aspecto de su estilo de gestión debe discutirse con los potenciales empleados al momento de hacer las entrevistas preempleo. Por ejemplo, las expectativas y estilos de estas personas deberán ser muy similares a las suyas, en particular en los primeros puestos esenciales a cubrir. Si, por ejemplo, usted planea hacer que los ingresos de la firma crezcan pero no está dispuesto a ceder parte de la sociedad, entonces un empleado que busque ser aceptado como socio en forma temprana, debería saberlo. Cuando el socio accionista y los empleados de alto rango conocen las ambiciones del otro, esto brinda mejores oportunidades de asegurar que sean compatibles.

Un socio accionista único podría usar una combinación de su propio patrimonio más alguna deuda externa para financiar la firma. Sin embargo, incluso en esta situación, el socio accionista único es enteramente responsable de pagar todas las deudas en las que pudiera incurrir la empresa.

Los beneficios potenciales de esta modalidad incluyen:

- un solo punto de toma de decisiones finales. El socio accionista toma la decisión solo y carga con la responsabilidad de la decisión. Podría recibir asesoramiento de expertos, asesores o empleados apropiadamente calificados o confiables pero el socio será el responsable de sus propias decisiones. Este proceso puede ser relativamente rápido y directo y ciertamente está libre de consideraciones políticas;

- no se comparten las ganancias;
- flexibilidad a la hora de cambiar las normas internas rápidamente y adaptarse a las demandas del mercado y
- el sentimiento de participación directa y control es atractivo para muchas personas.
- Las desventajas potenciales incluyen:
 - El socio accionista podría no contar con una gama de habilidades o experiencia necesarias para dirigir la firma en su totalidad. Podría existir una debilidad importante en alguna disciplina de la gestión, tal como la comercialización, el desarrollo de sistemas o el control de calidad. Dichas debilidades pueden ser superadas tercerizando parte de la carga laboral a un contratista de confianza. Si dicha debilidad está relacionada con un rango completo de servicios contables, el profesional debería derivar dicho trabajo a una firma o empleado debidamente capacitado.
 - Los profesionales únicos pueden encontrar muy difícil mantenerse al corriente de los cambios en las legislaciones o normas de contabilidad debido al entorno comercial crecientemente complejo en el que trabajan los contadores. Cuanto más amplia sea la gama de servicios ofrecida por el profesional único, mayor será este problema y más alto el riesgo profesional.
 - Si la firma cuenta solo con un soporte profesional limitado (por ejemplo, una persona de rango muy alto y/o muy experimentada que puede tomar muchas decisiones sin necesidad de supervisión), el socio accionista puede estar “de guardia” gran parte del tiempo, incluso cuando está de vacaciones. Si un socio accionista se encuentra continuamente bajo este tipo de presión, ello puede derivar en problemas de salud importantes.
 - La soledad profesional puede reducir la calidad del trabajo o posiblemente la satisfacción personal del profesional. Esto puede solucionarse usando redes profesionales (posiblemente disponibles a través de su asociación profesional, grupos de discusión y demás) para cubrir el vacío hasta cierto grado.
 - El socio accionista podría no tener dinero suficiente para financiar la firma a un nivel adecuado. La financiación inadecuada —o deuda excesiva— podría dejar a la firma sin dinero en efectivo o el nivel de inversión necesario para mantener la firma funcionando a un nivel sostenible. Esto podría llevar a la falta de inversión suficiente en capacitación o tecnología, por ejemplo.
 - La firma podría gastar gran parte de sus ingresos en gastos fijos (por ejemplo, alquiler, suscripciones, activos fijos, licencias de software y, posiblemente, algunos empleados). Ello sucede debido a que todas las firmas necesitan tener un conjunto mínimo de recursos, a pesar de que esos recursos podrían no ser utilizados en su totalidad durante el año.

2.2.2 Modalidad de distribución de costos

La modalidad de distribución de costos ayuda a superar algunas de las desventajas del modelo de profesional único. En esencia, muchas firmas comparten el uso y costo de un conjunto de recursos en común. Las firmas individuales ganan sus propios honorarios y pagan otros gastos controlables en forma individual, más su parte de los gastos en común.

Los beneficios potenciales de esta modalidad incluyen:

- Cada firma mantiene gran parte de su flexibilidad e independencia. Si un miembro único del grupo necesita un ítem especializado, ese miembro puede comprarlo él mismo solamente y
- a veces, las firmas que comparten gastos de esta manera también pueden complementarse en cuanto a las habilidades. Una firma podría ser especialista en impuestos; la otra podría ofrecer

servicios de auditoría; otra podría estar especializada en servicios de administración de riquezas. Estas firmas pueden luego derivarse clientes dentro del grupo a fin de asegurar una buena oferta de servicios integrales y pertinentes, sin el temor a perder control sobre el cliente.

Las desventajas potenciales incluyen:

- Cada firma podría permanecer como una firma relativamente pequeña, ofreciendo solo una acotada gama de servicios. Las firmas incluso pueden acordar entre ellas no competir directamente en cada área de especialización; si ello ocurriera, eso limitaría las opciones de crecimiento de sus propias firmas.
- Se necesita dedicar tiempo a gestionar los pedidos y pagos principales y administrar las facturas de los costos distribuidos de cada firma. Si esta tarea no se comparte en forma equitativa, o si el tiempo para hacerlo no se incluye en el pago hecho por las otras firmas, ello representará un costo para la firma que hace el trabajo del grupo.
- Los clientes pueden carecer de confianza en “espectáculos unipersonales” en esta era del conocimiento.

2.2.3 Sociedad equitativa

“Las sociedades pueden tener un espíritu de equipo, ser flexibles y profesionalmente liberadoras. Mientras que también pueden ser caóticas, ineficientes y desesperadamente políticas, estas son algunos de los modelos comerciales más exitosos que el mundo haya visto”.

“Como resultado, los líderes —los verdaderamente exitosos— piden a sus socios su opinión mucho más que, digamos, aquellos de las compañías que cotizan en bolsa”.

“Los diferentes líderes manejan esto de diferentes maneras. Uno, por ejemplo, repartió parte de su trabajo entre socios ambiciosos. Por el contrario, otro tomó responsabilidades excesivas para garantizar que las voces líder de diferentes redes pequeñas en su gran firma fueran representadas en grupos de gobierno de entidades”.

Young 2008²

El artículo de Laurie Young, citado arriba, es un texto sugerido. Destaca las fortalezas y potenciales debilidades de un modelo de sociedad.

En diferentes países existen diferentes opciones legales para comercializar como una sociedad, por lo tanto consulte a su asociación profesional local a fin de identificar la gama de opciones abiertas para su firma desde la perspectiva legal. Las diferentes opciones legales conllevan diferentes implicaciones, por ejemplo:

- el grado de responsabilidad personal asumida por cada socio, en especial lo que hacen los otros socios,
- la protección de activos y
- el rango de servicios que se puede —y en algunos casos, debe— prestar por medio de una estructura de responsabilidad limitada en comparación con una estructura de responsabilidad ilimitada.

Si usted comienza una nueva sociedad, la firma debe ser establecida desde los cimientos hacia arriba. Esto significa que inicialmente usted no tendrá políticas, procedimientos, sistemas o recursos más allá del

² Young, Laurie. “Todos para uno”. *Accountancy*, agosto de 2008, 55-56.

conocimiento combinado de los socios. Será importante documentar tales políticas a medida que surgen, de modo que todas las personas de la firma sepan “cómo hacemos las cosas”. Necesitará una inversión de tiempo considerable para desarrollar y refinar sus métodos. Diríjase al [Anexo 2.4, Caso práctico 2.1](#) para obtener un ejemplo de cómo puede organizarse una sociedad.

Si se une a una sociedad ya existente, usted heredará los sistemas, procesos, políticas y filosofía existentes de la cartera de socios actual. Esto ciertamente es más sencillo que establecerse de cero y le ahorrará tiempo al reinventar el círculo con parte de la documentación preliminar. No obstante, usted podría sentir que algunos de los procesos podrían mejorarse. Ello podría significar que usted igualmente debería pasar tiempo intentando cambiar diferentes aspectos de la sociedad. ¡Esto le dará la oportunidad de desarrollar sus habilidades de diplomacia!

Comprar parte de una firma existente puede hacer necesario que usted pague un monto considerable a los socios existentes para compensarlos por cualquier disminución de su participación en las ganancias de la firma. Alternativamente, su pago podría ingresar a la firma como capital circulante. Si bien el monto del desembolso variará de una firma potencial a otra, esto conlleva la ventaja de garantizar un nivel de ganancia y/o retiros razonablemente predecible.

Por otro lado, comenzar una sociedad podría implicar un desembolso inicial menor, pero a la firma le llevaría más tiempo lograr un nivel de ganancias (o retiros, salarios, etc.) viable. Las ganancias tempranas pueden ser consumidas por el creciente nivel de trabajo en curso y deudores. Asimismo, puede existir la necesidad de invertir aún más en activos clave para la empresa.

En los modelos de sociedad más simples, todos los socios contribuyen de manera equitativa al financiamiento de la firma; todos comparten las ganancias en forma equitativa y todos se involucran en la toma de decisiones. Este método con frecuencia se utiliza cuando se inicia una sociedad, donde las metas compartidas y el respeto mutuo brindan a todos los socios un punto de vista similar del negocio.

En las sociedades más grandes (por ejemplo, con cinco socios o más), surgen complejidades debido a la variedad de habilidades profesionales y relaciones interpersonales. La toma de decisiones podría convertirse en una parte de un subconjunto de los socios; las ganancias podrían ser compartidas en forma no equitativa dependiendo de factores tales como la antigüedad del socio en la firma o el rendimiento relativo de cada socio; los niveles de titularidad también pueden variar. Estos temas serán abordados en mayor detalle más abajo.

Los beneficios potenciales de esta modalidad incluyen:

- Tener dos (o más) directores con frecuencia es mejor que tener solo uno. Un socio es un colega que puede intercambiar información técnica, discutir opciones de estrategias o proporcionar retroalimentación. Uno de los socios puede permanecer dentro de la firma mientras que usted puede tomarse una licencia, o viceversa. Un socio permite que las responsabilidades de la dirección de la firma sean compartidas;
- simplicidad en los aportes y participación en las utilidades;
- la capacidad de que los individuos se especialicen en servicios específicos, lo que por ende incrementa la posibilidad de proporcionar al cliente todos los servicios que este requiere y
- acceso a fondos de más de un socio para proporcionar capital circulante a la firma.

Las desventajas potenciales incluyen:

- A medida que la cantidad de socios crece, se hace más difícil alcanzar el propósito en común que estaba presente en un principio. Esto se debe a que la edad de los socios empezará a ser más variada, sus recursos y requerimientos financieros impondrán diferentes demandas en los flujos de

caja de la firma. Dichos factores comenzarán a afectar la forma en que los socios se relacionan unos con otros;

- mientras que una gama más amplia de intereses dentro de la cartera de socios accionistas puede ser una fortaleza del modelo, también puede ser una debilidad. Algunos podrían gravitar hacia ciertas funciones mientras que otros podrían querer evitarlas, las cargas de trabajo de los socios individuales podrían diferir notablemente, el aporte de algunas personas a la generación de ingresos o ganancias podría variar, incluso las actitudes hacia la cantidad e intensidad del tiempo de trabajo puede variar. Estas diferencias tienen el potencial de causar tensión entre los socios individuales;
- la toma de decisiones puede ralentizarse debido a la necesidad de consultar a (y posiblemente lograr un acuerdo de) todos los socios antes de tomar una decisión;
- todos los socios por lo general están condicionados por las medidas tomadas por un socio accionista único y
- la responsabilidad legal por los errores o la mala praxis puede ser asumida por todos los socios, según la naturaleza de la entidad legal específica utilizada.

El [Anexo 2.1](#) proporciona una lista de verificación para evaluar a los socios potenciales. En el [Anexo 2.4, Casos prácticos 2.2](#) se ejemplifica cómo una sociedad puede organizarse para reconocer las capacidades y fortalezas de los socios.

2.2.4 Sociedad no equitativa

En esta sección, asumimos que todo el material sobre “sociedad equitativa” detallado más arriba ha sido entendido. Esta sección destaca las diferencias que emanan de las desigualdades en los acuerdos tanto en la titularidad como en la carga laboral y/o participación en las utilidades.

Una sociedad no equitativa puede ser el resultado de muchas razones. Un socio accionista de mayor edad o con más antigüedad podría tener un método distinto ante un tema en particular al de un socio más joven y con menos antigüedad, o los socios que venden su participación podría tener un método diferente respecto de la política del costo de ingreso y retiros de dinero que un socio que está comprando parte de la firma o ingresando a esta. En algunos casos, el valor de la firma es tan alto que un socio entrante no puede afrontar el costo de comprar una participación igualitaria, por lo que, inicialmente, compra una participación menor o construye su patrimonio con el tiempo, sacrificando sus ganancias.

Comprar parte de una firma puede requerir un gran desembolso financiero para adquirir una parte de los activos de la firma, en particular para el valor llave. Esta única transacción podría requerir que el socio entrante deba pedir prestado toda o gran parte de la inversión. Afortunadamente, un cronograma de pago realista con frecuencia puede ser negociado con el financista (o el socio que vende su participación), en base a los flujos de caja demostrados de la firma. De este modo, la deuda se puede reducir en forma predecible a lo largo de varios años.

Sin embargo, si alguna de las partes no maneja la compra y venta de una participación en la sociedad correctamente, existe la posibilidad de tener que afrontar dificultades a largo plazo. Esta única transacción podría causar resentimientos en el socio vendedor debido a que “el precio fue demasiado bajo”, a la vez que el socio entrante puede sentir que “le pidieron un precio excesivo”. Esta diferencia en las opiniones podría afectar la relación entre los socios por largo tiempo en el futuro. Ciertamente, ello creará una demanda de más retiros: el socio vendedor podría querer compensar de alguna manera el bajo precio, mientras que el socio entrante necesita más dinero en efectivo para pagar el préstamo. ¡Ello podría ser una de las pocas cosas más difíciles que los dos socios tengan en común! Mientras que estas situaciones tienen lugar, ciertamente habrá excepciones también.

Antes de entrar a una sociedad (ya sea en una nueva firma o uniéndose a una ya existente), usted debe dedicar tiempo a discutir la forma en que sus socios se manejarán con respecto al otro. Muchos casos judiciales interesantes involucran disputas por acuerdos de sociedad simplemente porque nunca se registraron o acordaron los convenios. Diríjase al [Anexo 2.2](#) para obtener mayor información acerca de las cuestiones principales que deben ser discutidas, acordadas y documentadas por los socios.

Un aspecto final a considerar por las sociedades en particular es la necesidad de un plan de sucesión y tener a quien vender la firma. Por muchos años, el modelo de sociedad ha sido una “zanahoria”. Un contador brillante trabajaba por muchos años para obtener un pago apenas por debajo del promedio, un sacrificio por la oportunidad de comprar parte de la firma más adelante. Hoy en día, los contadores jóvenes cuentan con muchas opciones de carrera profesional y algunos están menos dispuestos que otros a esperar pacientemente a que su carrera progrese dentro de una sociedad. Esto representa un desafío para el modelo de sociedad tradicional.

Ergo, las firmas contables hoy en día enfrentan desafíos concernientes a su estructura. Las firmas deben ser lo suficientemente interesantes para competir unas con otras como opción de carrera profesional, deben representar nuevas opciones disponibles para los contadores. De igual modo, deben ser lo suficientemente rentables para cumplir con los requerimientos de ganancias de una nueva estirpe de profesionales.

Una sociedad como estructura presenta desafíos para las relaciones interpersonales. Pero ha funcionado bien para la profesión por muchos años y lo seguirá haciendo. No obstante ello, si una sociedad no está estructurada correctamente, o si las relaciones básicas entre los socios se quiebran, las sociedades enfrentarán una cantidad de desafíos inherentes a ellas. Dado que los contadores participan en ayudar a estructurar, y a veces resolver, problemas en las sociedades de los clientes, es importante que usted tenga su propia casa en orden primero.

2.2.5 El modelo consolidador

Los consolidadores amalgaman una serie de pequeñas firmas en una sola más grande a fin de sacar provecho de eficiencias operativas y ahorro en los gastos. Los consolidadores argumentan que pueden transferir las buenas prácticas desde dentro de cualquier parte de un grupo más grande, lo que ayuda a ahorrar en gastos y/u obtener mayores ingresos. Esto, por supuesto, requiere un proceso de toma de decisiones más sólido y pragmático por parte de quien adquiere la firma y la aceptación de la firma que está siendo adquirida, a fin de lograr ahorrar dinero tan pronto como sea posible.

Una firma de consolidadores que cotiza en bolsa posee un grupo de accionistas, que por lo general incluye a los socios de la(s) ex firma(s) independiente(s), así como también otros inversores privados y/o institucionales; las acciones de la empresa cotizan en bolsa.

En el Reino Unido, Australia y los Estados Unidos de América, este modelo de consolidador que cotiza en bolsa ha sido abordado con diferentes resultados. Por esta razón, los “consolidadores” no constituyen una proporción clave del mercado actual; este modelo solía atraer más a firmas que enfrentaban un porcentaje significativo de retiro de socios. En comparación, una firma recientemente establecida o con un gran crecimiento muy probablemente valorará su independencia y no estará interesada en vender a una empresa “de consolidadores”.

Las firmas de consolidadores que cotizan en bolsa ofrecen distintas oportunidades al socio accionista de una firma pública:

- una salida al retiro: intercambiando una firma por dinero en efectivo o acciones;
- acceso al capital: esto es especialmente importante para ayudar a financiar los gastos en tecnología que enfrentan las firmas en la actualidad;

- acceso a mejores sistemas de gestión;
- acceso de una base de personas talentosas y con conocimiento especializado (por ejemplo, conocimiento específico de la industria, capacitación y jurisprudencia) y
- una carrera profesional para personal de alta calidad y un incentivo financiero para participar en el éxito de la firma por medio de opciones de títulos valores y/o acciones.

Por otro lado, son culturalmente diferentes a las firmas contables independientes:

- por lo general no se aplican procesos de toma de decisiones conjunta;
- la gestión corporativa central debe ser lo suficientemente sólida, estar estratégicamente enfocada y tener buena comunicación para manejar las empresas recientemente adquiridas que antes eran independientes en su forma de pensar y proceso de toma de decisiones;
- la oficina tiene una atmósfera más corporativa;
- la movilidad del personal puede ser considerada un beneficio para los empleados, pero los clientes pueden no verlo del mismo modo;
- con frecuencias, los socios de las firmas adquiridas sufren limitaciones para evitar que vendan sus acciones por un período luego de haber comprado sus firmas;
- la empresa deberá obtener ganancias suficientes para cubrir las necesidades de los profesionales de alto rango y los accionistas;
- las demandas del mercado de valores, si la empresa cotiza en bolsa, pueden llevar a un foco indebido en los resultados trimestrales y al corto plazo y
- el valor final de la firma también depende del comportamiento del mercado de valores.

El cebo de una sociedad no es necesariamente un motivador tan fuerte para algunos jóvenes brillantes en estas firmas. A su vez, esto está cambiando parte de la cultura de las firmas contables.

Como resultado, la manera y el grado hasta el cual una persona puede ejercer impacto en una oficina es diferente: algunos argumentan que un individuo tendría menos impacto en la oficina de una firma consolidada.

En los últimos años, los consolidadores que cotizan en bolsa han experimentados rendimientos ampliamente diferentes. Muchos han dejado de existir y, en gran parte, las firmas u oficinas que las componían fueron compradas nuevamente por sus socios anteriores.

Las firmas “consolidadoras” actuales más exitosas tienden a ser firmas contables privadas pero codiciosas. Las firmas más grandes compran o se fusionan con empresas más pequeñas; a veces, los socios accionistas de la firma “adquirida” siguen trabajando en las firmas más grandes y a veces, no. Las firmas objetivo podrían tener una especialización en particular que es considerada valiosa para un grupo más grande o podrían ampliar el alcance geográfico de la firma adquirente. Ya sea que el “consolidador” sea una compañía que cotiza en bolsa o no, los principios y la justificación sigue siendo los mismos: el objetivo de transferir “procedimientos de buenas prácticas” a través del grupo de mayor envergadura y, al mismo tiempo, eliminar gastos innecesarios o duplicados.

2.2.6 Firmas multidisciplinarias

En algunos países, una asociación profesional u organismo regulatorio podría limitar la participación en las utilidades entre sus miembros y personas que no son miembros de la asociación. Las legislaciones o

reglamentaciones gubernamentales también podrían evitar que personas no calificadas participen en las utilidades de una firma contable.

En esta sección explicamos cómo algunos países han abordado este tema, lo que permite a las firmas contables ofrecer una amplia gama de servicios a sus clientes a la vez que proporcionan incentivos adecuados a los especialistas no contables.

El método más común es crear una serie de entidades con fines específicos, de modo que parte del patrimonio sea aportado y propiedad de los contadores y parte sea aportado por el especialista no contable. Por ejemplo, los socios contables podrían poseer un 50% de la participación en una compañía consultora de tecnología de la información y los especialistas en tecnología de la información podrían poseer el otro 50% de la compañía. Métodos similares se han puesto en práctica para incluir especialistas en finanzas o especialistas en administración de riquezas en algunas firmas.

Los beneficios potenciales de esta modalidad incluyen:

- un foco claro en cada entidad por separado;
- responsabilidad legal individual para cada entidad;
- alcance regulatorio independiente para cada entidad, si corresponde;
- cada entidad puede desarrollar su propio estilo,
- no existen disputas en cuanto a quién “posee” la relación con cada cliente, dado que los propietarios contables son el vínculo en común en toda la cadena de prestación de servicios. De hecho, los profesionales contables en el centro del grupo multidisciplinario son quienes tendrán una mayor influencia en el nivel de servicio proporcionado a cada cliente. La posesión de los clientes es claramente entendida en virtud de los vínculos de titularidad en común entre los proveedores de servicios;
- existe considerable oportunidad de hacer ventas cruzadas de una entidad a la otra dentro del mismo grupo y
- el patrimonio u otros fondos pueden provenir de un grupo más amplio de personas que no son contadores.

Las desventajas potenciales incluyen:

- esta estructura no necesariamente asegura que las mejores empresas tengan garantizado el acceso a los fondos internos (es decir, el patrimonio o flujo de caja fluye a lo largo de todo el grupo) dados los diferentes tipos de titularidad de cada entidad y
- habrá algún grado de dirección adicional, donde contaduría e informes deben mantener la red de entidades independientes.

Si este tipo de acuerdo es adecuado para usted o de interés para su firma, comuníquese con su asociación profesional para recibir asesoramiento.

2.3 Gestión de empresas

2.3.1 Miembros de la familia como parte de la firma

De tanto en tanto, los miembros de la familia de un profesional único o socio pueden ser empleados en una firma contable y eventualmente ser dueños de la firma en su totalidad. La idea de que una firma contable sea traspasada a la siguiente generación es una práctica común en algunos países; en otros, es algo inusual. El método para involucrar a los miembros de la familia en una empresa pueden variar ampliamente según el país, la cultura y las regiones económicas.

Para la cuestión de la contratación de miembros de la familia en una firma se deben tener en cuenta diversas cuestiones sumadas a las cuestiones comerciales habituales.

- En primer lugar, es importante que el miembro de la familia que es empleado dentro de la firma tenga definido un rol claro, de la misma manera que cualquier otro empleado. Este rol responderá a las capacidades del miembro de la familia en el momento en que se encuentre de su carrera. El miembro de la familia debe tener una experiencia laboral similar a la de su(s) compañero(s) de trabajo igualmente calificado(s). Esperar que el miembro de la familia se desempeñe a un nivel superior respecto de sus habilidades y experiencia es poco realista y profesionalmente peligroso.
- Luego, si el miembro de la familia se ve sometido a un programa de aprendizaje acelerado, su experiencia en el lugar de trabajo debe estar respaldada por un mentor. En algunos casos, o para algunos aspectos de la labor profesional, este puede ser el socio familiar; en otros casos, podría ser otro socio de la firma, o un miembro del personal de alto rango y altamente capacitado. Una vez más, el alcance del programa de aprendizaje acelerado debe ser descrito claramente: el marco temporal esperado a ser dedicado a cada área profesional, los objetivos de aprendizaje a ser alcanzados en cada fase y las metas de rendimiento y habilidades que el familiar debe alcanzar.

Estos pasos antes descritos deben derivar en la creación de un profesional bien capacitado y disciplinado, capaz de dirigir a toda la firma en el momento oportuno. Mantener el respeto de los empleados es un objetivo clave de todo el proceso. Estos deben estar seguros del liderazgo ofrecido por el familiar del socio.

Cuando llegue el momento en que el miembro de la familia “aprendiz” sea ascendido al estatus de socio profesional único o parte societaria de la firma, surge otra serie de cuestiones. En este punto, la firma enfrenta una serie de “cuestiones de segunda generación”.

El miembro de la familia recientemente ascendido debe recibir áreas de responsabilidad dentro de la firma. Esto es aplicable tanto a los roles profesionales, el trato con los clientes y la prestación de servicios profesionales de alta calidad como a su rol en el trabajo “no profesional”, tal como la administración, gestión y posiblemente desarrollo del negocio. Un método común se basa en el miembro de la familia de alto rango llevando a cabo la mayor parte de la creación de relaciones con los clientes existentes o potenciales, donde el titular “joven” del patrimonio lleva a cabo la mayor parte del trabajo profesional, posiblemente bajo la guía del miembro de la familia con un cargo superior.

Cuando el miembro joven de la familia se convierte en una parte poseedora de la titularidad de la firma, puede ser necesario que este tenga que hacer algún pago. En ocasiones, en lugar de ello, el miembro joven de la familia puede aceptar un monto de la remuneración total menor que el del miembro de la familia de alto rango. De esta manera, el miembro joven de la familia paga por el privilegio de convertirse en propietario del patrimonio y contribuye a la firma financieramente.

El ascenso de un miembro joven de la familia a una titularidad de dueño parcial de una firma puede impactar en los planes futuros de un empleado capacitado, en especial si ese empleado desea convertirse en dueño parcial de la firma algún día. Tales empleados son una parte importante del éxito de la firma, entonces los propietarios deben considerar posibles maneras de retener sus servicios. Esto podría conllevar alguna forma de bono de fidelidad, o el salario del empleado de alto rango podría ser vinculado con los honorarios que genere.

Con el tiempo, cuando el miembro de la familia de alto rango comience a reducir sus horas de trabajo o deje de trabajar en la firma por completo, hará falta realizar un traspaso progresivo de los clientes. Incluso en esta etapa, para el socio de alto rango puede ser difícil traspasar sus clientes y/o responsabilidades; ambas partes deben mantenerse enfocadas en las razones por las cuales lo hacen. La meta es asegurar la continuidad del servicio y la preservación de la firma en sí. Tanto el miembro de la familia de alto rango como el miembro de menor rango deben poner en práctica un considerable grado de tacto y discreción en su trato el uno con el otro durante el traspaso.

Mientras esto ocurre, el miembro joven de la familia puede continuar pagando al miembro de alto rango superior un importe regular a modo de pensión o gratificación, incluso si el miembro de la familia de alto rango no realiza ningún trabajo para la firma.

La relación familiar no debería verse destruida o debilitada como resultado de la participación de otros miembros de la familia dentro de una firma contable. Las pautas establecidas anteriormente ayudan a lograr esto, pero se requiere de un gran nivel de buena predisposición y esfuerzo de todas las partes involucradas en la transición de empleado a dueño a retiro.

El [Módulo 8](#) analiza las opciones de planes de sucesión en mayor profundidad.

2.3.2 Métodos de toma de decisiones

En cualquier firma con más de un socio accionista, el proceso de toma de decisiones debe ser considerado. El método de toma de decisiones reflejará las filosofías de los socios/dueños; no hacerlo bien puede causar fricciones considerables.

En firmas más pequeñas (de hasta cuatro o cinco socios), es importante tener reuniones de socios con periodicidad. Allí es donde se toman decisiones tanto operativas como estratégicas. Por lo general, todos los socios participan, y las decisiones deben estar respaldadas por la mayoría (si no todos) de ellos para que estas tengan peso. Cuando los socios se reúnen, estos pueden pasar una considerable cantidad de tiempo —a veces todo el tiempo— debatiendo acerca de decisiones operativas menores y pasar por alto cuestiones estratégicas. Cuando esto ocurre, el desarrollo de la firma puede rantelizarse enormemente dado que se vuelve demasiado difícil alcanzar cualquier tipo de acuerdo.

Cuando las firmas tienen alrededor de cinco o más socios, se vuelve aún más difícil obtener un 100% o una proporción alta de respaldo para muchas decisiones. En algún punto, los socios verán que mucho tiempo lo dedican a intentar alcanzar el consenso o una mayoría absoluta de votos.

- Una respuesta consiste en considerar un nivel de acuerdo en particular como una decisión válida y vinculante respecto de cuestiones operativas (75% de los votos, por ejemplo). Otras cuestiones más estratégicas (por ejemplo, la admisión o expulsión de un socio, la decisión de ofrecer un nuevo servicio, la fusión con otra firma o compra de esta, o posiblemente la política de dividendos/retiros de la firma) podrían requerir un 100% de respaldo. Diferenciar el tipo de decisión de esta manera representa una clara aceptación de que no todos deben respaldar cada decisión, pero sí deben atenerse a esta. Asimismo, ello reduce el tiempo necesario para alcanzar la decisión, dado que menos socios deberán ser convencidos.
- Una segunda respuesta es delegar algunas decisiones a un grupo de gestión u otro subconjunto de socios. Los miembros pueden ser elegidos de la sociedad completa o pueden ofrecerse como voluntarios para este rol dado su interés en la gestión. De este modo, las decisiones a nivel operativo pueden tomarse más rápida y eficientemente a la vez que vinculan a todos los socios. Otras decisiones de importancia pueden determinarse por medio de reuniones con todos los socios. Este método puede funcionar para una cantidad de entre doce y quince socios, posiblemente incluyendo una o dos instalaciones de oficinas.

Es importante conocer las políticas de una sociedad. Si un número de socios continuamente disiente en las decisiones o siente que sus puntos de vista no están siendo escuchados, estos podrían volverse progresivamente más distantes y, en el peor de los casos, formar un grupo disidente, lo que podría alterar directamente las reuniones o progreso de la firma, o sus acciones podrían indicar que los empleados no necesitan cumplir con las decisiones que a ellos no les agradan.

Cuando una firma llega a alrededor de doce a quince socios, y especialmente si opera desde distintas oficinas, se podría llegar a un punto donde contraten a un gerente general, un director ejecutivo o un socio

gerente para que funcione como guía de la firma. Esta persona podría ser uno de los socios con patrimonio (que por lo general asume un rol de generador de honorarios menos relevante, o quizás ser liberado de cualquier responsabilidad de generación de honorarios por completo) o podría ser un especialista contratado para este rol. Una vez más, es probable que el director ejecutivo/gerente general se reporte en forma periódica al subconjunto de socios y con menos frecuencia al grupo total de socios. El director ejecutivo/gerente general debe ser respaldado por una mayoría considerable de socios.

Cualquiera sea la estructura de gestión elegida, esta debe estar completamente respaldada por los socios a fin de que funcione de manera eficaz. Una vez que un segmento evidente de la cartera de socios no brinde su respaldo, se debe intentar con una nueva estructura.

2.3.3 Cuestiones a tener en cuenta al estructurar o reestructurar una firma

Algunas de estas cuestiones tienen ramificaciones legales o financieras (que pueden señalar hacia una opción mejor o predilecta, en base a una revisión objetiva de los hechos). En algunos casos, desde la perspectiva de la gerencia, la respuesta correcta es la que mejor se acomoda al grupo de socios actuales.

2.3.3a Su plan estratégico

El plan estratégico adoptado dentro de una firma probablemente moldeará la estructura legal y organizativa de esta. Por ejemplo, si usted invita a especialistas no contables (tal como empleados de tecnología de la información o planificadores financieros) a que poseen una porción de su parte en la firma, las normas éticas locales podrían obligarlo a crear una entidad legal independiente para la prestación de ese servicio, y tener un patrón de titularidad diferente al resto de los servicios contables (tradicionales).

En el [Módulo 1](#) encontrará más información acerca de los planes estratégicos.

2.3.3b Legislación o resoluciones de su asociación profesional

Las reglamentaciones profesional podrían imponer restricciones al tipo de entidad que puede ofrecer servicios contables. Dichas restricciones se encargan de mantener cierta integridad comercial y profesional, y podrían ser:

- **Delimitación del trabajo con propósitos de indemnización profesional:** En algunos países, existe la posibilidad de que los servicios de auditoría deban ser provistos a través de una entidad corporativa, mientras que otros servicios de asesoramiento como impuestos, consultoría sobre gestión o administración de riquezas pueden ser proporcionados a través de una compañía o sociedad de responsabilidad limitada. En otros países, el trabajo de asesoramiento y relacionado con impuestos puede hacerse a través de una compañía, mientras que otros servicios pueden ofrecerse por medio de sociedades de responsabilidad limitada.
- **Modalidad de participación en las utilidades:** ¿Se pueden compartir las ganancias de una firma contable con el personal no calificado en contabilidad? En algunos países, esto puede lograrse usando una entidad por separado para proporcionar servicios de “administración”, dejando que la responsabilidad de los servicios de contabilidad recaiga en una entidad propiedad de los socios calificados profesionalmente.
- **Servicios no regulados provistos por medio de una entidad especializada:** Esto permite a los socios de la firma contable sacar ganancias de la prestación de servicios no contables (por ejemplo, asesoramiento tecnológico o de recursos humanos), sin que todos los dueños de patrimonio sean miembros de la asociación (contable) profesional. Esta estructura también permite que la firma contable proporcione incentivos y participación en el patrimonio a especialistas no contables que son esenciales para esa gama de servicios más amplia.

Los acuerdos estarán sujetos a las leyes o reglamentaciones profesionales del país; diríjase a su asociación profesional para obtener la información que se aplica a su región.

2.3.3c Opciones legales

Existen muchos tipos de entidades comerciales definidas en los sistemas legales de diferentes países. Estos incluyen corporaciones, cooperativas, sociedades, persona física y otros tipos de organización especializados.

La gama de opciones disponible para usted podría incluir:

- persona física,
- sociedades: ya sean de responsabilidad ilimitada o, en otros países, sociedades de responsabilidad limitada,
- una compañía o fachada corporativa,
- un fideicomiso o
- alguna combinación de las antes mencionadas.

Las sociedades de responsabilidad limitada son utilizadas por muchas de las firmas contables más grandes del mundo. Una sociedad de responsabilidad limitada (SRL) es una sociedad en la que algunos de todos los socios (según la jurisdicción) tienen una responsabilidad limitada. Una sociedad de responsabilidad limitada tiene elementos de sociedades y corporaciones. En una SRL, un socio no es responsable por la mala conducta o negligencia de otro socio. Las sociedades de responsabilidad limitada son distintas a las sociedades limitadas en algunos países, los cuales pueden permitir a todos los socios de una SRL tener una responsabilidad limitada, mientras que una sociedad limitada puede requerir al menos un socio con responsabilidad ilimitada y permitir a los otros asumir el rol de inversor pasivo y de responsabilidad limitada. Debemos recordar que las reglamentaciones que rigen un tipo de entidad en particular, incluso aquellas descritas someramente como un equivalente, pueden diferir en gran o poca medida entre países.

2.3.3d Cuestiones tributarias

A lo largo de la existencia de su firma, puede haber agregados y/o partidas de socios. Cada estructura legal posee ciertos beneficios y desventajas en este escenario.

Usted debería considerar los siguientes:

- impuesto a las ganancias pagaderos sobre los beneficios económicos,
- impuestos a los retiros de dinero o dividendos de las distribuciones, o a las ganancias retenidas dentro de una entidad,
- impuestos vinculados a las transferencias de acciones o activos (posiblemente impuestos de sellos o de transferencias o incluso impuestos a la herencia) e
- impuestos a las ganancias de capital, si el valor del patrimonio de la firma varía con los diferentes cambios en el patrimonio.

Los regímenes tributarios varían en gran medida en todo el mundo. Dichas variaciones afectarán la facilidad o el costo de transferir activos, o el tiempo y monto de los impuestos. Su retorno neto desde la firma se verá reducido si se selecciona la estructura incorrecta.

Por estas razones, seleccione una estructura que no deje a la firma en desventaja cuando los socios inevitablemente entren o salgan de la estructura propietaria.

2.3.3e Protección de activos

En algunos países, las estructuras de responsabilidad limitada pueden usarse como vehículo para las firmas contables. Cuando esta concesión es aplicable, las asociaciones profesionales por lo general requieren que la firma tenga un nivel mínimo de seguro de indemnización profesional. Esto protege a los clientes, así como también a los profesionales, en caso de que se prueben actos de negligencia o mala praxis contra la firma.

El uso legal y ético de una estructura de responsabilidad limitada es una estrategia comercial razonable y prudente. Usted deberá considerar los riesgos para su firma y su propio punto de vista ético para determinar hasta dónde sacar ventaja de estos beneficios ofrecidos por la responsabilidad limitada.

2.3.3f Otros seguros

Cada firma requiere un nivel básico de seguro de indemnización profesional a fin de proteger a los clientes y socios; para los activos físicos, contra robo, incendio y demás; y de responsabilidad civil, a fin de salvaguardar a los empleados y visitantes que podrían resultar lesionados mientras se encuentran en las instalaciones de la firma.

Otros tipos de cobertura de seguro pueden contribuir a la estrategia general de gestión del riesgo de su firma. Estos incluyen:

- **Seguro de reemplazo de ingresos:** Especialmente en firmas más pequeñas, el profesional único es un trabajador con honorarios por horas significativo. Si el profesional se enferma por un largo período, el seguro reemplaza los ingresos que este hubiera generado. Podría permitirle emplear a un profesional sustituto que mantenga el flujo de trabajo o podría reemplazar los retiros o salario de la persona física asegurada.
- **Seguro médico privado:** Este podría financiar todos o parte de los costos relacionados con la salud incurridos durante una enfermedad.
- **Una póliza de seguro de vida o póliza de persona clave, para cada socio:** Este seguro paga un beneficio de suma única en caso de muerte de un socio. El beneficio puede pagarse a la firma, para empleados adicionales o un empleado sustituto, o cubrir otros gastos más altos incurridos. Puede resultar un método poderoso y flexible para la planificación de sucesión, en especial en firmas más pequeñas. En muchas sociedades pequeñas, cada socio accionista asegura en forma cruzada al/a los otro(s) socio(s); si un socio muere, la póliza de seguro proporcionará los fondos necesarios para comprar la participación en la firma del socio fallecido. El valor de cada póliza estará vinculado al valor de la participación del socio en la firma. Es una buena idea contar con una fórmula de valuación de la empresa acordada que pueda ser utilizada en tales circunstancias. Ello también significa que la póliza de seguro debe ser actualizada y revisada con periodicidad a fin de asegurar que se cuenta con los montos de cobertura adecuados.
- **Seguro de gastos o continuidad comercial.** Este tipo de seguro paga los gastos adicionales que emanan de una interrupción grave de las operaciones (posiblemente pérdida de datos, incendio, inundación o daños producidos por tormentas a las instalaciones de la firma).

Las pólizas de seguro conforman una parte central de la gestión de riesgo. Involucran desembolsos pequeños y grandes ahora a cambio de un pago grande en caso de que ocurra una eventualidad. Cada firma debe llevar a cabo su propia evaluación de los diversos riesgos y decidir si una póliza de seguro es una estrategia de atenuación del riesgo con una buena relación precio-calidad.

Los beneficios incluyen tranquilidad mental, así como también una mayor capacidad de lidiar con el impacto financiero en caso de que algún tipo de alteración afecte a la firma.

La responsabilidad civil y el seguro dentro de una firma se examinan en profundidad en el [Módulo 7](#).

2.3.3g Acceso a préstamos financieros/bancarios (de terceros)

Si una firma opera como una persona física, o una sociedad pequeña, cualquier préstamo hecho por el(los) socio(s) debe estar garantizado por sus activos personales, hipotecas u otras garantías, por ejemplo. Si el socio ha protegido sus activos en forma agresiva (por ejemplo, todos sus activos se encuentran a nombre de su cónyuge o un fideicomiso aparte), este no tendrá activos para usar como garantía, por lo que tendrá una capacidad muy limitada de garantizar préstamos para la firma a menos que la otra parte proporcione la garantía.

Sin embargo, cuando una firma es dirigida por una sociedad grande o entidad corporativa, los préstamos también pueden garantizarse por medio de la entidad misma con un compromiso de garantía o con una garantía sobre sus propios activos. Por el contrario, una sociedad pequeña podría no estar autorizada a usar su trabajo en curso y/o deudores para garantizar un préstamo.

En las firmas más grandes, en particular, resulta más sencillo recaudar fondos a través de la compañía/entidad corporativa que por medio de una sociedad. El financista aún puede solicitar garantías personales de los socios, pero la mecánica de, por ejemplo, firmar la documentación del préstamo, es mucho menos complicada.

2.3.3h Flexibilidad para manejar el crecimiento

Cada estructura legal tiene su propio método para manejar los cambios de titularidad y/o derechos. Por ejemplo, es de práctica común en las estructuras corporativas o compañías que los accionistas compren o vendan participación en la entidad: estas estructuras fueron diseñadas con ese propósito en mente. Por otro lado, los cambios de un socio dentro de una entidad societaria pueden requerir que se dé por finalizada la vieja sociedad y se cree una nueva. Esto se vuelve engorroso, en especial a medida que crece la cantidad de socios.

Tal como se señaló más arriba en el segmento de las cuestiones tributarias, diferentes estructuras pueden ser tratadas de manera más o menos favorable cada vez que ocurre un cambio respecto de los socios, según el régimen tributario del país o estado.

2.3.3i Estructura y método de gestión

Este tema ya se trató anteriormente en este módulo. Usted y sus socios deben establecer una estructura de gestión práctica y viable. Esta estructura debe asegurar que todos los socios tengan información suficiente para la toma de decisiones relevantes, sin que ello los distraiga indebidamente de su trabajo profesional.

Al igual que con muchos aspectos de la gestión, la estructura elegida debe ser apropiada para el tamaño de la firma y ser ampliamente respaldada por los socios.

2.3.4 Acuerdos de sociedad

Una vez que usted tenga al menos un socio en su firma, resulta esencial que se pongan de acuerdo y documenten los aspectos fundamentales de la relación, así como también que compartan los mismos valores y principios. De acuerdo con ³Murray y Foster (2011), entender la sociedad es tan importante al momento del ingreso como de la salida de esta. Un modelo de sociedad estipula las filosofías y caminos a tomar por las operaciones de la firma. Sin embargo, este nunca puede regir cada decisión y siempre debe

³ Murray, Clare y Foster, Susanne, "Cuando usted dice 'Sí, quiero'". Accountancy, enero de 2011, 79–80.

ser visto como un “documento viviente”, el cual puede ser modificado de tanto en tanto, a medida que la combinación y actitudes de los socios cambian.

La lista de verificación del [Anexo 2.2](#) destaca los temas a cubrir en un acuerdo de sociedad. La forma preferible es un contrato formal elaborado por un profesional del derecho, dado que el objetivo es que sea un documento vinculante que gobierne las transacciones entre los socios.

Muchas disputas entre los socios (¡en especial los ex socios!) pueden evitarse teniendo un acuerdo de sociedad claro y bien documentado. Este acuerdo también responde muchas preguntas y proporciona un marco claro cuando un nuevo socio se une a la firma.

2.3.5 Modelos de remuneración y participación en las utilidades

A medida que crece y se desarrolla, su firma probablemente nombrará a nuevos socios con una gama de responsabilidades, habilidades, intereses y ética de trabajo. Cuanto más grande sea la cartera de socios, más significativas podrán tornarse las diferencias.

Para que su firma crezca, también se puede necesitar que los socios se especialicen en determinadas áreas: algunos pueden ser excelentes comerciantes (a veces denominados “hechiceros”), otros se enfocarán en el gerenciamiento y/o administración de la firma, otros desarrollarán especializaciones técnicas o aportarán altos montos de honorarios y otros solo se encargarán de una cantidad de trabajo adecuada de manera competente y eficiente. No siempre será fácil reconocer correctamente el rendimiento y proporcionar una recompensa apropiada para cada persona, ¡pero no hay excusas para no intentarlo!

2.3.5a Diferentes atributos en diferentes momentos

En una estructura de comerciante único, la participación en las utilidades es fácil: ¡es toda suya! Usted decide cuánto retirar para sus necesidades personales y cuánto reinvertir en la firma para capital de trabajo y/o bienes de capital.

Usted puede considerar compartir parte de las ganancias, si tiene empleados con honorarios por horas que contribuyen significativamente al éxito de la firma. Esto puede afectar la administración salarial, pero apuntaría a proporcionar incentivos para que los empleados clave se queden en su firma y sigan arrojando resultados de alto impacto.

En una sociedad pequeña, y especialmente en una nueva sociedad, el método más común es que cada socio aporte de manera equitativa a la firma y se compartan las ganancias del mismo modo.

A medida que la cartera societaria se expande (quizás a alrededor de cinco o seis socios), las diferencias en actitudes y rendimiento entre los socios pueden ampliarse. Esto puede ocurrir cuando los socios de larga data cobran tarifas más altas por hora o por su especialización. A veces, los socios más jóvenes, enseguida luego de ser ascendidos, cobran tarifas por hora más bajas y contribuyen una base tarifaria total más reducida durante el año. A veces, los roles denominados “no productivos”, tales como los de gerenciamiento y comercialización se llevan gran parte del tiempo de algunos socios. Se puede llegar a un punto donde algunos socios sienten que sus esfuerzos no son recompensados en forma adecuada, o que “Estoy haciendo más por la firma que algunos de mis socios”.

Aquí es cuando la participación en las utilidades se vuelve un tema candente dentro de las reuniones de socios formales e informales. Los líderes sabios sabrán cuándo actuar. Un líder no sabio deberá lidiar con un grupo de socios desmotivados o incluso un posible quiebre en la firma: cualquiera de estas situaciones debilita la estructura de la sociedad.

2.3.5b Algunos factores a tener en cuenta

La planificación e introducción de un sistema de participación en las utilidades diferencial representa un gran cambio de mentalidad. Este reconoce que no todos los roles o rendimientos son iguales. Cada recompensa dada a un socio es pagada por los otros socios.

De igual modo (y en especial en las firmas más grandes), puede haber algunos socios con alto rendimiento en un extremo de la balanza y posiblemente otros con rendimiento más deficiente en el otro.

2.3.5c ¿Qué estamos recompensando?

El sistema de participación en las utilidades debe recompensar y motivar a cada socio de manera justa, reforzando la idea de que es mejor para ellos permanecer en la sociedad actual que separarse de esta. Al moldear un sistema alternativo, surgen las siguientes preguntas.

- ¿Se está recompensando la presencia en la oficina, un logro básico tal como la generación de un nivel de tarifas justo o un rendimiento excepcional en base a las tarifas u otro criterio? ¿Mide el sistema el rendimiento de un individuo o el rendimiento de un equipo? ¿El rendimiento de la persona ha cambiado verdaderamente a la firma o el resultado de sus operaciones?
- Algunos criterios monetarios o mensurables pueden incluir: honorarios totales facturados, en forma individual o por el trabajo en equipo; rebajas; nivel de facturación alto obtenido (o aumento de valor); o cantidad de horas cobrables o facturables obtenidas.
- Algunos factores menos mensurables incluyen: roles relacionados con el gerenciamiento, la comercialización o funciones de empleados desempeñadas por el socio; otras formas de trabajo no facturable; obtención de nuevos clientes o nuevos trabajos para otros grupos; aporte a actividades de la asociación profesional y rendimiento que supera las expectativas básicas.

2.3.5d ¿Qué necesita la firma?

Hoy en día, muchas firmas evitan poseer activos dentro de la firma misma. Por ejemplo, las firmas alquilarán equipos o alquilarán sus instalaciones en lugar de comprar estos activos desde el comienzo. Si una firma no posee sus instalaciones, esto podría hacerse por medio de una entidad independiente (posiblemente de propiedad de solo algunos de los socios), la cual trata con la firma en condiciones de igualdad. Por ende, ¿cuánto de la ganancia debe usted retener en la firma y cuánto se puede desembolsar?

2.3.5e ¿Con qué frecuencia de distribuyen las ganancias?

Toda firma debe utilizar a sus socios y empleados para maximizar su impacto, en especial dado que muchas firmas enfrentan una escasez de personal contable calificado. Por lo general, la gente trabaja más feliz y productivamente cuando lo hacen en un área de su especial interés y/o especialización. Esto permite a esta gente ampliar o profundizar sus habilidades o tener la opción de trabajar en diferentes áreas de la firma, a la vez que proporcionan beneficios genuinos al individuo, así como la firma.

Cualquier estructura de incentivos, ya sea para los socios o los empleados, debe alentar a accionar en forma correcta hacia la dirección correcta, de manera congruente con los planes estratégicos de la firma.

2.3.5f ¿El sistema se manejará sobre la base de fórmulas únicamente o habrá un componente subjetivo también?

Algunos socios preferirán un sistema predecible y objetivo con la utilización de objetivos, modelos de referencia o fórmulas para asignar la ganancia de la firma en su totalidad. Esto tiene el beneficio de una total

transparencia: cada socio puede trabajar en aspectos específicos de su rendimiento (los que recompensan por medio de este modelo) a fin de incrementar su participación en las ganancias disponibles.

Alternativamente, algunos socios pueden creer que las diferencias fundamentales justifican un método más subjetivo (por ejemplo, “Su departamento es más rentable/de crecimiento más rápido en este momento, y eso deja el importante trabajo y los clientes de los que me encargo en desventaja” o “Paso XX horas no facturables encargándome de mi función y por ende no puedo alcanzar los honorarios que ustedes generan”). Si se ha de utilizar un método subjetivo, se debe diseñar algún método de asignación justo: un sistema de votos en el que participen todos los socios o quizás un comité de remuneraciones con una cantidad de socios pequeña pero representativa. El objetivo es generar un resultado que los demás consideren justo.

¿Está asignando todas las ganancias o solo parte de ellas? La firma podría asignar todas sus ganancias en base a criterios de rendimiento o podría decidir dividir sus ganancias en diferentes grupos, por ejemplo:

- un monto regular por persona, para recompensar un rendimiento sólido (este podría ser un monto igual por persona o podría ser una cifra diferencial para reflejar el rol, la carga tarifaria o la antigüedad) y/o
- un porcentaje del retorno sobre la inversión en la firma y/o
- una medida basada en el rendimiento (usando un conjunto de normas arbitrarias o discrecionales, a elección de la firma).

Como podrá ver, se pueden incorporar muchas características a un sistema de participación en las utilidades diferencial. El desafío consiste en usar un método que parezca justo y a la vez, simple. Por supuesto, los factores utilizados en la fórmula deben estar alineados con los objetivos de la firma.

Implementar cambios en un modelo de participación en las utilidades es una de las decisiones más sensibles que puede hacer una firma. No debe hacerse de manera apresurada ni tampoco con demasiada frecuencia. Una buena idea es hacer una prueba práctica del nuevo modelo (por ejemplo, usar las cifras del último ejercicio o quizás los resultados de los dos últimos ejercicios) antes de finalmente aceptarlo. Esto permite a los socios ver el impacto práctico del nuevo método: “¿Quiénes ganan y quiénes pierden?” “¿Cómo me verá afectado en lo personal?” Cada persona puede juzgar la idoneidad del modelo.

Si una firma tiene uno o más socios con un rendimiento deficiente, un sistema de participación en las utilidades diferencial puede ayudar a destacar el tamaño del problema. Este muestra a todos los socios cuánta ganancia aportan aquellos que no alcanzan el rendimiento en comparación con otros. No obstante, el sistema de participación en las utilidades mismo no debería ser usado para disciplinar a dichos socios. En su lugar, el socio que no demuestra el rendimiento esperado debe ser tratado de la misma manera que cualquier otro miembro del personal en la misma situación.

- Debe ser advertido formalmente acerca de los aspectos de su rendimiento que en la actualidad no son apropiados;
- se le deben proporcionar pautas y/o metas y marcos temporales para mejorar;
- se le debe proporcionar apoyo técnico y/o de mentoría durante la fase de rehabilitación y
- si este proceso no hace que su rendimiento mejore a un nivel apropiado dentro de marco temporal razonable y acordado, habrá un argumento sólido para que esta persona sea despedida.

La prueba final de cualquier modelo de participación en las utilidades diferencial es que este debe ser visto como que proporciona recompensas justas a quienes mejor se desempeñan en la firma, a la vez que

proporciona una remuneración apropiada por los esfuerzos significativos de aquellos con un desempeño sólido dentro de la sociedad.

La estructura legal utilizada por su firma determinará cómo las ganancias serán asignadas (por ejemplo, es un retiro de la sociedad o un dividendo de una corporación) pero no debe afectar la base de alcanzar las diferentes participaciones en las utilidades.

En el [Anexo 2.4, Caso práctico 2.4](#) presentamos un ejemplo de cómo una firma pequeña puede gestionar su participación en las utilidades en un comienzo y luego alterar la asignación de las ganancias a medida que la firma incorpora más socios.

2.4 Uso de redes y asociaciones para agregar valor

Las redes, alianzas o el término genérico “asociaciones” con frecuencia se usan para describir asociaciones a las cuales una firma puede ingresar con fines relacionados a marcas, para obtener clientes por derivación y compartir iniciativas de capacitación y desarrollo, incluyendo herramientas para empresas y procesos de revisión de calidad.

En esta sección examinamos diversos tipos de redes que una firma podría o estaría autorizada a usar. La esencia de toda red, ya sea formal o informal, es utilizar las habilidades o contactos de la otra parte en beneficio mutuo. Las redes pueden ser especialmente útiles cuando se intenta suplir las necesidades de una cartera de clientes internacionales cada vez más amplia. Aquí observaremos cuatro tipos diferentes de red que las firmas contables pueden usar:

- una red de derivación,
- una red para ayudar en la prestación de servicios profesionales,
- una red para beneficiar la gestión de la firma y
- una red que comparte conocimientos.

Asimismo, una red proporciona a los clientes el confort de que la firma puede aprovechar recursos a nivel internacional, según sea necesario.

De acuerdo con las personas entrevistadas en la [Encuesta Global de SMP de la IFAC de 2015](#), los tres beneficios principales de ser miembro de una red, asociación o alianza son: atraer nuevos clientes, ampliar la oferta de servicios al cliente y la promoción y comercialización de la marca. Estos beneficios abordan muchos de los desafíos principales que las firmas enfrentan. La membresía se puede ampliar también a capacidades de pequeñas y medianas Empresas (SMP) para atender a clientes que operan a nivel internacional.

No obstante ello, solo alrededor de un cuarto de las SMP informaron que en la actualidad pertenecen a una red (11%), a una asociación (10%), o una alianza (7%); ello es más común en las SMP más grandes, con un 65% de los entrevistados de las empresas con 21 o más socios y personal que indicaron que pertenecían a una red, asociación o alianza. Un 24% adicional de las SMP indicaron que estaban considerando unirse a una.

2.4.1 Ventajas y desventajas de las alianzas de red

Ventajas

- Usted puede concentrarse en sus servicios centrales y dejar que otros se enfoquen en los requerimientos técnicos de su servicio.
- Las redes son flexibles dado que usted no necesita incurrir en los costos fijos de erigir un servicio equivalente. No asume compromisos por empleados adicionales de su firma.

- El otro dueño es responsable de contar con los recursos para hacer frente al volumen de transacciones; financia su propio negocio y usted financia el suyo propio.
- Se puede cambiar de red en forma relativamente rápida: si un mejor proveedor aparece en escena, usted puede comenzar a derivar clientes al nuevo proveedor rápidamente.
- Usted puede ofrecer un mayor nivel de servicios, lo que proporciona mayor valor al cliente.

Desventajas

- Raramente una red garantiza el mismo grado de control que cuando usted ofrece sus servicios por su propia cuenta: usted confía en otras personas para prestar un servicio en particular.
- Si se hacen acuerdos entre los propietarios de dos o más organizaciones, con frecuencia el servicio se realiza por medio de sus empleados, quienes no siempre tienen el mismo grado de compromiso que los socios. Existe un costo involucrado en la creación y alimentación de una alianza: reuniones para fijar el alcance de las “normas” y los estándares del servicio para negociar las bases elegidas de la operación entre las firmas, etc. El beneficio puede ser que es más rápido y fácil negociar una alianza que estudiar la viabilidad y consecuentemente implementar el nuevo servicio en forma directa a través de su propia firma.

2.4.2 Red de derivaciones

Una red de derivaciones existe cuando diversas firmas acuerdan derivar o presentar clientes potenciales a otro(s) si la firma que deriva el cliente no puede prestar a este un servicio en particular. Por ejemplo:

- jurídico,
- comercialización,
- de seguros,
- de administración de riquezas o planificación financiera,
- de asesoramiento informático,
- de teneduría de libros,
- de agencias de bienes raíces,
- de valuación de propiedades inmobiliarias y/o empresas,
- de arquitectos, ingenieros o encuestadores o
- de proveedores financieros.

Una red de derivaciones por lo general se construye sobre la base de una serie de acuerdos uno a uno, por ejemplo:

- una firma jurídica que deriva clientes que recientemente han comprado o comenzado una empresa y que necesitan una firma de contadores públicos,
- un agente de bienes raíces que deriva al comprador de una empresa a la firma contable o
- empleados de alto rango en una institución financiera que derivan clientes que necesitan más ayuda que la que su firma actual puede ofrecerles. Esto podría suceder cuando el dueño de una empresa busca financiar un préstamo y el financista requiere flujos de caja o previsiones de ganancias más detallados.

Usted podría preferir ofrecer una gama completa de servicios por medio de su firma o usar las redes para derivar con confianza a sus clientes a especialistas. Cada método requiere una inversión de tiempo y, posiblemente, dinero. A modo de ejemplo:

- Su firma puede invertir tiempo y dinero en desarrollar un servicio. Usted necesitará contratar o reasignar a un empleado de alto rango o socio mientras que este aprende las habilidades y obtiene las calificaciones y matrículas necesarias. Mientras que esto sucede, esta persona no puede funcionar como un trabajador con honorarios por hora de tiempo completo. Una vez que el nuevo servicio es ofrecido, llevará algo de tiempo que el nuevo servicio se autofinancie.
- Su firma puede comprar o fusionarse con un proveedor calificado. Esto lleva una considerable cantidad de tiempo e inversión para ubicar, investigar, comprar y luego integrar la nueva empresa a la propia. Esto es más difícil de lograr si usted es un profesional único o pertenece a una firma de dos socios.
- Incluso cuando usted deriva a un cliente a otra firma, las buenas prácticas demandan que usted se mantenga en contacto con el cliente mutuo y la otra firma.
- La última alternativa es menos atractiva: ¡Vea cómo su competencia que ofrece todos los servicios se lleva sus clientes! Esto tiene un costo. Cualquiera de las opciones que usted elija, conllevará consecuencias financieras. En todo momento deje que el mayor beneficio que pueda ofrecer a su cliente sea su guía:
- ¿Su cliente estaría mejor si le ofreciera el servicio en su oficina?
- ¿El servicio sería mejor?
- ¿Le costaría menos al cliente?
- ¿El retorno a su firma sería mayor?
- ¿Habría actividad suficiente para hacer un negocio viable dentro de su propia firma con este servicio?
- ¿Son los requerimientos de capacitación y/o el riesgo profesional demasiado altos para ofrecer este servicio en sus oficinas?

Decida si su relación es con otro profesional, tal como un representante de su confianza de otra empresa o con la organización en sí. Esto afecta la forma en que usted evalúa cada relación y si necesita revisar la elección cada vez que hay cambios de personal. Mientras que la cultura y receptividad de una organización puede cambiar solo a lo largo de varios años, el personal puede cambiar muy rápidamente y esto puede ejercer un gran impacto si un trabajador altamente capacitado deja la otra firma.

Puntos clave a tener en cuenta

- ¿Espera que haya derivaciones de parte de ambas organizaciones? De ser así, usted necesita pensar acerca de medir y monitorear el valor de cada una de las partes. Si no, usted simplemente puede abordar a la otra organización desde la perspectiva de mejorar el servicio al cliente.
- ¿Qué criterios se utilizarán para agregar o quitar a una organización de su panel o lista? ¿Necesita avisar a una firma o contacto clave de manera formal de tanto en tanto que usted está en el panel? ¿O asumirá que la firma o contacto lo sabrá?
- ¿Existen consideraciones legislativas o éticas —tal como la privacidad y confidencialidad— que deba abordar antes de derivar clientes?
- ¿Ofrecerán ambas organizaciones condiciones o beneficios especiales (tales como precios especiales o consultas gratis iniciales) a los clientes presentados por la otra?

Cualquier acuerdo de derivación debe ser creado en torno a un respeto saludable por los niveles de las habilidades y servicios profesionales ofrecidos por la otra organización. Si usted deriva un cliente a otra firma y el cliente recibe el asesoramiento incorrecto o un servicio deficiente, ello se reflejará de manera negativa en su firma. Manténgase comunicado en forma periódica con un contacto clave de la otra organización a fin de monitorear el progreso con su cliente mutuo. Ello le indicará a su cliente y el otro asesor que usted está comprometido con obtener el mejor resultado para su cliente. Debería tener una reunión conjunta donde los acuerdos sobre el nivel del servicio sean documentados y se desarrolle una cultura común.

Considere qué organizaciones utilizará a lo largo de su camino. ¿Hará derivaciones a un solo proveedor o a uno de varias firmas diferentes? En un acuerdo “de exclusividad”, una firma ofrece un servicio, trato o nivel de especialización tan bueno que usted no querría derivar clientes a nadie más. Este tipo de método puede significar que el cliente obtiene un servicio de alta calidad y que la persona que deriva confía en que ha negociado un trato mejor que el promedio para altos estándares de servicio. La firma que obtiene la derivación claramente sabrá cuántas derivaciones se obtienen y el valor general de dichas derivaciones en la empresa.

Cuando usted establece un acuerdo de derivaciones, no deje que este sea demasiado restrictivo. Si usted se ata de manera formal a otra organización para derivaciones o ventas cruzadas, ello podría limitar su flexibilidad si surge una fusión o venta de la firma. Al mantener acuerdos flexibles, usted puede moverse rápidamente si su firma está por hacer un cambio estructural mayor.

En el [Módulo 6](#) se examinan las ventajas y desventajas de las derivaciones como parte de la gestión de las relaciones con los clientes.

En algunas empresas, sectores o ubicaciones geográficas, el pago de honorarios o comisiones por derivaciones puede ser una práctica común, mientras que en otras puede estar estrictamente prohibido. La recepción de honorarios o comisiones por derivaciones puede dar lugar a amenazas a la objetividad, capacidad profesional y diligencia profesional por una cuestión de interés propio. Usted debe consultar el Código del IESBA o sus organizaciones profesionales para obtener asesoramiento. Se recomienda que cuando los honorarios o comisiones por derivaciones están permitidos, tal información sea revelada al cliente. Los riesgos y salvaguardas éticos se examinan en profundidad en el [Módulo 7](#).

Diríjase al [Caso práctico 2.5](#) del [Anexo 2.4](#), el cual ejemplifica las necesidades a tener en cuenta cuando una firma decide cómo manejar las derivaciones.

2.4.3 Red profesional

Una red de derivaciones (como se describe arriba) también puede funcionar entre firmas contables. Una parte especializada de las necesidades del cliente (por ejemplo, auditoría o planificación de riquezas) podría ser llevada a cabo por una firma con las habilidades apropiadas. O un servicio podría ser requerido en un lugar donde usted no puede prestar sus servicios.

Algunos ejemplos incluyen derivar un problema de impuestos específico a una firma capacitada en esta área. El problema del cliente se resuelve con el alto nivel de especialización del especialista, mientras que la firma que deriva al cliente mantiene total control de la relación con este.

La red podría funcionar según la ubicación geográfica, lo que permite al cliente ser derivado luego de cambiar de ubicación si necesita una firma cercana. Esto puede ser especialmente importante cuando se cruzan las fronteras del país.

Existe un debate internacional acerca de las cuestiones éticas implicadas en tercerizar a larga escala algunos roles contables a firmas independientes ubicadas en otros países. Ello trae a colación interrogantes

acerca de la confidencialidad del cliente y el grado de divulgación. Los mismos interrogantes también pueden aplicarse a cualquier derivación de información confidencial acerca del cliente fuera de la firma principal. Por estas razones, los socios deben contar con un conjunto de criterios y procedimientos bien pensados y documentados cuando subcontratan trabajo profesional de otras firmas.

Con cualquier derivación, un servicio de alta calidad es importante para las tres partes:

- la firma que deriva al cliente puede ver su relación con el cliente perjudicada si la otra firma no proporciona un buen asesoramiento o servicio;
- la firma que recibe al cliente podría no obtener un cliente a largo plazo si no proporciona un buen servicio y, más importante,
- el cliente sale perdiendo si el asesoramiento no es bueno en un sentido profesional o técnico.

Las firmas medianas o grandes pueden ofrecer acuerdos de honorarios por servicios a otras firmas. Esto podría incluir acceso a empleados profesionales de la firma mediana, posiblemente a tarifas preferenciales. O podría obtener acceso a programas de capacitación de empleados, evitando la necesidad de que la firma más pequeña desarrolle sus propios paquetes de capacitación. Incluso podría ofrecer servicios de gestión de firmas. El servicio de soporte probablemente se extenderá a elaborar documentos de trabajo profesional y otros documentos de plantillas disponibles. Investigue la disponibilidad de dicho servicio y luego evalúe si representa una opción de buen valor para dar soporte a su firma.

Dicho servicio de soporte debe ser de alta calidad; también debe proporcionar una respuesta rápida cuando se necesite. El costo podría basarse en una tarifa anual o mensual mínima para acceder a los servicios centrales, más una tarifa adicional basada en el uso de otros servicios (por ejemplo, para permitir que la firma más pequeña envíe múltiples empleados a un curso de capacitación).

Asimismo, cada vez más, las asociaciones profesionales están formando redes. Dichas alianzas pueden facilitar que los miembros individuales de cualquier asociación acuerden traslados internacionales o encargos de experiencia laboral; podría ayudar a hacer más fácil el traslado de personas y habilidades por medio del reconocimiento mutuo de las calificaciones de los miembros individuales.

Estudie los beneficios que una red profesional puede ofrecer. En especial, si usted es un profesional único, esta podría proporcionar un nivel de protección importante y a un buen precio.

La sección 290 del Código del IESBA proporciona una definición de las firmas de red. Una firma es considerada parte de una red si es parte de una estructura más grande cuyo objetivo es la cooperación y la distribución de costos y participación en las utilidades, o la titularidad común de acciones, control o gestión, políticas y procedimientos de control de calidad comunes, el uso de una marca en común o una parte significativa de los recursos profesionales.

2.4.4 Red de soporte de gestión

El tercer tipo de red tiene que ver con la información de gestión de la firma. En su forma más simple, podría incluir la compra en volumen de algunos servicios, a modo de ahorrar dinero que de otro modo no estaría disponible para las firmas individuales.

Su firma podría unirse a una red de firmas contables. Los miembros de estas afiliaciones con frecuencia comparten puntos de vista acerca de la gestión, de modo que todas las firmas del grupo pueden beneficiarse de las buenas prácticas desarrolladas por cualquier otro miembro. O quizás la distribución de costos permite a renombrados portavoces o asesores abordar cuestiones específicas de la gestión con un interés en común.

Algunos de estos grupos dirigen sus propias comparaciones entre firmas o de modelos de referencia; otros, dirigen grupos de discusión entre los socios gerentes, etc. Incluso podrían compartir el costo de desarrollar documentos especializados (tales como formularios de evaluación de rendimiento o plantillas para documentos).

Este tipo de intercambio de información tendrá un costo, pero puede ser menor al que cada firma tuviera que enfrentar en forma individual. Entonces, ¿cuál es el estándar de buenas prácticas para formar redes o alianzas?

- Entable acuerdos flexibles con proveedores de alta calidad.
- Negocie bases favorables para transacciones con su cliente. Esto puede incluir una consulta inicial gratuita o un trabajo relacionado bonificado llevado a cabo por el proveedor de servicios.
- Manténgase en contacto con los clientes que presenta a estas otras organizaciones de modo de asegurar que cada cliente esté satisfecho con el servicio. En el caso de surgir problemas, discútalos tan pronto como sea posible con un miembro de alto rango del otro proveedor de servicios. Dígale a su cliente que está haciendo un seguimiento del problema. Si no nota ninguna mejora, considere ofrecer a sus clientes otro proveedor.
- Esté preparado para ofrecer acuerdos recíprocos a las firmas que derivan nuevos o potenciales clientes a su firma. Diríjase al [Anexo 2.3](#) para ver una lista de verificación sobre cómo establecer alianzas de red.

2.4.5 *Redes de conocimiento*

Las redes no siempre son formales, y la tecnología está cambiando la forma en que interactuamos, accedemos al conocimiento y lo compartimos. Las redes de conocimiento, ya sean virtuales u otras, le permiten hacer uso del conocimiento de sus pares para resolver desafíos y problemas u obtener acceso a asesoramiento especializado. Las redes de conocimiento empoderan a los contadores proporcionando a los usuarios la capacidad de trabajar en red, colaborar, compartir buenas prácticas, responder preguntas y resolver problemas, investigar y más, todo ello con otros profesionales, pares, asociaciones y sociedades, proveedores, estudiantes y profesores de contabilidad universitarios, asesores y líderes intelectuales de la profesión. Con las redes virtuales, no hay fronteras geográficas: existe el potencial de trabajar en red con cualquier persona de cualquier lugar en cualquier momento.

Las redes sociales son muy buenos lugares donde buscar conocimiento y a aquellos que necesitan conocimiento. Las conversaciones en línea en todas las redes sociales puede ser tan auténticas como cualquier otro canal de trabajo en red pero ofrecen la ventaja del bajo costo, facilidad de acceso y sin necesidad de formalidad. Sin embargo, tanto las conversaciones en línea como las que no lo son, pueden agregar valor.

Las redes de conocimiento pueden incluir:

- **Grupos de discusión.** Estos proporcionan a los individuos la oportunidad de discutir diversos temas entre ellos. Los grupos de discusión pueden ser en línea o fuera de ella.
- **Centros de colaboración.** Estos proporcionan una convergencia en línea para las personas y organizaciones con intereses en común. Proveen un espacio interactivo para compartir conocimiento y experiencias.
- **LinkedIn.** Este es un sitio web de una red social para profesionales. Este método de acceso cerrado ha sido diseñado para crear confianza y permitir a los profesionales ampliar sus redes por medio de relaciones existentes. Es un espacio en línea para trabajo en red de profesionales, el cual permite

a estos compartir información, opiniones y puntos de vista, así como también formular preguntas comerciales a la comunidad.

- **Twitter.** Es una plataforma de una red social y de mensajes de blog que permite a los usuarios enviar y recibir mensajes de texto de hasta 140 caracteres, conocidos como tweets. Al publicar actualizaciones, noticias y otros tipos de información, Twitter puede usarse para promover firmas. Puede usarse para investigaciones de mercado, que le permiten encontrar y hacer el seguimiento de las tendencias actuales. Proporciona la oportunidad de colaborar con profesionales que piensan igual y por medio de los cuales también pueden conectarse con clientes.
- **Facebook.** Es la plataforma de red social más grande del mundo. Los usuarios crean un perfil personal, agregan usuarios como “amigos” e intercambian mensajes. Según la configuración de la cuenta, los usuarios reciben notificaciones automáticas de la actividad de los amigos. De igual modo, los usuarios pueden unirse a grupos, por ejemplo, por empleador, ciudad natal u otra(s) característica(s) y categorizar a sus amigos en listas. Facebook puede funcionar como una fuerza poderosa de comercialización de boca en boca. Puede ayudarlo a alcanzar el público correcto y que las personas de ese público se conviertan en sus clientes.

Cada vez más, las organizaciones de profesionales de la contabilidad están usando Twitter, LinkedIn y Facebook. Los miembros de estas organizaciones, tanto individuos como firmas, pueden encontrar que es útil unirse a ellas. El [Módulo 3](#) cubre en mayor profundidad el uso de las redes sociales para la comercialización.

Las redes de conocimiento ayudan a crear conocimiento de marca, credibilidad, redes profesionales con pares y comercializar su firma y servicios. No obstante, usted también debe considerar la cuestión relacionada con el riesgo a la reputación o riesgo por asociación y cómo estos podrían afectar su marca si algo saliera mal con un miembro de la red. Estas áreas de riesgo deben estar incluidas en sus estrategias de gestión de riesgo.

2.5 Firmas en evolución y la necesidad de las revisiones periódicas

Con el tiempo, su firma con suerte crecerá y se desarrollará de acuerdo a sus planes. Más empleados, más clientes y quizás más socios cambiarán la forma y posiblemente la cultura de su firma. Por lo general este es un cambio gradual, a menos que suceda un evento de importancia tal como una fusión o compra de otra firma.

Es importante observar a su firma en forma periódica para ver la naturaleza y alcance de los cambios. Este es el propósito de una reunión de reflexión para los socios: observar los servicios, las habilidades, fortalezas y debilidades de la firma. Solo una mirada realista de cómo está hoy la firma le permitirá mantenerla en la dirección estratégica elegida. Si determinadas decisiones han sacado a la firma de la dirección que tenía, entonces la firma puede volver a su curso correcto, o la estrategia puede modificarse para reflejar la nueva dirección.

A veces el personal clave de la firma puede realizar esta revisión de manera más que competente. El personal conoce la firma íntimamente, son analistas comerciales competentes y conocen los desafíos que la profesión enfrenta en la actualidad. En otras ocasiones (tal como en una firma más grande o una donde existen facciones significativas), un facilitador externo puede resultar útil para presidir la reunión y discusión. Un facilitador es una persona independiente de aquellos que toman las decisiones y puede asegurar que la discusión se dé a un alto nivel o en base a las políticas de la firma.

Para tener éxito, debe darse una gestión de cambios intencionalmente y en una dirección específica acordada. El [caso práctico 2.6](#) del [Anexo 2.4](#) ejemplifica cómo una firma puede cambiar su dirección por medio de la organización o reorganización de la forma en que está estructurada.

2.6 Conclusión

En este modelo hemos discutido:

- Los diferentes tipos de firma que usted puede crear a los que puede unirse: profesional único, alianza, sociedad de algún tipo o una estructura de tipo corporativo.
- Los métodos alternativos de toma de decisiones dentro de una firma, de modo que las decisiones puedan tomarse de manera transparente, eficiente y profesional.
- La necesidad de una estructura o estilos de toma de decisiones para evolucionar a medida que la firma crece y se desarrolla.
- Algunas listas de verificación y herramientas prácticas.

Siga considerando su propia idoneidad como socio en una firma contable: su capacidad para liderar, asesorar, motivarse a usted mismo y a otros, y su capacidad para asumir la responsabilidad y carga laboral para el éxito profesional y comercial de su empresa.

Puede ser un viaje excitante, el cual requiere trabajo arduo, un objetivo y compromiso.

2.7 Más bibliografía y recursos de la IFAC

El [Portal de Conocimiento de IFAC](#) es un centro digital donde los contadores profesionales pueden acceder al liderazgo intelectual y recursos de la IFAC, organizaciones miembro y otros grupos y personas notables.

La sección Gestión de empresas incipientes incluye artículos, videos y recursos adicionales para complementar este módulo. Le recomendamos que vea el contenido, proporcione su opinión, participe con los contribuyentes y comparta sus opiniones sobre las cuestiones profesionales contemporáneas.

Anexo 2.1 Lista de verificación de evaluación de socios potenciales

Si planea formar una nueva sociedad, usted deberá preguntarse:

- ¿Quién será su socio o socios? ¿Cuenta este con las calificaciones necesarias para ser mi socio? De no ser así, ¿cuándo estará listo? ¿Somos compatibles?
- ¿Hemos discutido en su totalidad las metas y objetivos de modo de entender las necesidades y expectativas de ambos? ¿Somos compatibles?
- ¿Hemos reconocido y conciliado diferencias de opinión significativas, ya sea para prepararnos para desacuerdos inevitables o para determinar una manera de manejar tales cuestiones? ¿Somos compatibles?
- ¿Compartiremos las ganancias en partes iguales o sobre alguna base diferencial?
- ¿Comenzaremos completamente de cero y crearemos nuestra propia cartera de clientes?
- ¿Esperamos tener una cartera de clientes que venga con nosotros de nuestros empleadores actuales?
- ¿Compraremos un paquete de tarifas para comenzar el trabajo y el flujo de caja de nuestra firma?
- ¿Dónde estará ubicada la empresa?
- ¿Podemos encontrar oficinas adecuadas a un precio adecuado?
- ¿Qué empleados necesitaremos en un principio?
- ¿Qué licencias y aprobaciones necesitaremos para tener: calificaciones profesionales y membresías, reglamentaciones del consejo local, etc.?
- ¿Qué recursos físico y equipamiento necesitamos: teléfonos, fax, correo electrónico, página web, publicación en directorios, promoción inicial de apertura de la firma, artículos de librería y membrete, equipamiento de oficina, capital circulante?
- Se debe contratar un seguro de indemnización profesional. ¡Obtenga más de lo que piensa que necesitará!
- ¿Qué capital necesita cada uno de nosotros aportar a la firma? ¿Qué financiará nuestros costos de vida los primeros meses? ¿Tenemos ambos los recursos o las reservas para financiar nuestro compromiso en forma equitativa? ¿Está a mi/nuestro alcance?

Si planea unirse a una sociedad ya existente, usted deberá preguntarse: ¿Quién será su socio o socios?

- ¿Somos compatibles?
- ¿Hemos delineado en su totalidad nuestras metas y objetivos de modo de entender las necesidades y expectativas de cada uno? ¿Somos compatibles?
- ¿Hemos reconocido y conciliado diferencias de opinión significativas, ya sea para prepararnos para desacuerdos inevitables o para determinar una manera de manejar tales cuestiones? ¿Somos compatibles?
- ¿Compartiremos las ganancias en partes iguales o sobre alguna base diferencial?
- ¿Cuál es el perfil etario de los socios? ¿Cuáles son los planes de retiro de los otros socios? ¿Cuáles son los acuerdos de compra total para cuando un socio decide dejar la firma? ¿Puedo financiar mi compra inicial, más una partida potencial de otro socio? ¿Qué contingencias necesito cubrir para cumplir con mis compromisos?

- ❑ ¿En qué proceso de diligencia debida debo involucrarme antes de comprometerme a comprar parte de una firma? ¿Qué seguros necesito? ¿Qué tipos de protección o “cartas de respaldo” necesito obtener de los socios existentes?
- ❑ Verifique la póliza y términos del seguro de indemnización profesional de la firma y cualquier historial de demandas que tenga la firma.
- ❑ ¿Es el perfil de clientes actuales de la firma de calidad suficientemente buena? ¿Qué rol tendrá cada socio en la nueva firma?
- ❑ ¿Qué precio están pidiendo por cada acción de la firma? ¿Qué estoy comprando? ¿Qué retorno puedo esperar de la firma? ¿Puedo vivir cómodamente y aún así cumplir con el acuerdo de compra?
- ❑ ¿Está a mi/nuestro alcance?

Anexo 2.2. Ítems a incluir en la lista de verificación de un acuerdo de sociedad o acuerdo de accionistas

Objetivo de la firma

- El rango de servicios a ser ofrecidos;
- tipo de clientes objetivo;
- ubicación geográfica de la firma y
- cantidad de oficinas.

Titularidad y participación en las utilidades

- Una declaración clara del porcentaje de activos netos al que tiene derecho cada socio al momento de la disolución o liquidación.
- Acuerdos de participación en las utilidades (estos pueden ser de participación equitativa o basados en porcentajes diferenciales, o basados en retiros equitativos de \$[XXXX] por mes por socio con el saldo a ser dividido en alguna forma predeterminada).
- La titularidad y la participación en las utilidades no son necesariamente idénticas en todas las sociedades.

Una política sobre la toma de decisiones

- ¿Las decisiones estarán basadas en la proporción del patrimonio perteneciente a cada socio, o un socio, un voto?
- ¿Estarán permitidos los votos por poder si un socio está ausente en una reunión?
- ¿Cuántos socios deben estar presentes para llegar al quórum válido?
- ¿Tendrá el presidente el voto decisivo si es necesario?
- ¿Qué decisiones deben tomarse en las reuniones de socios?
- ¿Qué autoridad delegada se le otorga a cada socio?
- ¿Qué proporciones de los socios deben estar de acuerdo para que una decisión sea válida?
- ¿Con qué frecuencia se reunirán los socios?

Una política sobre retiros de dinero

Esta debería ser una declaración general acerca de si las ganancias serán, por ejemplo, pagadas tan pronto como el saldo de efectivo lo permita, o si se preferirá la retención de ganancias. Podría especificar que un determinado porcentaje del beneficio contable sea retenido para financiar bienes de capital (por ejemplo, similar a la política de pago que puede especificar una corporación que cotiza en bolsa). En general, es una declaración de intención pero debe establecer el tono del método de retiros de dinero de la firma.

Una política sobre deudas

¿Deben pagar interés los socios sobre sus cuentas de crédito? Esta podría delinear los tipos de financiamiento de deuda posibles de usar o poner un límite al máximo de deuda tolerable de los socios (por ejemplo, "El total de la deuda que devenga interés no puede exceder el valor de las tarifas pendientes de pago de los deudores al final del mes").

Políticas sobre licencias

- ❑ La cantidad de cada tipo de licencia que acumularán los socios y los medios por los que se pueden programar o tomar las licencias, en especial, con respecto a los siguientes:
 - Licencia por vacaciones o recreativas,
 - licencia por enfermedad,
 - licencia por capacitación profesional,
 - licencia por circunstancias familiares,
 - licencia sin goce de sueldo,
 - licencia en compensación de horas trabajadas si algunos socios trabajan muchas más horas por año que la mayoría del resto y
 - licencia sabática o de largo plazo.

Seguros

- ❑ Asuma que la firma tendrá seguro por cosas como equipamiento de oficina e indemnización profesional. Esta disposición debe incluir, por ejemplo, políticas sobre seguro por enfermedad/ reemplazo de ingresos y políticas del tipo de seguro de persona clave o seguro de vida.
- ❑ ¿Los contratará la firma automáticamente para todos los socios o cada uno lo hará en forma individual a su elección?
- ❑ ¿El costo será considerado un costo operativo común de la firma o será imputado como un retiro de cada socio?

Política sobre vehículos automotores

- ❑ ¿Los contratará la firma automáticamente para todos los socios o cada uno lo hará en forma individual a su elección?
- ❑ ¿El costo se imputará como un retiro de la persona en cuestión? ¿O cada socio se encarga de su propio automóvil totalmente por fuera de la firma?
- ❑ ¿Qué tarifa se pagará por el uso genuino y relacionado con la firma del automóvil?

Una política sobre rendimiento

- ❑ Esta delinea las expectativas razonables que todos los socios deberían tener de cada uno: por ejemplo, la cantidad de horas de trabajo, las horas facturables o el presupuesto de tarifas esperado para un año.
- ❑ Relacionado a esto está la forma en que la sociedad manejará cualquier supuesto rendimiento que no cumple con las expectativas.
- ❑ Usted puede necesitar enumerar los tipos de apoyo comunitario aceptables (trabajo voluntario) que puede realizarse durante las horas de trabajo de la firma. Por ejemplo, el tiempo invertido en organismos profesionales u organizaciones de desarrollo regional podría ser aceptable durante las horas de trabajo normales, pero el tiempo dedicado a las relaciones de trabajo con los clientes en la cancha de golf local podría no ser considerado aceptable. Este podría resultar ser un tema difícil de manejar en una sociedad grande donde muchos roles diferentes necesitarían ser cubiertos. En ese caso, una descripción clara del puesto de cada socio puede usarse para reconocer diferentes roles y las expectativas de rendimiento relacionadas.

Una política de ingreso y salida

- ¿Cuál es la metodología para aceptar nuevos socios?
- ¿Con cuánto tiempo de anticipación debe un socio avisar si desea dejar la sociedad?
- ¿Cuál es la metodología para aceptar a un nuevo socio?
- ¿Quién determina el porcentaje de la firma que se ofrecerá al socio entrante?
- ¿Los nuevos socios tendrán derecho a una participación total en las utilidades inmediatamente o se impondrá algún tipo de ingreso con un sistema de participación aplazada por algunos años?
- ¿Cómo se valorará el valor llave de la firma en su totalidad? Es mejor fijar una fórmula u otro modelo; luego, deje que las variables al momento del ingreso o salida determinen el precio final de la acción.
- ¿Habrá una edad de retiro obligatoria?
- ¿Qué términos de pago se ofrecen al ingresar o salir? ¿Proveerán los socios existentes financiamiento de ventas y, de ser así, cómo se estructurarán los términos?
- ¿Qué sucede si un socio debe salir de la firma por rendimiento insatisfactorio? ¿Se usará una fórmula diferente a la fórmula normal? ¿Qué sucede si la salida se debe a un mal estado de salud?
- ¿Cómo cambian las cuestiones antes mencionadas si el socio saliente (con clientes) se va para erigir una nueva firma? ¿Cómo se verá afectada la valuación?
- ¿Tendrá la firma pólizas de seguro de vida cruzadas para cada socio? ¿Cómo se usarán los beneficios?
- ¿Qué tipo de cláusula de no competencia es apropiada y exigible cuando un socio deja la firma?

Manejo de cuestiones no cubiertas en el acuerdo

- De tanto en tanto, surgirán cuestiones que deben ser preacordadas y registradas dentro del acuerdo de sociedad. Este acuerdo debe especificar la manera normal de resolver estas cuestiones (por ejemplo, discusiones que durarán, quizás, semanas, para garantizar que se puedan plantear, debatir, considerar y luego dar por finalizados distintos temas; pautas sobre la proporción de socios que deben estar de acuerdo acerca de una disposición en particular). Una metodología para manejar disputas y estancamientos (posiblemente involucrando a un presidente independiente en algún punto de las deliberaciones, a fin de asegurar que se logre un debate equilibrado y procedimientos justos antes de tomar una decisión final).

Otras cuestiones, según corresponda

- Por ejemplo, una política sobre la contratación de miembros de la familia de los socios.

Anexo 2.3 Establecimiento de una lista de verificación de alianzas de red

¿Qué tipo de asistencia desea?

- Técnica: por ejemplo, datos de cambios tributarios recientes o cambios en las normas de contabilidad.
- De derivación: por ejemplo, alguien que puede manejar asesoramiento específico y especializado para un cliente pero que no se apropie del cliente.
- Gestión: por ejemplo, consejos acerca de la organización y gerenciamiento de su firma.
- Conocimiento: opiniones sobre comercialización, análisis de la competencia, tendencias de la industria.
- Grupo comprador: por ejemplo, descuentos en artículos de uso habitual, tal como productos de librería.
- Servicio especializado: por ejemplo, un servicio de investigación de planificación financiera o prestación de soporte con licencia.

¿Cuánto valdrán estos beneficios para su firma en el término de un año?

- Ahorro en gastos directos,
- ahorro de tiempo,
- comodidad, confianza y seguridad y
- tiempo de estudio.

¿Qué tarifa se busca para el paquete?

- Inicial.
- Permanente
- ¿Es el beneficio mayor que el costo?
- ¿Está el proveedor de servicios lo suficientemente enfocado en proporcionarle soporte a usted y otras firmas como la suya o es una actividad complementaria para este proveedor?
- ¿Existe algún beneficio disponible en ser considerado como parte de esa marca? ¿Lo ayudará en la comercialización? ¿Qué marcas conocen sus clientes? ¿Qué marca es la mejor valorada? ¿La menos valorada?
- ¿Su participación en el grupo evita o lo limita a usted de alguno de los siguientes?
 - Hacer determinados trabajos,
 - aceptar determinados clientes o
 - promocionar su firma o servicios.
- ¿Puede hablar con los miembros existentes acerca de su grado de satisfacción con los siguientes?
 - El servicio,
 - la relación precio-calidad y
 - la gente que crea o presta el servicio.

Anexo 2.4 Casos prácticos

Caso práctico 2.1

Este caso práctico está relacionado con el Módulo 2 (“Modelos de empresa, asociaciones y redes”).

En sus discusiones acerca de la estructura legal de su nueva firma, Indira y William reconocen que existe la posibilidad de agregar socios en el futuro; por ende, seleccionan una estructura que hace que la admisión de nuevos dueños sea relativamente simple y a buen precio.

Dado que no “comprarán tarifas”, u otra firma, no necesitan empleados contables calificados en un principio. William e Indira, cada uno tiene suficiente tiempo disponible para promover la firma, así como también realizar el trabajo que generan. Esta situación probablemente se vuelva más difícil de manejar al final del primer año de comercialización, pero será manejable hasta entonces. El hecho es que necesitarán asistencia administrativa para el primer año, pero no empleados profesionales aún.

En su planificación, William e Indira desean fijar un conjunto de normas ahora para la forma en que desean que la firma evolucione. Al hacer esto, están estableciendo una cultura a largo plazo que ellos pueden explicar a sus clientes y potenciales empleados. Pueden contratar personas que entiendan y acepten ese espíritu.

William e Indira compendian sus principales políticas relacionadas con los empleados de la siguiente manera:

- Nuestra firma ve a toda nuestra gente como una parte importante de nuestro éxito. Todos contribuimos a los beneficios que los clientes obtendrán de nuestros servicios. Nuestra gente participará del funcionamiento total de nuestra firma y les proporcionaremos actualizaciones de nuestros planes, progreso y rendimiento financiero. (William e Indira se tomaron su tiempo para conciliar sus puntos de vista personales para esta declaración. William deseaba una divulgación plena de los resultados financieros de la firma a todos los empleados, pero Indira, no tanto. Discutieron esta diferencia en el método y finalmente adoptaron un método de “término medio”, el cual divulga algunos resultados reales, tales como cifras y otros resultados como líneas de tendencias en lugar de cifras específicas).
- Respetamos a nuestra gente. Nuestro lugar de trabajo estará libre de toda forma de hostigamiento o discriminación y nos mantendremos alerta en todo momento a fin de garantizar que nuestro lugar de trabajo esté protegido y sea seguro.
- Esperamos que nuestro equipo se comporte de manera honesta, ética y profesional. Cuando un empleado tiene alguna duda sobre alguna situación en particular, esta debe discutirse de inmediato con uno de los socios de la firma. Se espera que todo el personal se comprometa con mantener la confidencialidad de la información y que respete el derecho de nuestra firma de continuar prestando servicio a nuestros clientes. Pediremos a todo nuestro personal que garantice tales estándares de rendimiento, por medio de un contrato vinculante y razonable.
- Cooperaremos con nuestro equipo para brindar un ambiente laboral que responda simultáneamente a las necesidades de nuestros clientes (en la prestación de asesoramiento de manera puntual) y las necesidades de nuestra gente. Estamos dispuestos a adaptar las condiciones laborales para que sean apropiadas para los requerimientos particulares de cada empleado: de esta manera, podemos responder en forma justa y equilibrada respecto de los compromisos familiares, desarrollo de carreras profesionales y la carga laboral diaria.
- Valoramos el desarrollo de las habilidades. Contribuimos a ello a través de eventos de capacitación en nuestras instalaciones y cursos externos. Estamos dispuestos a aportar parte o toda la inversión

en cursos cortos y calificaciones formales, de manera que el impacto de dicha capacitación se vea reflejado en nuestra firma.

- Nuestras políticas de remuneración incluirán esquemas de incentivos relevantes para el rol de cada individuo.

Indira y William esperan que esta declaración haga que su firma se vea como un lugar deseable donde trabajar, y en consecuencia, les dé la oportunidad de elegir a los mejores candidatos. Su intención es enviar esta declaración a todos los candidatos que desean trabajar en su firma.

Caso práctico 2.2

Este caso práctico está relacionado con los Módulos 1 y 2 y toca los temas concernientes a la autoevaluación, acuerdos de sociedad y acuerdos de financiamiento para los nuevos socios.

Cuando la firma comenzó, Indira estuvo de acuerdo con la forma en que se esperaba que se financiara la firma y estuvo dispuesta a dejar más ganancias sin retirar de la firma inicialmente. Este método aseguraría que ambos socios tendrían una inversión equitativa en la firma dentro de un período razonablemente corto.

Como resultado de su revisión temprana del personal y su situación profesional, los socios hicieron un arduo trabajo para establecer su plan de servicios, abordando elementos del financiamiento también. Documentaron estos acuerdos como punto de partida de su acuerdo de sociedad.

Algunos años más tarde, la firma había crecido considerablemente. Cada vez que un nuevo socio se unía a la firma, William e Indira sometían al socio propuesto al mismo ejercicio de autoevaluación que habían hecho ellos mismos. Al hacer esto, los socios existentes esperaban asegurar que los socios compartieran las actitudes más importantes en suficiente grado y esto hizo que se lograra una cartera de socios armoniosa en la firma.

Para los primeros socios, utilizaron la misma lista de verificación (Anexo 1.1 del Módulo 1) e invitaron a los socios propuestos a discutir los resultados con algunos de los socios existentes. Este método funcionó bien en un principio pero se volvió más y más abrumador (y por ende menos útil) a medida que la cantidad de socios crecía. Eventualmente, la firma decidió usar a un asesor independiente para hablar con el socio entrante, así como con los socios existentes.

Debido a que la firma se estaba volviendo más grande en forma progresiva, había un poco menos de flexibilidad en los acuerdos financieros para la admisión de los nuevos socios. En lugar de permitir la inclusión de niveles diferenciales de patrimonio o retiros de dinero menores para equalizar el patrimonio, los socios “existentes” acordaron proporcionar financiación para proveedores a los socios entrantes con términos más favorables.

Caso práctico 2.3

Este caso práctico está relacionado con la Sección 2.2 (“¿Qué modelo de empresa es el correcto para usted?”) del Módulo 2.

William e Indira han decidido adoptar los siguientes métodos de asignación de responsabilidades y toma de decisiones.

William tendrá la responsabilidad principal de las cuestiones profesionales relacionadas con el asesoramiento tributario de la firma; Indira dedicará el 60% de su tiempo a las auditorías, y el resto del tiempo lo dedicará a tareas de contabilidad general para un reducido grupo de clientes. Cada uno de ellos estará disponible para tomar trabajos de asesoramiento de gestión, y cada encargo será asignado a uno de ellos en base a la naturaleza del encargo y no de a quién “le pertenece” el cliente.

Indira ha aceptado el rol de tratar cuestiones administrativas y de control de calidad; William pasará parte de su tiempo promoviendo los servicios de la firma en una gama de clientes actuales y potenciales.

Han decidido que ambos necesitan estar de acuerdo en las decisiones: esto se aplica, en particular, a las decisiones concernientes a la aceptación de nuevos clientes o la adopción de nuevos procedimientos internos. Esperan que este sea un acuerdo viable y de colaboración en los primeros días de la firma; sin embargo, cada uno de ellos ha aceptado considerar la derivación entre ellos si uno se siente seguro acerca de un tema en el cual el otro se siente un tanto ambivalente. En consecuencia, decisiones menos importantes no deberían causar demoras indebidas o fricción entre los socios. No obstante ello, ambos están totalmente de acuerdo en que, una vez que una decisión ha sido tomada, esta será adoptada y respetada en su totalidad por ambos.

Estos compromisos han sido agregados al acuerdo de sociedad.

Caso práctico 2.4

Este ejemplo está relacionado con la [Sección 2.3.5 del Módulo 2](#).

William e Indira respetan el trabajo y compromiso que cada uno dedica a la firma. Ven un mérito en la participación inicial equitativa en las utilidades pero también desean contar con un acuerdo de estructura a largo plazo que recompense a un grupo más grande de socios por su aporte visible a la firma. En resumen, desean comenzar hoy con un método que creen será apropiado para un grupo más grande de socios en el futuro. Al comienzo de la firma ellos deciden asignar las ganancias de la siguiente manera:

- Las políticas contables clave se enumeran y acuerdan de modo que ambos socios sepan cómo se calcularán las ganancias.
- El interés pagado a William (por su contribución de capital más alto) en los dos primeros años será imputado como un gasto de la firma y pagado antes de que se afecten las ganancias.
- El primer 80% de las ganancias disponibles se compartirá en forma equitativa entre William e Indira.
- Del remanente disponible de las ganancias, el 10% será dividido en proporción a la cantidad de horas totales que cada uno de ellos pase trabajando en tareas directas relacionadas con los clientes, más las horas dedicadas a los roles de gestión acordados. De este modo, los roles de gestión son recompensados sobre una base equitativa sin horas de trabajo por honorarios.
- El 10% final de las ganancias será compartido en proporción al valor dólar de los honorarios (neto de rebajas y deudas incobrables), que cada socio genere personalmente.
- La política de dividendos/retiros de dinero incluirá un monto pagado a cada socio cada mes (que se espera represente alrededor de la mitad de las ganancias netas objetivo del año). Otras distribuciones de sumas totales se pagarán en forma trimestral, sujeto a la disponibilidad de efectivo en la firma.

Este acuerdo se cumplirá a modo de prueba en los primeros dos años de la firma; luego será revisado. Se ha incorporado en el acuerdo de sociedad.

Nota: Este método solo se proporciona con el fin de que usted vea una de las tantas formas en que la participación en las utilidades puede abordarse en una firma reciente y cerrada. Este NO debe ser interpretado como la mejor práctica de acuerdos de participación en las utilidades. Los socios de cada firma deben adaptar las políticas de participación en las utilidades y retiros de dinero de modo que sean adecuados a las circunstancias particulares de su firma.

Varios años más tarde, William e Indira son parte de una sociedad mucho más grande. Su método inicial para la asignación de ganancias funcionó bien por un largo tiempo. Ahora la firma cuenta con un socio gerente a tiempo completo que no cobra honorarios profesionales en absoluto. Asimismo, hay un gerente

general que dirige la firma en forma diaria. Como resultado, la mayoría de los socios pasan casi todo su tiempo haciendo trabajo con honorarios por hora.

Un socio en particular ha desarrollado una reputación por obtener nuevos clientes. Por lo general son clientes grandes, quienes pueden pagar un nivel de tarifas por encima del promedio por hora y por año. Este socio ha estado sintiendo cada vez más que no está siendo recompensado de manera adecuada por su impacto en el crecimiento y las ganancias de la firma. Ha habido rumores de que podría dejar la sociedad. Los otros socios todos aceptaron que este socio en particular ha contribuido de manera significativa al crecimiento y rentabilidad de la firma en los últimos cinco años.

Durante diversas reuniones de socios, el socio decide cambiar a la fórmula de participación en las utilidades:

- Desde el comienzo del ejercicio económico actual, el 60% (anteriormente el 80%) de las ganancias disponibles será compartido en partes iguales entre todos los socios.
- Veinte por ciento de las ganancias será compartido en proporción al valor de los honorarios del primer año generados por los nuevos clientes presentados por cada socio.
- El resto de las asignaciones permanecerán sin modificaciones.

Estos cambios han sido plasmados por escrito como parte del proceso de toma de decisiones. Los socios que no son buenos para obtener nuevos clientes obtendrán una participación menor de las ganancias totales. Lo aceptan debido a que ellos se benefician del hecho de que las ganancias totales crecen más rápidamente debido a los nuevos clientes obtenidos. El socio que se sentía mal pagado aún siente que podría ganar más yéndose de la firma. Sin embargo, ve los beneficios de tener un gran grupo de contadores capacitados a mano para realizar el trabajo solicitado por los nuevos clientes.

Indira y William están felices con el resultado: saben que los socios deben mirar más allá de sus intereses inmediatos para evaluar el beneficio global a la firma. Se impresionaron ante el hecho de que el numeroso grupo de socios tratara esta cuestión de manera positiva y que todos los socios estuvieran dispuestos a cooperar para alcanzar una solución sólida.

Caso práctico 2.5

Este caso práctico está relacionado con la [Sección 2.4.2](#) (“Red de derivaciones”) del [Módulo 2](#).

Durante los primeros dos años, William e Indira inicialmente decidieron limitar su oferta de servicios a servicios de contabilidad tradicional y aumento de valor, asesoramiento y colocación de impuestos para clientes, más auditorías de clientes pequeños y medianos. También ofrecerán servicios de asesoramiento de gestión, tal como soporte de controlador financiero en las instalaciones. Este paquete de servicios les permite mantenerse en contacto periódico y estrecho con los clientes clave, que a su vez les permite identificar servicios adicionales requeridos por esos clientes más grandes.

Han examinado su independencia de auditoría y decidido desarrollar un nicho de auditoría especializada en organismos gubernamentales locales y firmas sin fines de lucro. Esto minimiza la cantidad de otros tipos de trabajo contable que tendrían que rechazar, dado que estas organizaciones generalmente requieren solo una revisión de aseguramiento. Saben que este método bien puede limitar el tamaño de su firma de auditoría y posiblemente requerir viajar más fuera de su región local en caso de que sean asignados a organizaciones en sitios remotos.

Deciden manejar otros trabajos formando fuertes vínculos con uno o dos proveedores especializados de servicios adicionales, tales como el trabajo de auditoría que la firma decide no tomar, administración de riquezas, insolvencia y reconstrucción e intermediación financiera.

Para cada servicio derivado, William e Indira desarrollan una lista de proveedores aprobados de modo que puedan ofrecer a los clientes una gama de firmas de alta calidad de la cual elegir. En relación a esto, William e Indira se reúnen al menos dos veces por año con las otras firmas para hacer un seguimiento de los cambios en el personal y mantenerse actualizados respecto de la situación de cada cliente. Se asegurarán de que los clientes den a ambas firmas la autoridad de discutir información confidencial inherente a las cuestiones del cliente. William e Indira esperan que esos fuertes vínculos entre las firmas miembro de la red aliente a las otras firmas de derivar clientes contables a su firma; no obstante, esto no es un requerimiento clave para el acuerdo de derivación.

Se toman y se colocan las notas pertinentes en el expediente del cliente luego de cada una de estas reuniones de revisión con los miembros de la red.

Varios años más tarde, la firma decide agregar un nuevo servicio que incluye rescate, insolvencia y reconstrucción de empresas. Los socios creen que las habilidades necesarias para este trabajo fluyen naturalmente de los servicios de asesoramiento comercial amplios y el servicio de controlador financiero interno que ellos mismos prestan.

Un socio es elegido para obtener las licencias y matrículas necesarias. Se espera que ello les lleve un año, durante el cual el objetivo de honorarios del socio será reducido a la mitad y algunos clientes serán reasignados a otros contadores de la firma.

La sociedad como un todo ha desarrollado un plan comercial para el nuevo servicio. Se estima que el plan impacte tanto en la rentabilidad como en el flujo de caja en los próximos tres años. Se espera que la pérdida de ganancia en el corto plazo se recupere en un plazo de dos años luego del comienzo de la prestación del nuevo servicio. La firma ya ha advertido a todos los derivadores clave de su plan, en especial los bancos locales.

El lanzamiento de este nuevo servicio interno requiere que la firma deje de derivar este tipo de trabajo a su socio de derivaciones anterior. Las dos firmas trabajaron bien juntas de modo que permanecen en buenos términos profesionales.

Caso práctico 2.6

Este caso práctico está relacionado con la [Sección 2.5](#) (“Firmas en evolución y la necesidad de las revisiones periódicas”) del [Módulo 2](#).

A medida que las firmas crecen en tamaño y complejidad, por lo general necesitan adaptar la manera en que están organizadas para prestar servicios profesionales. Dado que el personal profesional probablemente constituya alrededor del 80% de todo el personal de la firma, reorganizar los equipos profesionales necesariamente llevará a una estructura diferente de la empresa para respaldarlos.

Indira y William examinan la forma en que está estructurada su firma de manera periódica. Con el tiempo, esta ha cambiado.

Cuando la firma comenzó, la estructura consistía de solo dos equipos: uno liderado por William, proporcionando servicios contables y de asesoramiento, y uno liderado por Indira, enfocado en los servicios de auditoría. Este simple acuerdo era apropiado para su relativamente acotada cartera de clientes en un principio.

Nuevos empleados se agregaron a cada equipo según fue necesario: se agregaron empleados de auditoría al equipo de Indira y más personal contable al equipo de William. Cuando Indira necesitó personal para el trabajo que no incluía auditoría, ella lo hizo por medio de William.

Luego de algunos años, Indira y William adquirieron más clientes para el trabajo contable y tributario, e Indira también adquirió nuevos clientes de auditoría. En cuanto la cantidad de clientes aumentaba, se hizo más y más complicado que Indira tuviera acceso a los empleados por medio del equipo de William; la cantidad de solicitudes se tornó tan grande que redujo el tiempo productivo de William considerablemente. Los dos socios acordaron que cada uno de ellos tendría un equipo de gente suficiente para manejar el trabajo que cada socio accionista supervisaba. Asimismo, ambos acordaron manejar cualquier exceso de trabajo en un equipo compartiendo el personal del equipo del otro.

Unos años más tarde, William e Indira agregaron un nuevo socio. Esto requirió el traspaso de algunos clientes (principalmente de Indira al nuevo socio) para que Indira pudiera concentrarse en la dirección de su equipo de auditoría, mientras que William y el nuevo socio se encargaban del trabajo general de impuestos y asesoramiento. El personal de cada equipo fue realineado de modo que cada equipo tuviera suficientes empleados para enfrentar la carga laboral esperada de “su” socio.

Cuando la firma agregó el servicio de planificación financiera (administración de riquezas), esto requirió volver a pensar la estructura y el personal. El servicio tuvo mucho éxito y fue rentable y experimentó un rápido crecimiento en sus empleados. El equipo de planificación financiera se creó como un equipo independiente y no podía asistir a los otros equipos en su carga laboral, y tampoco podían usar al personal de los equipos contable o de auditoría cuando su propia carga laboral creció demasiado.

Los socios entendieron que necesitaban revisar la organización cada dos años aproximadamente. En ocasiones, una reorganización mayor fue necesaria y, en otros momentos, solo se requirieron ajustes menores.



Creación y crecimiento de su firma



Módulo
3

ÍNDICE

3.1	Introducción	158
3.2	Desarrollo de un plan empresarial para su firma	158
3.2.1	Un boceto simple de plan empresarial.....	158
3.2.2	Análisis SWOT	159
3.2.3	El organigrama.....	159
3.3	Evaluación de requerimientos para el crecimiento y desarrollo de una estrategia de crecimiento.....	162
3.3.1	Beneficios del crecimiento y sostenibilidad.....	162
3.3.2	¿Debe crecer la firma? De ser así, ¿cuánto?	164
3.3.3	Estrategias de crecimiento interno.....	165
3.3.4	Estrategias de crecimiento externo.....	171
3.4	Estrategias para enfrentar las reglamentaciones y competencia crecientes	176
3.4.1	Reglamentaciones crecientes.....	176
3.4.2	Competencia creciente	178
3.4.3	Hacer frente a las presiones de fijación de precios	178
3.5	Creación de una cultura para su firma	179
3.5.1	Creación de una cultura productiva	180
3.5.2	Sistemas de gestión de relaciones con los clientes.....	180
3.6	Identificación de clientes objetivo y oportunidades de nuevos servicios	182
3.6.1	Servicios de asesoramiento empresarial	184
3.6.2	Otros servicios emergentes	187
3.7	Construcción de una marca, comercialización y promoción	188
3.7.1	Construcción de una marca.....	188
3.7.2	Comercialización y promoción	189
3.7.3	Comercialización en las redes sociales	192
3.8	Puesta en marcha de sus planes	193
3.8.1	La importancia de la implementación	193
3.8.2	Cómo implementar su plan	193
3.9	Gestión financiera.....	195
3.9.1	El presupuesto de la capacidad.....	195
3.9.2	El presupuesto financiero	196
3.9.3	Proyección de flujo de caja	198

3.10 Conclusión	199
3.11 Más bibliografía y recursos de la IFAC	199
Anexo 3.1 Plan de acción para la gestión de relaciones	200
Anexo 3.2 Casos prácticos	201
Anexo 3.3 Resumen de presupuesto de estado de resultados (por mes).....	205
Anexo 3.4 Presupuesto de balance (por mes).....	206
Anexo 3.5 Hoja de cálculo para el análisis de ingresos brutos	208

3.1 Introducción

En este módulo examinaremos la planificación y el desarrollo de su firma, recordando algunos de los temas cubiertos en los [Módulos 1 y 2](#). Aquí analizaremos más profundamente cuestiones tales como el desarrollo de una estrategia de crecimiento, creación de una empresa de asesoramiento empresarial, cómo hacer frente a las crecientes reglamentaciones y competencia, comercialización, fijación de precios, gestión de su cartera de clientes y cómo mejorar la “cultura” de su firma. Es módulo concluye con la inclusión de aspectos de la gestión financiera.

3.2 Desarrollo de un plan empresarial para su firma

La importancia de tener un plan empresarial se cubrió en el [Módulo 1](#). En esta sección hacemos una recapitulación de los puntos principales. La filosofía detrás de un plan empresarial es simple. Principalmente, existen tres elementos principales:

- a. ¿Dónde está la firma hora?
- b. ¿Hacia dónde debería dirigirse la firma?
- c. ¿Cómo llegará ahí?

El más importante es (b). La respuesta a esta pregunta identifica los objetivos clave de la firma. Enfatizar su importancia nunca está de más. A menos que sepa hacia dónde se dirige, usted no sabrá si se encuentra en el camino correcto. Si hay algo en el proceso de planificación empresarial que usted debe hacer, es definir claramente hacia dónde se dirige su firma y cómo se verá cuando llegue allí.

Luego usted debe responder la pregunta (c), la cual identifica las estrategias que empleará para lograr sus objetivos.

Su plan empresarial debe responder a estas tres preguntas. Si no lo hace, no será un plan real y más probablemente no será efectivo.

3.2.1 Un boceto simple de plan empresarial

Su plan empresarial identifica los objetivos, estrategias clave e indicadores de éxito cuyo objetivo es consolidar y hacer crecer a su firma y servicios.

- **Resumen ejecutivo:** Escriba esta lista. Serán solo una o dos página de lo más destacado.
- **Descripción de la compañía:** Esto incluye el establecimiento legal, historial, planes de iniciación y un resumen de “dónde está la firma ahora”.
- **Objetivos clave:** Describa los objetivos clave de la empresa: una declaración de “hacia dónde se dirige la firma”.
- **Descripción de los servicios:** Describa qué servicios está ofreciendo. Enfóquese en los beneficios a los clientes y cómo puede cubrir sus necesidades.
- **Análisis del mercado:** Usted debe conocer el mercado, las necesidades de los clientes, dónde están ahora y cómo llegar a ellos.
- **Estrategia e implementación:** Sea específico. Incluya las responsabilidades de gestión con fechas y presupuestos. Identifique los resultados que pueda monitorear.
- **Equipo de gestión:** Describa la organización y los miembros clave del equipo de gestión. Incluya un organigrama con las áreas clave de operación.
- **Análisis financiero:** Asegúrese de incluir, como mínimo, tablas para sus proyecciones de ganancias o pérdidas y flujos de caja.

3.2.2 *Análisis SWOT*

Una de las herramientas más efectivas a usar cuando usted emprende su planificación empresarial es el análisis SWOT. SWOT proviene de las siglas en inglés para “Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas”. Las oportunidades y las amenazas son externas a la firma, es decir, tienen que ver con el entorno en el que esta opera, mientras que las fortalezas y debilidades son internas. Cuando se aplican a su firma, estas palabras disparan opiniones y discusiones. Este análisis permite a las firmas identificar estrategias para adaptar sus recursos y capacidades a las demandas del entorno en que el operan.

Con frecuencia las firmas necesitan considerar las oportunidades que se les presentan y desarrollar estrategias para sacar ventaja de estas. Asimismo, resulta esencial identificar en forma periódica cualquier amenaza y contar con estrategias que minimicen el impacto de estas, o que posicionen a la empresa fuera de ese efecto.

Fortalezas

Un conocimiento cabal de las fortalezas resulta vital, dado que ello le permite conocer —y usar como base— estos atributos. Por lo general, las fortalezas destacan lo positivo de la firma como lugar de trabajo y en qué esta es buena.

Continuamente monitoree las fortalezas de su firma a fin de asegurarse de permanecer en el camino correcto.

Debilidades (o áreas a mejorar)

Estas son las áreas donde usted no se desempeña tan bien y en las que necesita trabajar. Si no se ocupa de ellas, estas debilidades pueden derivar en problemas mayores. Resulta crucial que identifique y entienda estos problemas y elabore planes para revertirlas y mejorar. Una discusión abierta con su equipo es una forma útil de identificar estas áreas; con frecuencia le sugerirán formas de mejorar o superar las debilidades.

Oportunidades

¡Aquí es donde se pone emocionante! Las oportunidades representan un vasto potencial sin explorar justo frente a sus ojos. Las oportunidades representan lo que “puede ser”. A fin de avanzar, usted debe entender qué son las oportunidades, luego determinar las estrategias y acciones más apropiadas que le permitan capitalizarlas de la mejor manera.

Las oportunidades traen consigo una fuente de energía propia. De igual modo, crean entusiasmo y emoción a medida que la firma se adentra en nuevas áreas.

Amenazas

Es muy importante conocer las amenazas que su firma enfrenta. Son los problemas que podrían destruirlo. No es posible superar por completo las amenazas, pero puede ser posible identificar estrategias alternativas y elaborar planes de contingencia ahora.

3.2.3 *El organigrama*

El organigrama proporciona la estructura y marco de trabajo para que la firma funcione de manera efectiva. Este tiene dos beneficios clave. En primer lugar, identifica las áreas donde opera la firma. En segundo lugar, conducirá a la asignación de responsabilidad una vez que sea adecuadamente implementado. Saber qué persona es responsable de qué área conduce a la responsabilidad por los actos. Esta es la mayor influencia que hará que la firma logre sus objetivos o no. En forma ideal, el organigrama debe abordar la

estructura de los equipos operativos, por ejemplo, ¿los equipos operan en silos? O ¿los miembros del equipo pertenecen a más de un equipo? Esto se hará evidente con un organigrama bien definido.

Áreas funcionales clave del organigrama

Las áreas funcionales clave de un organigrama pueden dividirse en componentes más pequeños. Esto permite que las responsabilidades sean asignadas a cada nivel y que las estrategias específicas sean identificadas para cada uno de ellos. Estas áreas son las siguientes:

- comercialización,
- operaciones/administración;
- finanzas,
- recursos humanos;
- tecnología y
- planificación futura.

Comercialización

- Externo
- Publicidad, promoción y auspicio
- Red de contactos y eventos
- Página web, redes sociales y derivaciones
- Comercialización colateral
- Interno
- Aumentar la cantidad de servicios utilizados por los clientes existentes
- Ofrecer nuevos servicios a los clientes existentes
- Aumentar las tarifas finales

Operaciones

- Cumplimiento
- Auditoría
- Impuestos
- Informes financieros
- Planificación de pensiones
- Creación de riquezas/planificación financiera
- Servicios especializados
- Tasaciones de empresas
- Diligencia debida
- Informes empresariales
- Asesoramiento y consultoría empresarial

- Planificación de sucesión
- Administración de oficinas

Finanzas

- Estados financieros mensuales
- Previsión de presupuesto y flujo de caja
- Ingresos por equivalente de tiempo completo
- Cálculo de la capacidad
- Requerimientos de cumplimiento
- Cuentas por cobrar
- Cuentas por pagar
- Lista de nómina
- Aplicaciones bancarias y acuerdos de financiamiento
- Requerimientos de seguros
- Instalaciones y recursos

Recursos humanos

- Capacidad y capacitación
- Cultura
- Requerimientos de dotación de personal y reclutamiento, actuales y futuros
- Salud y seguridad ocupacional
- Antidiscriminación
- Acoso sexual e intimidación en el lugar de trabajo
- Procedimientos de seguridad y emergencia

Tecnología

- Estrategia tecnológica de la firma
- Requerimientos tecnológicos, presentes y futuros
- Implementación y capacitación tecnológicas

Planificación futura

- Plan empresarial
- Plan de comercialización
- Plan operativo
- Plan financiero
- Análisis SWOT

Estas son las áreas clave del organigrama. El tamaño de su firma determinará cuántas de estas deberá manejar y qué recursos pueden ser asignados a ellas. Las firmas más grandes deberán tratar con todas las áreas, mientras que las más pequeñas solo deben manejar las áreas que consideren más importantes para su situación.

Una vez identificadas las áreas clave de la firma, se pueden asignar los roles y responsabilidades. Hecho ello, las personas correspondientes pueden ser consideradas responsables del logro de sus metas. Ellas pueden establecer los sistemas y procedimientos para las áreas de las que son responsables.

El organigrama es una de las estructuras más importantes de una firma. Un organigrama con un funcionamiento total y con líneas de mando y metas claras ayudará a su firma a crecer y lograr que su plan empresarial alcance sus objetivos. En el [Anexo 3.2, Caso práctico 3.1](#) encontrará un ejemplo de cómo una firma puede desarrollar su organigrama.

3.3 Evaluación de requerimientos para el crecimiento y desarrollo de una estrategia de crecimiento

A fin de evaluar sus requerimientos de crecimiento, usted debe revisar el plan empresarial y reflexionar acerca de los objetivos de su firma. El plan debe dejar en claro cuáles son los objetivos de crecimiento para la firma e identificar claramente los objetivos de tarifas y ganancias.

Es importante recalcar que el foco debe estar en el crecimiento *rentable*, y no solo en el crecimiento por el crecimiento en sí mismo. Muchas firmas caen en la trampa de perseguir nuevas tarifas para alcanzar los objetivos de crecimiento, y aún así ¡las nuevas tarifas no son rentables! A decir verdad, esto perjudicará a la firma y su sostenibilidad financiera. Es difícil respaldar cualquier argumento que fomente el crecimiento de tarifas no rentables para firmas pequeñas y medianas.

Puede haber ciertas ocasiones en que una estrategia de “artículo en promoción” sea apropiada, pero esta debe ser adecuada para una estrategia de fijación de precios y comercialización global. Este tema se cubre en mayor detalle en la [Sección 3.7](#).

3.3.1 Beneficios del crecimiento y sostenibilidad

Existe una cantidad de razones por las que usted deseará que su firma crezca, tales como:

- mejorar su capacidad de atraer y proporcionar servicios a sus clientes;
- reemplazar a los clientes perdidos debido a la baja natural o retiro;
- atraer y retener personal a medida que la firma proporciona una mayor cantidad de servicios;
- maximizar el retorno sobre la inversión en gastos generales fijos, tales como renta y tecnología;
- proporcionar un lugar de trabajo más variado y
- alcanzar a la masa crítica, de modo de cumplir con los objetivos de ganancias y gastos generales fijos.

El crecimiento brinda un nivel de regeneración natural en su base tarifaria y facilita aquello sobre lo que puede no tener el control. Le ayuda en la administración de los recursos y temas de manejo de la capacidad que impactan en la rentabilidad de la firma.

El crecimiento tarifario proviene de una gama de áreas que incluyen:

- la adquisición de nuevos clientes,
- un nivel más alto de utilización de sus servicios por parte de los clientes existentes,
- la introducción de nuevos servicios y
- un aumento en los precios de sus honorarios.

Tabla 3.1 Niveles de crecimiento de tarifas

Tasa anual de crecimiento de tarifas	Impacto
Hasta 5%	Debe tener en cuenta la inflación y proporcionar un pequeño nivel de crecimiento natural.
De 5% a 10%	Un nivel de crecimiento constante y significativo
De 10% a 15%	Puede causar presión respecto de los recursos. Su firma deberá estar muy organizada. Esta tasa de crecimiento probablemente provoque presiones en la liquidez.
15% y más	Un alto nivel de crecimiento puede provocar una amplia gama de problemas y presiones. No es probable que sea sostenible en el largo plazo.

La [tabla 3.1](#) debe tomarse como guía e indicador de los impactos probables. Las observaciones hechas se aplican a la visión a largo plazo donde la estrategia de la firma es buscar una tasa de crecimiento sostenido. Las tasas de crecimiento deben ser tenidas en cuenta en el contexto de la situación económica actual de su entorno local y estas serán distintas según la región económica y economía en desarrollo.

El mensaje clave: cuanto más alta la tasa de crecimiento sostenido que esté buscando, más grande será la presión en las áreas de gestión de la firma, liquidez y recursos. El secreto es trabajar en pos de tasas de crecimiento que sean tanto manejables como sostenibles para su firma.

Una forma de medición útil para las firmas es la tasa de crecimiento sostenible (SGR, por sus siglas en inglés). Básicamente, el crecimiento de cualquier empresa —las firmas contables incluidas— con frecuencia está limitado por el monto del patrimonio neto de la empresa. Cuanto mayor sea el patrimonio neto de la firma, más potencial de crecimiento tendrá. Sin embargo, si una firma crece demasiado rápido, no tendrá patrimonio neto suficiente para sostener el crecimiento. Si una firma crece demasiado despacio, podría estancarse. La SGR muestra la velocidad en que puede crecer una firma usando activos generados internamente sin emitir deuda o patrimonio neto adicional. La SGR proporciona un modelo de comparación útil para juzgar la tasa de crecimiento apropiada de una firma. Una firma con una tasa de crecimiento sostenible baja pero con muchas oportunidades de expansión deberá financiar ese crecimiento por medio de recursos externos, lo que podría disminuir las ganancias y poner presión sobre las finanzas de la firma. El crecimiento en sí puede presentar un dilema, dado que con el crecimiento viene una necesidad mayor de más bienes de capital.

La SGR, aplicada a una firma contable, es la tasa a la cual el patrimonio neto (activos netos) de una firma puede crecer usando solo aumentos en las ganancias retenidas para financiar el crecimiento. El crecimiento más allá de este monto forzaría a la firma a obtener financiamiento adicional proveniente de recursos externos para financiar el crecimiento.

Los pasos y las fórmulas para calcularlos son los siguientes:

Paso 1 – Calcule el retorno sobre el capital (ROE)

- Calcule el ROE dividiendo los ingresos netos de la firma por su patrimonio neto. Por ejemplo, si el patrimonio neto es de \$1.000.000 y los ingresos netos son de \$200.000, el ROE sería el 20% ($\$1.000.000 / \200.000×100) o 0,2.

Paso 2 – Calcule el coeficiente de pago de dividendos (DPR)

- Determine la proporción de los ingresos netos de la firma pagados como dividendos. Usando el ejemplo anterior, si \$80.000 de los \$200.000 fueran pagados, dejando \$120.000 reinvertidos, el DPR sería 40% ($\$80.000 / \200.000×100) o 0,4.

Paso 3 – Calcule la tasa de crecimiento sostenible (SGR)

- La fórmula sería: $ROE \times (1 - DPR)$. Por lo tanto, con el ejemplo de arriba, el cálculo sería el siguiente: $0,2 \times (1 - 0,4) = 0,12$. La SGR es 12%.

3.3.2 ¿Debe crecer la firma? De ser así, ¿cuánto?

Hasta ahora, hemos hablado de la importancia del crecimiento para su plan empresarial. No obstante, su firma debe tomar en consideración factores prácticos tales como:

- limitaciones físicas de las instalaciones actuales, tal como el espacio cubierto, estacionamiento para empleados, etc.,
- requerimientos de estructura, tal como tecnología, requerimientos de oficina, etc.,
- necesidades presupuestarias para financiar las actividades de comercialización, publicidad y promoción,
- gastos de financiación para nuevo personal hasta que estos facturen y sean productivos y
- el impacto en el umbral de rentabilidad.

Asimismo, es importante que considere su posición con relación a los factores económicos y ambientales en el momento o en un futuro próximo. El crecimiento puede resultar inapropiado en algunos momentos en particular.

Otras razones por las que usted puede desear no crecer incluyen:

- ahora usted está operando a su capacidad total;
- el crecimiento no está alineado con sus objetivos comerciales;
- el crecimiento puede causar conflictos en sus objetivos de equilibrio entre su trabajo y vida personal;
- no existe un deseo de una mayor tensión asociada con el crecimiento;
- las tarifas y rentabilidad actuales son sostenibles y confortables;
- el profesional no está preocupado por el futuro de la firma o su valor futuro;
- existe la preocupación de que un mayor crecimiento significará que el profesional pase menos tiempo con sus clientes de larga data, quienes han sido fieles a la firma;
- existen limitaciones físicas y prácticas a la capacidad de la firma de manejar y gestionar el crecimiento, tal como el tamaño de las oficinas, sin ninguna alternativa disponible;
- la firma puede haber atravesado un período de sólido crecimiento recientemente y ahora está buscando consolidarse y asentarse y la edad o salud del profesional.

Muy pocas firmas manejan su crecimiento de manera consistente y sostenible. Más probablemente este venga a los ponchazos, seguido de un período de tranquilidad para resurgir luego. De igual manera, es una realidad que algunas firmas experimentan una reducción en sus tarifas en algunos momentos. Usted debe estar consciente de esta posibilidad y sus consecuencias.

Algunas preguntas que usted debe tener en cuenta cuando piensa en cuestiones relacionadas con el crecimiento:

- ¿Qué dice el plan empresarial de la firma?
- ¿Cuál es su posición actual en cuanto a la capacidad de sus recursos?
- ¿Puede crecer la firma sin pérdida de calidad?
- ¿Cuenta la firma con el personal adecuado para manejar el crecimiento?
- ¿Mejorará el crecimiento a la firma y le agregará valor?
- Si la firma planea crecer; ¿de cuánto sería el crecimiento?

Al responder estas preguntas, usted está reflexionando acerca de tres cuestiones vitales:

- ¿Es el crecimiento parte de la estrategia global de la firma?
- ¿Está la firma bien posicionada para crecer?
- ¿Cuál es el objetivo de crecimiento óptimo para su firma?

Tenga en cuenta cada una de estas cuestiones cuando establezca sus planes de crecimiento. El crecimiento por el crecimiento en sí no tiene sentido. Usted debe saber por qué está creciendo, si su firma puede manejar el crecimiento y si este agregará valor a su firma.

Una vez que haya identificado que el crecimiento sí es parte de su estrategia, asegúrese de que su firma tenga la capacidad para hacerlo.

Considere cuidadosamente la siguiente declaración: *Se deben procurar los recursos antes del crecimiento, y no como una reacción a este*. Con demasiada frecuencia, la firmas crecen, luego corren para conseguir los recursos. La mejor manera de crecer efectivamente es identificar sus necesidades de recursos y luego tenerlos para apoyar su crecimiento. Obviamente, esto requerirá consideraciones presupuestarias para respaldar dicho movimiento financieramente. No obstante ello, este método reduce el riesgo de perder el control sobre la calidad y le brinda la oportunidad de tener éxito.

Una vez que haya decidido acerca de la expansión, la próxima pregunta es ¿cómo?

En términos amplios, hay dos tipos de crecimiento. Uno es el crecimiento orgánico, que es el proceso de expansión debido a un aumento en las tarifas dentro de su estructura actual. El otro es el crecimiento por adquisición, el cual, tal como su nombre lo indica, significa la expansión por medio de fusiones, adquisiciones o algún otro tipo de actividad independiente de la firma.

Existe una cantidad de opciones dentro de estos dos tipos de crecimiento, las cuales se discuten a continuación.

3.3.3 Estrategias de crecimiento interno

El primer tipo de crecimiento orgánico es un crecimiento interno. Esencialmente, el crecimiento interno es acerca de cómo incrementar su base tarifaria para sus clientes actuales. De hecho, las recientes Encuestas de SMP Global de la IFAC hallaron que los impulsores más importantes de crecimiento de empresas para

pequeñas y medianas empresas (SMP) son los ingresos adicionales de los clientes existentes. Existen tres maneras de lograr esto:

- mayor utilización de sus servicios actuales por parte de los clientes existentes,
- introducción de un nuevo servicio a sus clientes existentes o
- aumento de las tarifas finales o introducción de un modelo de fijación de precios en función del valor.

3.3.3a Aumento en la variedad de servicios para los clientes actuales

Este es un método fundamental para aumentar el crecimiento, sin embargo, con frecuencia se pasa por alto. La pregunta clave es “¿están todos los clientes usando todos sus servicios?”. Si no es así, existe la oportunidad de aumentar la “adopción” de sus servicios por parte de los clientes actuales. El hecho de que usted ya tenga una relación con ellos y que ellos hayan experimentado los servicios y la calidad de su firma hará que estén más abiertos a sus sugerencias para adoptar más servicios.

Trabajo de preparación

A fin de proporcionar más de sus servicios existentes a sus clientes actuales, lo primero que necesita hacer es saber cuáles de sus clientes ya usan esos servicios en este momento. Diríjase a la [Tabla 3.2](#).

Tabla 3.2 Identificación de qué clientes usan qué servicios

Paso	Acción	Completado
1	Enumere todos sus servicios existentes en la parte superior de la hoja de cálculo.	
2	Enumere todos sus clientes existentes en la parte lateral de la hoja de cálculo.	
3	Para cada servicio, marque en la hoja de cálculo qué cliente está utilizando ese servicio.	
4	Complete para todos los clientes (o segmento de clientes).	
5	Una vez completado, revise la hoja de cálculo.	
6	Los clientes “sin marcar” representan oportunidades a quienes venderles servicios existentes adicionales.	
7	Determine una estrategia de comercialización apropiada para estos clientes, asignando acciones y marcos temporales.	
8	Implemente el plan.	

Sus clientes ya lo conocen, lo aprecian y confían en usted. Si han estado conformes con el servicio que recibieron en el pasado, ellos estarán abiertos a sus sugerencias de servicios adicionales.

Solo sugiera servicios que puedan beneficiar al cliente. Si usted selecciona de manera sabia, presente el servicio adicional en un contexto que beneficie al cliente y, como usted ha prestado sus servicios actuales de manera rigurosa, puntual y profesional, es probable que adopten más de sus servicios.

Al enfocarse en sus clientes actuales, usted está expandiendo su relación con ellos. A su vez, esto aumenta las probabilidades de derivaciones de estos clientes, quienes ahora lo promocionan a usted y su firma.

3.3.3b Presente un nuevo servicio a los clientes actuales

Este es otro método exitoso para aumentar su crecimiento. La pregunta clave es “¿qué otros servicios podría prestar la firma a sus clientes?”

Una vez más, la razón principal por la que esto tiene éxito es que usted ya ha establecido una relación con su cliente. Si las experiencias con su firma han sido positivas, es muy probable que el cliente adopte nuevos servicios que usted le ofrezca.

De hecho, ellos no solo son los candidatos probables, sino que los clientes actuales deben ser su primer segmento objetivo para presentar sus nuevos servicios. Esto es debido a la relación existente que usted tiene con ellos. Es más probable que ellos le proporcionen su opinión honesta acerca del nuevo servicio y le hagan sugerencias de mejoramiento si es necesario. Luego tendrán la curiosidad de saber si usted ha incorporado sus sugerencias en su oferta final.

Trabajo de preparación

Algunas firmas tienen problemas con la idea de introducir nuevos servicios, dado que no se sienten cómodos aprendiendo e implementando nuevas ideas. Pero no tiene que ser difícil. Una de las mejores maneras de identificar un nuevo servicio es llevar a cabo una “auditoría de información y conocimiento” en usted mismo y su equipo. La mayoría de los profesionales y el personal tienen un caudal de conocimiento y experiencia guardado, que solo sacan a la luz cuando se los motiva. Este es el momento de sacarlo a relucir.

Complete los siguiente pasos:

- Siéntese con cada miembro de equipo y sepa qué conocimientos y experiencia tienen tanto en el plano laboral como personal; juntos evalúen cómo esto podría convertirse en una nueva oferta de servicios.
- Discuta otras áreas de servicio que podrían ser de su propio interés y de su equipo. Algunos ejemplos pueden incluir servicios de teneduría de libros, presupuestos y flujo de caja (si no se proporcionan ya en forma consistente), planificación de sucesiones, asesoramiento empresarial, tasaciones de empresas, especialización en franquicias, diligencia debida, instrucción empresarial, servicio de pagos de nómina, seguimiento y cobro de deudores, planificación financiera o intermediación financiera.
- Cuando haya identificado las áreas de interés, identifique cualquier vacío de conocimiento entre su nivel actual de conocimiento y el nivel de conocimiento que cree será necesario para prestar el nuevo servicio.
- Sométase a capacitación adicional si es necesario.
- Decida acerca de la nueva oferta de servicios.
- Decida el precio o modelo de fijación de precios que usará.
- Determine qué comercialización colateral necesitará para promover el servicio.
- Prepare material de respaldo, documentos de trabajo y cualquier información necesaria.
- Discuta la nueva oferta de servicio con uno o dos clientes con quienes tenga una relación estrecha y que respalden sus esfuerzos para presentar los nuevos servicios.
- Reúnase con estos clientes y coménteles del nuevo servicio a modo de prueba.
- Tome todas las opiniones e implemente cualquier cambio que sea necesario.

- Revise la lista de todos sus clientes actuales.
- Identifique a qué clientes, o segmento de clientes, puede apuntar con la nueva oferta de servicios.
- Determine una estrategia de comercialización apropiada para estos clientes, asignando acciones y marcos temporales.
- Implemente el plan.

3.3.3c Aumente las tarifas finales o introduzca un modelo de fijación de precios en función del valor

La forma más directa de aumentar su base tarifaria es aumentar las tarifas finales. Mientras que este puede ser un proceso simple para calcular, puede probar ser difícil de aplicar. Se debe tener cuidado de manejar las expectativas de los clientes y que estos perciban un aumento en el valor junto con el aumento en la tarifa.

Aumento de tarifas

El aumento común de la base tarifaria es al menos la tasa de inflación anual. Las firmas que buscan aumentar las tarifas por encima de la tasa inflacionaria deben estar preparadas para manejar las preguntas de sus clientes en cuanto a las razones para el aumento.

Un simple aumento de las tarifas por el servicio completo en momentos económicamente difíciles puede, con frecuencia, ser difícil de implementar,

en particular si el cliente percibe que no recibirá el aumento correspondiente en el valor que recibirá.

Del mismo modo, discuta con su equipo qué servicios de valor agregado podría incluir junto con sus servicios habituales para aumentar la percepción de sus clientes de que siguen gozando de un buen servicio por su dinero.

También puede ser útil considerar cobrar tarifas finales diferenciales por distintos tipos de servicios y el valor percibido. Si aún no lo hace, identifique los tipos de trabajo que usted y su personal hacen. Considere si es apropiado aplicar tarifas diferenciales para esos tipos de trabajo diferentes. Cuando hace esto, por lo general se vuelve claro qué áreas del trabajo pueden ser cobradas con tarifas diferenciales.

Las aerolíneas solucionaron esto hace largo tiempo. Tienen primera clase, clase ejecutiva y clase turista. Cada sección ofrece diferentes niveles de servicio y los precios para cada sección difieren en forma notable. Sin embargo, todos los pasajeros llegan al mismo destino. Es el nivel de servicio que reciben durante el viaje que hace la diferencia.

El mismo pensamiento puede aplicarse a su empresa. Algunos de sus clientes puede apreciar y pagar por el servicio de primera clase. Otros, preferirán la tarifa turista. El punto es, usted tiene la oportunidad de ser flexible en su pensamiento y creativo en sus resultados. Usted puede proporcionar un nivel de servicio que sus clientes deseen y aprecien. Las tarifas finales pueden ser bastante apropiadas para esos niveles de servicio que presta su firma.

Considere presentar un modelo de fijación de precios en función del valor

Las firmas contables que desean aumentar sus ingresos y productividad deben establecer estrategias de fijación de precios que respalden sus metas. Las tarifas de servicios basadas en el tiempo no necesariamente capturan valor. Introducir una estrategia de fijación de precios en función del valor puede permitirle aumentar sus ingresos y obtención de clientes.

A los clientes les gusta saber de antemano cuánto les costará un servicio y qué valor recibirán; a nadie le gustan las sorpresas. Las relaciones profesionales pueden verse devaluadas cuando el cliente sabe que su contador les cobra incrementos en base a las horas de trabajo y que el reloj comienza a correr en cuanto levantan el teléfono. Esto con frecuencia no conduce a construir relaciones de asesoramiento de confianza. Los contadores profesionales deben evitar los modelos de fijación de precios que dificultan y devalúan los servicios que están proporcionando.

Muchas firmas usan algún tipo de software de horas y facturación para hacer el seguimiento del tiempo y los gastos. Para muchas firmas, esto también ha sido utilizado con fines de facturación, permitiendo a la empresa fijar los precios de los servicios en base al tiempo, más un margen. El desafío de los sistemas administrativos tradicionales es que no capturan el conocimiento y el precio por adelantado para los sistemas de gestión y compromiso con los clientes.

El modelo de fijación de precios tradicional de tiempo por servicio incluye el servicio, costo, precio y cliente, y raramente considera el valor. El método de fijación de precios en función del valor tiene en cuenta al cliente, el valor, precio, costo y servicio.

La fijación de precios en función del valor ha probado ser muy exitosa cuando los productos o servicios se venden en base a las emociones (moda), en mercados nicho, escasos, para productos complementarios indispensables y soluciones personalizadas o a medida. Se está convirtiendo en la práctica de fijación de precios estándar para muchos CP de los EE. UU (Baker, 2009)¹.

Un modelo de fijación de precios en función del valor se basa en el valor de los servicios percibido por el cliente, no el contador. Se establece antes de comenzar el compromiso. Establece el precio de venta del valor percibido por el cliente, en lugar del costo real del servicio, el precio de mercado o el precio de la competencia. La fijación de precios en función del valor reconoce que el cliente es el juez último del valor.

Una firma debe ya tener un conocimiento del costo de la prestación de servicios centrales que tiene que ver con los clientes, los costos generales y el margen de ganancias. El conocimiento de los costos por adelantado es el primer paso.

El segundo paso, que representa un desafío, es determinar cómo expresar el valor en términos monetarios. Un buen punto de partida es hacer al cliente algunas preguntas simples que requieren que este piense en el valor de la solución. Preguntas sutiles pero contundentes permiten al cliente entender cómo el servicio los ayudará. Cuestiones que pueden ser una preocupación para el cliente se definen y entienden más claramente, un conocimiento compartido se forma acerca de las cuestiones urgentes del cliente y la discusión se centra más en la solución que en el costo.

Es importante reconocer que los criterios de medición serán diferentes para cada compromiso. A veces, estos serán la velocidad y eficiencia de la prestación del servicio; a veces, puede ser la calidad del nivel del servicio y otras, puede ser una solución innovadora. Cada compromiso debe tener un precio basado en los aspectos particulares que dan valor al servicio para el cliente en un compromiso en particular. Solo discutiendo con el cliente podrá la firma determinar cuáles serán los que estos factores que impulsen el valor. Al compartir el conocimiento del propósito del compromiso, los desafíos y la visión del cliente, usted puede fijar su precio en base al valor de la solución para el cliente en lugar del mecanismo de horas facturables. Como parte de la conversación, usted también puede identificar servicios adicionales que su cliente pudiera necesitar.

¹ Baker, Ronald J. "Fijación de precios intencional: Cómo implementar la fijación de precios en función del valor en su firma". *Journal of Accountancy*, junio de 2009. www.journalofaccountancy.com/Issues/2009/Jun/20091530.html.

Dado que el objetivo es aumentar sus ingresos, usted también debería maximizar su productividad y tarifas. Piense acerca de su oferta central, el asesoramiento y la solución. ¿Cómo puede volver a utilizar el asesoramiento o la solución con otros clientes?

- **Identifique a un cliente** cuya empresa ha crecido pero su relación ha permanecido sin cambios.
- **Concierte una reunión** y tengan una conversación. Si usted no ha estado en contacto con su cliente en forma periódica, denomínela una “revisión de estado de la empresa”; los objetivos de la primera reunión son simplemente escuchar y hacer preguntas; usted no está ahí para vender.
- **Pregunte acerca de la satisfacción del cliente.** Indague acerca de su opinión respecto de los servicios que su firma le ha proporcionado. Haga preguntas que demuestren un deseo por comprender el negocio, las metas a largo plazo y los desafíos. Esté preparado para compartir datos de modelos de comparación de la industria del cliente.
- **Cierre la reunión.** Al final de la reunión, ayude al cliente a entender cómo resolver el problema o responder la pregunta le ayudará en su negocio. Recuerde que el modelo de fijación de precios en función del valor se basa en la percepción del cliente del valor del servicio que usted le ha brindado.

Luego explore la oportunidad de fijar el precio y adaptar sus servicios en base al valor percibido por el cliente.

Modelos alternativos de tarifas incluyen ofrecer una tarifa de compromiso anual, como un acuerdo de retención. La propuesta, además de establecer el alcance de la tarea asumida, puede incluir servicios de soporte contable de software, llamadas telefónicas y correos electrónicos ilimitados, mejor acceso, reuniones de planificación empresarial trimestrales o semestrales y facturación mensual. El foco está puesto en ofrecer soluciones contables y empresariales centradas en el cliente.

Paquete de servicios

Otra forma de aumentar la tarifa por servicios de la firma de manera efectiva es armar paquetes de servicios. De esta manera, la tarifa individual por cada servicio no se identifica en forma separada en la factura del cliente, lo que le permite aumentar las tarifas para el paquete de servicios completo. Esta puede ser una forma fácil de vender las tarifas aumentadas a su cliente y le permite ofrecer una gama más amplia de servicios a una tarifa mayor.

Aumente las tasas de recuperación

Si bien no se trata estrictamente de un aumento en las tarifas por servicios, otra forma de aumentar las ganancias, y por ende lograr crecimiento, es trabajar expresamente en aumentar la tasa de recuperación de la firma. Esencialmente, esto significa una reducción de las pérdidas.

La mejor manera de hacer esto es mejorando la gestión de la productividad de la firma; ello está fuera de la cobertura de este módulo. Sin embargo, en breve, la clave yace en tener reuniones de productividad semanales con el personal para verificar el flujo de trabajo en la oficina y aclarar las cuestiones pendientes de pago a medida que surgen. Cualquier problema relacionado con los clientes debe ser planteado en forma periódica y a tiempo. Esto permite abordar y resolver dichas cuestiones en forma puntual, con una pérdida de tiempo menor en cada trabajo. Luego, ello conduce a un mejor flujo de trabajo en la oficina, lo que redundará en una concreción y facturación de trabajos más eficientes. Posteriormente, esto lleva a una mayor rentabilidad por cada trabajo y una mayor rentabilidad general para la firma.

3.3.4 Estrategias de crecimiento externo

El crecimiento externo se refiere, esencialmente, a adquirir nuevos clientes para la firma. Recientes [Encuestas de SMP Globales de la IFAC](#) han indicado que los desafíos que presentan una mayor presión en las SMP incluyen atraer a nuevos clientes, mantenerse actualizado con las nuevas normas y reglamentaciones y diferenciarse de la competencia. La necesidad de atraer nuevos clientes sugiere que las SMP deberían considerar ampliar sus actividades de comercialización y promoción y expandir su oferta de servicios. Se puede implementar una cantidad de estrategias para adquirir nuevos clientes. Las más reconocidas se enumeran a continuación. Cada una representa una estrategia probada y testeada, y algunas de las estrategias clave se examinan en mayor detalle. En el [Anexo 3.2, Caso práctico 3.2](#) encontrará un ejemplo de cómo una firma puede desarrollar un plan de crecimiento.

El verdadero poder viene de cuando se utiliza una cantidad de estrategias simultáneamente. Esto ayuda a sacar provecho del impulso de sus esfuerzos de comercialización y más probablemente atraer atención hacia su firma.

La mayoría de las empresas del mercado ya tienen un contador. En la mayoría de los casos, esto significa que, a fin de que su firma crezca, usted necesitará ganar nuevos clientes de otras firmas. Y para hacerlo, usted debe ofrecerles una *razón convincente para que cambien de firma*.

Las estrategias de crecimiento externo para las firmas de servicios profesionales incluyen:

- publicidad,
- seminarios,
- auspicio,
- boletines informativos (por correo electrónico/impresos),
- relaciones públicas, elaboración de artículos y editoriales,
- eventos, funciones del cliente, cócteles,
- directorios telefónicos y listas de bases de datos potenciales,
- telemarketing,
- promoción de la firma por medio de materiales de comercialización,
- envío de folletos promocionales,
- entrega de folletos en buzones,
- páginas web, optimización de enlaces y motores de búsqueda y
- miembros del equipo: aliente a derivar. Otras estrategias de crecimiento pueden incluir:
- redes de contacto,
- derivaciones y
- adquisiciones y consolidación.

Cada una de ellas debe ser tomada en cuenta a la luz de las leyes o reglamentaciones profesionales de su país.

En el [Módulo 2](#) se incluyen pautas sobre las redes de contacto y derivaciones. Las opciones de consolidaciones, fusiones y adquisiciones se examinan en el [Módulo 8](#).

3.3.4a Publicidad

La publicidad es una de las maneras más poderosas de llevar su nombre y mensaje al mercado. Pero tenga cuidado: ¡hay mucho allí afuera!

A fin de obtener el mejor valor de su inversión en publicidad, existen algunas normas fundamentales que debe seguir:

- **Público objetivo:** Usted debe identificar el público o segmento del mercado objetivo al que desea apelar con su publicidad. El método de apuntar en forma agresiva y al azar no funciona; sea específico.
- **Necesidades del cliente:** Usted debe identificar lo que su cliente quiere o necesita que su servicio cubra.
- **Beneficios para el cliente:** Usted debe dejar bien en claro cómo su servicio beneficiará a su cliente. Usted debe apelar a los intereses del cliente; ¿en qué se benefician ellos?
- **Un beneficio único:** Es mejor enfocarse en un beneficio en particular que usar un método que abarque los aspectos generales, lo cual diluye el impacto y hace el mensaje confuso.
- **Credibilidad y sinceridad:** La publicidad debe sonar honesta y transmitir credibilidad y sinceridad profesional. Usted debe evitar declaraciones locas, exageradas o infundadas.
- **El título:** Debe capturar la atención del lector y alentarlos a que siga leyendo.
- **Llame a la acción:** Debe haber un “llamado a la acción”, donde al lector se le dice que accione, llame, visite o visite su página web.
- **“Usted” y “su”:** Estas palabras dan a la publicidad un impacto personal, en particular cuando se usa en el título.
- **Claridad en el propósito:** Usted debe tener claro cuál es el propósito de su publicidad. ¿Es informar, persuadir, recordar o hacer una venta?
- **Elección de medios de comunicación:** Usted debe investigar y luego usar los medios de comunicación más apropiados para su público objetivo. La publicidad es costosa, por ende es importante obtener un buen valor por el dinero que gasta.

3.3.4b Seminarios

Los seminarios pueden ser una forma efectiva de comercialización. Se pueden utilizar distintos formatos:

- **Organice sus propios seminarios y sea el orador destacado.** Esto le da una razón para publicitarse y promocionarse usted y a su firma. Tomar el rol de orador destacado le permite ser visto como el “experto” de su tema elegido.
- **Organice su propio seminario pero convoque a un orador invitado.** Esto le da una razón para publicitarse y promocionarse usted y a su firma. Le permite organizar un seminario incluso si a usted no le agrada hablar en público. Le permite que lo vean como proactivo asociándolo con el orador invitado.
- **Hable en seminarios organizados por otras personas.** Aquí es donde usted habla en un seminario organizado por otra persona. El primer paso consiste en que usted entre en la lista de oradores. Le da la chance de promoverse usted y a su firma y también su especialización técnica. Ser orador le permite ser visto como el “experto” en el tema de su elección.

En cada caso, usted puede complementar el seminario con un artículo en un periódico local o red social, con los puntos clave de su presentación. Los clientes pueden ser invitados y alentados a traer a sus asociados comerciales (no clientes). Usted también puede usar los puntos clave de su presentación en los boletines informativos de la firma, publicarlos en su página web y usarlos en las redes sociales.

3.3.4c Redes de contacto

El “boca en boca” con frecuencia se considera la mejor forma de comercialización y se logra de manera efectiva a través de la formación de redes de contacto.

La formación de redes de contacto no tienen que ver con hacer “ventas” a otras personas que conoce, sino que estas quieran derivarle clientes a usted. No sienta que debe impresionar a la gente que conoce con su encanto, inteligencia o conocimiento técnico. Sea usted mismo. Esto les da la oportunidad de conocerlo y ver si se sienten cómodos tratando con usted. Si es así, muy probablemente le deriven clientes.

Tenga un plan para su red de contactos y un objetivo para el tiempo que está invirtiendo. Ello le permitirá verificar que usted está recibiendo un retorno sobre su inversión.

Intente conocer dos o tres personas que no conozca aún. Conózcalas y sepa lo que están buscando. Es más fácil estar en contacto con ellas luego si siente una conexión.

Pero ¿cómo tener una conversación con un completo extraño? Cuando usted conoce a alguien por primera vez, existen al menos tres cosas de las que puede hablar:

- **Punto de encuentro u ocasión:** Existe una razón en común por la que ambos asistieron a este evento en particular. Este es un punto fácil donde comenzar. Haga preguntas abiertas y escuche las respuestas. Esto le dará una idea de cómo responder.
- **Ellos mismos:** Si se les da la opción de hablar de ellos mismos u otras personas, la mayoría de la gente se sentirá más cómoda hablando de ellos mismos. Haga preguntas abiertas de manera suave y gentil; ¡no haga un interrogatorio! Ellos responderán sus preguntas y muy probablemente le pregunten acerca de usted y a qué se dedica.
- **Usted:** Esta es su oportunidad de dejar que otras personas sepan de usted y a qué se dedica. Es importante tener una respuesta breve en mente que explique en forma resumida a qué se dedica y en qué áreas le gusta trabajar. Con frecuencia llamada “charla de elevador” (dado que lleva casi la misma cantidad de tiempo que una charla en el elevador), es importante debido a que también deja a las personas conocer los beneficios que pueden obtener de su trato con usted.

No espere que la persona que conoce se convierta en su cliente. Quizás no sea esa, pero podría ser alguien que conozca. Esto le quitará presión de encima y podrá relajarse y charlar normalmente. Usted no necesita impresionar o vender sus servicios a estas personas. Conózcalas, deje que lo conozcan y vea si puede ayudar.

3.3.4d Derivaciones

Las derivaciones de boca en boca son la mejor forma de publicidad para su firma contable profesional; las derivaciones de los clientes actuales satisfechos son lo mejor que puede tener. Usted debe perseguir y cultivar esto en forma activa. El mejor momento para pedirle a su cliente una derivación es cuando recién haya completado un trabajo o proyecto para este. Mientras el cliente disfruta de otro trabajo bien hecho, es fácil para usted decir “Si sabe de alguien más que apreciaría nuestro trabajo, agradeceríamos cualquier derivación”. Esto le permite al cliente saber que usted está abierto a derivaciones y que está buscando nuevos clientes.

Otra manera de obtener derivaciones es por medio de un programa estructurado de reuniones con potenciales derivadores. Con frecuencias conocidos como “personas de influencia”, estos contactos incluyen a gerentes de bancos, abogados y personas de empresas de servicios complementarios, tales como la planificación financiera o la intermediación financiera.

Las firmas que siguen un método formal y estructurado exitosamente dedican parte de su tiempo a conocer potenciales derivadores. Por ejemplo, conciertan almuerzos de negocios con un gerente de banco diferente todos los miércoles del mes; el siguiente mes pueden reunirse con un abogado diferente todos los miércoles. El mes siguiente podrían ser planificadores financieros o intermediarios financieros. Luego el círculo vuelve a comenzar con los gerentes de banco.

Esto permite aplicar un método sistemático para trabajar por medio de una lista de contactos y, asimismo, permite construir relaciones. Es desde estas relaciones que vendrán las derivaciones.

Usted tiene la flexibilidad de armar su rutina de con quién reunirse y cuándo. De igual modo, usted podría querer construir relaciones más profundas con contactos que haya conocido a través de la formación de redes de contacto u otros contactos que pudiera tener.

Existen algunos puntos a tener en cuenta con este tipo de comercialización:

- Esté preparado para hablar acerca de su negocio. Esta es su oportunidad de dejar que otras personas sepan de usted y a qué se dedica, por lo que esté preparado con información útil acerca de su firma. Ayuda si es algo que a usted lo hace un poco diferente, lo destaca de la multitud.
- Recuerde escuchar también. Es crucial que también sepa qué busca su contacto. Quizás usted deba pagar el almuerzo, pero las derivaciones tienen sus costos y beneficios. Busque dar tanto como recibir. Averigüe acerca de ellos, y qué les ayudaría en su empresa.
- Es más que solo una charla social. Debe existir un propósito para la reunión, más que el mero componente social. Sí, el propósito es construir la relación, de modo que se sientan cómodos con derivarle gente, pero usted debe recordar que existe otra razón, construir su firma.
- Limite el consumo de alcohol. Es importante mantenerse enfocado en la tarea objetivo, que es presentarse a usted mismo de manera profesional y ser digno de obtener derivaciones. Los excesos pueden hacer que esta impresión sea difícil de transmitir y afectar negativamente su imagen y reputación. De hecho, algunas religiones y culturas no permiten o aceptan el consumo de alcohol.

La tabla del [Anexo 3.1](#) es un ejemplo de plantilla con una estructura útil para fijar sus citas y planificar sus contactos.

3.3.4e Estrategias de crecimiento de las adquisiciones

Existe una cantidad de razones por las cuales una firma puede considerar una estrategia de fusión o adquisición en lugar de un crecimiento orgánico como modelo de crecimiento de su firma. Estas razones incluyen:

- **Sinergias:** La firma combinada con frecuencia puede reducir sus gastos fijos deshaciéndose de departamentos u operaciones duplicados, aumentando sus márgenes de ganancia en consecuencia.
- **Venta cruzada:** La capacidad de vender en forma cruzada servicios especializados de cada firma a los clientes de la otra y

- **Economías de escala:** La firma combinada más grande puede beneficiarse de la compra de economías debido a las compras más grandes y los descuentos en compras mayoristas asociados. Asimismo, cuando se procesan grandes volúmenes de servicios específicos, es posible maximizar la inversión en la capacitación de personal y tecnología.

Las formas típicas de actividades de fusión y adquisición se discuten en breve a continuación.

3.3.4f Compra de un paquete de tarifas

Esto ocurre cuando se compra un paquete de tarifas independiente e identificable de otro proveedor. El comprador debe asumir alguna forma de diligencia debida sobre las tarifas para estar conforme respecto de que el paquete de tarifas representa un buen valor.

El comprador por lo general puede reducir el riesgo asociado con la compra pagando al proveedor en pagos trimestrales con el pago final reducido por la pérdida de cualquier cliente. Esto también puede reducir el riesgo de tener una cláusula de “recuperación” en el contrato de compra-venta. Ello permite al comprador “recuperar” parte del precio de compra si algunos de los clientes del paquete de tarifas no son transferidos.

3.3.4g Fusión con otra firma

Una fusión es cuando dos firmas se combinan para formar una firma más grande. Funciona mejor cuando las dos firmas son de tamaño similar; de otro modo, tiende a ser más una adquisición. El patrimonio en la firma combinada típicamente se basa en el valor proporcional de las tarifas que ingresan. Las cuestiones que por lo general surgen tienden a estar relacionadas con la combinación de las culturas, el patrón de flujo de trabajo, los sistemas de TI y estilos de liderazgo, etc. de ambas firmas.

3.3.4h Compra de otra firma

Una firma compra otra firma, por lo general con un método de pagos hechos al socio o socios accionistas de la firma proveedora. Con frecuencia existe un requisito temporal para el(los) proveedor(es) que estipula que estos deben permanecer en la firma para facilitar el traspaso de los clientes y acomodar al personal en la nueva firma. Por lo general, los proveedores aceptan restricciones comerciales, donde aceptan no comenzar una nueva firma en competencia con el comprador dentro de una distancia o marco temporal, o unirse a otra firma.

3.3.4i Búsqueda de un socio de otra firma que traiga o atraiga nuevos clientes

Se identifican y abordan socios individuales que ya están trabajando en firmas para que dejen sus firmas y se unan a otra. Por lo general existe alguna razón por la cual se los identifica, tal como su especialización en ciertas áreas de conocimiento o su cartera de clientes existente. Debe haber un fuerte incentivo para el socio para que deje su firma actual y se una a una nueva. Este incentivo por lo general es financiero; no obstante, puede haber otras consideraciones, tal como la cultura, equilibrio entre el trabajo y la vida personal o la ubicación.

3.3.4j Búsqueda de un “hechicero”

De modo similar a la estrategia anterior, se identifica y aborda a una persona con capacidades únicas para que se una a otra firma. La diferencia clave aquí yace en que, ya sea que este tenga una cartera de clientes que traiga consigo o no, esta persona tiene la capacidad de crear una nueva cartera de clientes o generar tarifas mucho más allá de la norma.

3.3.4k Uso del modelo “adquisición mediante absorción”

Esta es una estrategia utilizada por algunas firmas de nivel medio. Las firmas más pequeñas (por lo general profesionales únicos) son el objetivo de firmas más grandes para la “adquisición mediante absorción”. La firma más grande ofrece hacerse cargo de las tareas administrativas de la firma más pequeña, lo que libera al profesional para concentrarse en prestar servicio a sus clientes. La firma más pequeña accede a la infraestructura y respaldo de la firma más grande y la firma más grande obtiene un nuevo socio altamente motivado. Los clientes de la firma más pequeña pasan a formar parte de la cartera de clientes de la firma más grande y el socio accionista se convierte en socio de la firma más grande.

3.3.4l Afiliación

Firmas de propiedad independiente se juntan bajo una consigna y se presentan al mercado como una firma única. Esto trae una cantidad de beneficios para cada firma, que incluyen:

- la apariencia de una firma más grande de lo que sería cada una de ellas por fuera del grupo,
- desarrollo e intercambio de conocimiento, sistemas y propiedad intelectual con otras firmas del grupo,
- prestación de servicios a clientes más grandes con necesidad de oficinas en distintas ubicaciones,
- atracción y retención de personal debido a las mayores oportunidades,
- obtención de beneficios de economías de escala en capacitación, compra, conferencias, etc. y
- acceso a recursos financieros y de otra índole.

Como puede ver, existe una amplia variedad de estrategias con las que hacer crecer a su firma. Decida qué estrategia o combinación de estrategias usted planea implementar y diseñe un plan viable para concretarlo. Los componentes clave del plan son:

- su objetivo de comercialización,
- sus estrategias de comercialización,
- los miembros de su equipo (quienes serán responsables de accionar) y
- los marcos temporales dentro de los cuales deberán funcionar.

Cómo poner su plan en funcionamiento se discute más adelante en este módulo (Sección 3.8).

3.4 Estrategias para enfrentar las reglamentaciones y competencia crecientes

3.4.1 Reglamentaciones crecientes

Ha habido un gran crecimiento en la cantidad de reglamentaciones bajo las cuales opera la profesión contable. Estas provienen de organismos reguladores gubernamentales y no gubernamentales y no muestran signos de desacelerarse.

Por un lado, esto significa que habrá una gran demanda continua de contadores y asesores empresariales. Por el otro, muchos profesionales se preguntan cómo se mantendrán informados de todos los cambios. Además de las presiones que provienen de mantenerse actualizados con las reglamentaciones y requerimientos, habrá una presión constante en cómo atraer y retener personal.

Existen estrategias internas y externas para lidiar con las reglamentaciones crecientes.

Estrategias internas

La estrategia interna clave es la capacitación periódica de su equipo. Esta puede ser una capacitación interna o por medio de una organización de capacitación externa. Muchos de las organizaciones de contadores profesionales proporcionan capacitación y algunas proporcionan la opción de capacitación en las oficinas o del estilo disertación en otro sitio.

La capacitación en las oficinas se está volviendo cada vez más popular. También se está haciendo popular para una cantidad de firmas más pequeñas que se juntan en sesiones de capacitación y por tanto comparten los costos del capacitador y las instalaciones. Asimismo permite que la capacitación se centre más específicamente en las necesidades del grupo en lugar del estilo amplio utilizado en las situaciones de tipo disertación. Otra ventaja de este tipo de capacitación es que puede ser destacada en las entrevistas de trabajo al reclutar nuevo personal como uno de los beneficios proporcionados por la firma a los empleados.

Otras estrategias de capacitación en las oficinas incluyen el aprendizaje en línea, donde la información se transmite por la red o se descarga a la computadora del miembro del personal, que permite que este pueda aprender a su propio ritmo y en el momento que más se acomoda a sus necesidades.

Estrategias externas

Existe una cantidad de estrategias externas para lidiar con las reglamentaciones crecientes.

- **Haga uso de su asociación profesional:** La mayoría de las asociaciones profesionales cuentan con departamentos técnicos que escriben documentos informativos acerca de la mayoría de las reglamentaciones que emiten. Asegúrese de maximizar su membresía y sacar provecho de los recursos disponibles como parte de su membresía.
- **Forme alianzas con especialistas:** Una firma puede construir una relación estrecha con otros profesionales que tienen conocimiento técnico especializado en determinadas áreas. Estos profesionales pueden ser convocados para asistir en cuestiones específicas de los clientes cuando ellas surgen. Por lo general, el especialista factura a la firma por el trabajo realizado. La firma puede luego elegir si trasladar los honorarios al cliente o incluirlos en los honorarios que le cobrará al cliente.
- **Únase a las redes profesionales:** Existe una cantidad de redes profesionales que operan a nivel comercial. En general, son operadas y con recursos de firmas contables, los cuales se usan como vehículo de comercialización. La información que estas redes proporcionan por lo general es de alta calidad y generada internamente. En esencia, es un abordaje más amplio que el modelo de alianza con especialistas discutido más arriba en este modelo.
- **Construya “redes de pares”:** Las firmas más pequeñas pueden consultarse entre sí acerca de ciertas cuestiones antes derivar asuntos relacionados con los clientes a un nivel superior (y costos) de asesores especializados. Tienden a estar basadas en las relaciones establecidas por medio de las asociaciones profesionales. Pueden reunirse con periodicidad o no reunirse en absoluto, según las necesidades del grupo. Esta es una estrategia altamente eficaz, pero todos los participantes deben contribuir de manera equitativa; de otro modo, los que contribuyen pueden sentir que llevan adelante al grupo.
- **Únase a asociaciones empresariales:** Las asociaciones empresariales pueden proporcionar información y apoyo en áreas relacionadas con las empresas, tal como recursos humanos o salud y seguridad ocupacional. Algunos ejemplos incluyen las cámaras de comercio y las asociaciones de la industria. De igual modo, proporcionan la oportunidad de hacer contactos y hacerse conocido en otro círculo de empresarios.

3.4.2 Competencia creciente

Las firmas contables no solo están bajo la presión de las reglamentaciones y requerimientos crecientes, sino también de la presión de una mayor competencia. Esta competencia proviene de una cantidad de lugares, no solo de otras firmas contables. Más y más, las firmas enfrentan competencia de:

- otros países,
- grandes compañías e instituciones públicas y
- no profesionales.

En un mercado libre, usted no puede evitar la competencia. La clave de su éxito permanente consiste en cuán bueno usted es para retener a sus clientes existentes y hacer crecer su firma al mismo tiempo.

Su capacidad de retener clientes está directamente relacionada con su capacidad de satisfacer las necesidades de estos ahora y en el futuro. Si sus clientes crecen, sus requerimientos también crecerán. Esto da surgimiento a preguntas que pueden impactar en la dirección estratégica de su firma:

- ¿Cómo enfrentará usted los crecientes requerimientos de sus clientes?
- ¿Qué sucede si los requerimientos lo superan?
- ¿Qué impacto financiero tendrá ello en su firma?

Si usted no puede continuar prestando servicios a sus clientes a medida que sus necesidades crecen, los perderá debido a que ellos buscarán la asistencia de otras personas que puedan ayudarlos.

Respecto de las crecientes reglamentaciones, una forma de lidiar con ellas es hacerse más grande. Sin embargo, a menos que usted se fusione con otra firma o contrate socios especializados (en todas las disciplinas del negocio), usted se verá beneficiado aumentando sus asociaciones enumeradas más arriba.

Saque provecho de ese asesoramiento especializado, únase a una red profesional o hágase miembro de una asociación empresarial. Deje que sus clientes sepan que tiene estas asociaciones y recursos adicionales, o pensarán que sus necesidades lo han superado y buscarán asesoramiento profesional en otra parte.

3.4.3 Hacer frente a las presiones de fijación de precios

Las incertidumbres recientes acerca de las economías globales han aumentado la presión, en especial sobre las SMP, para reducir sus tarifas. Los siguientes ocho pasos pueden ayudar a las SMP a hacer frente a dicha presión a la vez que preservan la calidad de los servicios profesionales que prestan:

1. **Espere que las presiones sobre las tarifas continúen.** Los avances tecnológicos, la globalización y los beneficios provenientes de la tercerización en contratistas extranjeros más económicos pueden hacer que los clientes mantengan una presión extrema sobre las tarifas mucho tiempo después de que la economía global se haya recuperado. De la misma manera, los clientes pueden estar decididos a mantener sus cuentas bajas y pueden sentir que todos los servicios profesionales, incluyendo los servicios legales y contables, quizá no garanticen las tarifas pagadas antes de la recesión económica.
2. **Adopte nuevos métodos de fijación de precios.** En lugar de facturar una tarifa por horas, fije precios por sus servicios, tales como servicios de asesoramiento empresarial en base al precio percibido o el valor estimado por el cliente. Asimismo, armar paquetes de los servicios más deseables

con servicios que son esenciales pero menos deseables le permite ampliar el rango de servicios por una tarifa más alta.

3. **Enfatice el valor de sus servicios ofrecidos.** Hable con sus clientes en forma periódica acerca de los beneficios de los servicios que reciben. La comunicación es una parte importante de la fijación de precios en función del valor.
4. **Centre sus esfuerzos en los clientes más valiosos.** Evalúe a sus clientes, agrúpelos y ofrezca diferentes niveles de servicio a los diferentes grupos, en particular para servicios que no incluyen servicios de auditoría, tales como asesoramiento empresarial e impuestos. Esta técnica, denominada “gestión del rendimiento”, se utiliza en la industria de las aerolíneas para fijar el precio de los asientos por nivel de servicio en las secciones de primera clase, clase ejecutiva y clase turista. Algunos clientes apreciarán, y pagarán, por el servicio de primera clase. Otros, preferirán la tarifa turista.
5. **Saque provecho de la tecnología.** Maximice el uso de la tecnología para mejorar los procesos y bajar los costos a la luz de las tarifas estancadas y decrecientes. Las soluciones informáticas en la nube proporcionan los mismos servicios, tales como nómina de pago y teneduría de libros por un costo menor, el correo electrónico cuesta menos que el servicio postal habitual y Skype es más económico que el teléfono o las reuniones en persona.
6. **Reexamine su oferta de servicios.** Considere combinar el valor con servicios adicionales por un pequeño costo extra, o proporcionar los mismos por un costo menor. Para que su empresa se diferencie en el mercado, considere especializarse en mercados o servicios nicho. Para otros, la prestación de una amplia gama de servicios de asesoramiento y ofrecer una fijación de precios en función del valor puede resultar rentable.
7. **Busque fuentes de abastecimiento más económicas.** Analice los proveedores de la empresa y busque en la competencia quién ofrece beneficios a nuevos clientes que puedan garantizar el cambio. La fijación de precios competitivos y la elección de proveedores, desde proveedores de servicios por Internet hasta proveedores de hardware informático, pueden haber mejorado considerablemente desde que su empresa eligió a sus proveedores por primera vez.
8. **Administre los gastos generales.** Busque minimizar el derroche y haga el uso más eficiente posible de los recursos humanos y ambientales, incluyendo el espacio de trabajo, la energía y los insumos. Para optimizar la utilización de espacios de oficina costosos, las empresas pueden alentar al personal a realizar tareas en las instalaciones de los clientes o desde su casa y reservar un espacio de escritorio cuando están en la oficina. De igual modo, las empresas pueden buscar hacer el uso más eficiente del personal por medio de una mejor distribución de la carga laboral, una planificación y supervisión adecuada de los compromisos y delegando trabajo a los niveles apropiados. Las horas de trabajo flexibles pueden ayudar a evitar los despidos por exceso de personal, lo que erosiona el buen ánimo y dificulta el reclutamiento de nuevo personal. Trasladar el trabajo más rutinario al personal más nuevo también puede ayudar a recortar gastos, pero los encargos al personal deben manejarse cuidadosamente a fin de mantener la calidad de los resultados y evitar daños a la marca de la empresa.

3.5 Creación de una cultura para su firma

Una buena cultura de un lugar de trabajo significa que usted y su equipo disfrutan venir a trabajar todas las mañanas. La mayoría de las personas pasan por alto el hecho de que cada firma ya tiene una cultura propia. La pregunta es ¿desea recibir comentarios acerca de la cultura o simplemente dejará que esta se cuide sola?

Una cultura del lugar de trabajo que proporciona contención ha sido asociada con una cantidad de beneficios para los empleados y la firma, que incluyen:

- altos niveles de compromiso,
- menos intenciones de dejarla,
- niveles más altos de satisfacción laboral y
- niveles más bajos de estrés.

Si la cultura es la apropiada, usted cuenta con la plataforma correcta para construir el crecimiento que está buscando.

3.5.1 Creación de una cultura productiva

Existen muchas maneras de construir una cultura productiva en su firma. Observe su situación actual y busque formas de mejorar la cultura cambiando las actitudes de las personas hacia su entorno, entre ellas y hacia ellas mismas.

Primero, identifique cualquier ineficiencia que cause actitudes negativas. Estas podrían ser el favoritismo, la falta de reconocimiento o diferentes grupos de normas para diferentes empleados.

Las personas que obtienen lo mejor de sus equipos inspiran una cultura positiva en el lugar de trabajo. Algunas influencias positivas incluyen:

- tratamiento justo e igualitario de todos los empleados,
- comunicación abierta y honesta,
- reconocimiento y recompensa ante los logros,
- fijación de metas claras,
- capacitación periódica,
- un estilo de gestión abierta,
- retroalimentación periódica e
- igualdad de oportunidades para todos los empleados.

Entonces, acepte el desafío y busque construir una cultura positiva del lugar de trabajo en su firma. Los resultados respaldarán su iniciativa y usted disfrutará mucho más trabajar. (El [Caso práctico 3.3](#) del [Anexo 3.2](#) ejemplifica específicamente la cultura del lugar de trabajo.)

3.5.2 Sistemas de gestión de relaciones con los clientes

Resulta esencial que las firmas establezcan relaciones a largo plazo con sus clientes y que capturen todas las interacciones si han de proporcionar mejores servicios a sus clientes y agregar valor. La funcionalidad del sistema integrado de gestión de relaciones con clientes (CRM, por sus siglas en inglés) se está convirtiendo en una función estándar de los sistemas contables. Sin embargo, no parece que la adopción de la CRM por parte del sector contable esté a la vanguardia de otros sectores y aún existe cierto escepticismo en cuanto a su valor.

Los sistemas integrados de CRM pueden registrar las interacciones con los clientes y fijar alertas para cuando un cliente necesita ser contactado o se requiere una acción para este. Un sistema de CRM puede proporcionar más transparencia en toda la firma y reducir el riesgo asegurando que el personal clave

tenga acceso a los datos necesarios y responda a los pedidos del cliente de manera puntual y profesional. Para una firma contable, esto ayuda a gestionar el riesgo de que el personal clave se vaya y se pierda el conocimiento e historial del cliente. También permite la gestión de las relaciones con los clientes durante ausencias.

Las herramientas de software de CRM permiten que los procesos del trabajo diario sean normalizados y que la carga laboral sea reducida evitando la necesidad de ingresar datos y la duplicación, por medio de la vinculación de registros. Una solución integrada de CRM puede:

- gestionar los datos de sus clientes en forma centralizada y permitir que se acceda a ellos desde cualquier parte, eliminando la necesidad de los sistemas de correo electrónico, software contable u hojas de cálculo para administrar los contactos comerciales. Los sistemas en la nube facilitan esto;
- gestionar la transferencia de documentos y conocimiento eficientemente, desde cartas de compromiso, contratos y cotizaciones hasta asesoramiento documentado;
- mejorar la eficiencia con flujos de trabajo automatizados;
- gestionar las bases de datos de las relaciones con los clientes, incluyendo correos electrónicos destinados a la cartera de clientes sobre transacciones anteriores;
- ahorrar tiempo emitiendo facturas desde su sistema contable en forma automática, o establecer acuerdos de pago mensuales (esto también mejora el flujo de caja);
- habilitar la funcionalidad de comercio electrónico conectando su carrito de compras con su software para crear cuentas y facturas y pagos automáticamente;
- reducir ingresos duplicados y errores de tipeo humano y
- personalizar correos electrónicos a un grupo de contactos seleccionado.

Para sacar beneficio del sistema de CRM, su firma debe garantizar que se capturen todas las interacciones de sus socios y empleados. Muchas firmas tienen problemas para establecer dicha cultura y disfrutar los beneficios. Las firmas deben primero considerar si necesitan una herramienta de software de CRM y, de ser así, luego analizar cuidadosamente las diferentes ofertas.

Muchas argumentarán —con razón— que no necesitan el software, dado que hacen un seguimiento de las relaciones con sus clientes como una rutina. No obstante, la verdadera pregunta es ¿se centra usted en el cliente tanto como podría? Si no, como es probable, ¿podría ayudarlo la tecnología? Los profesionales únicos y las firmas muy pequeñas encuentran que pueden mantenerse informados de las relaciones con los clientes perfectamente bien sin un software especializado. Pero para las empresas más grandes, digamos con 30 clientes o más, es probable que un software especializado sea la mejor manera de ayudarlo a gestionar las relaciones con los clientes.

Al elegir un nuevo software de CRM, existen ciertos factores a tener en cuenta, a saber:

- **Presupuesto:** El dinero no debería ser el único factor para su elección de un nuevo sistema. La frase “*lo barato sale caro*” para esto es completamente cierta en muchas situaciones, en especial cuando se trata de software.
- **Marcas:** Existen cientos de aplicaciones en el mercado y algunas son más conocidas que otras. Evite elegir el software en base a una sola marca; una marca conocida puede no ser la opción correcta para su firma. Averigüe qué puede hacer por usted y su firma.

- **Asesoramiento:** Si usted busca asesoramiento de un asesor, asegúrese de que este tenga experiencia directa en soluciones de software.
- **Competencia y pares:** Pregunte qué usan sus pares y la competencia, en especial aquellos que usted admira.
- **Determine las necesidades:** Identifique qué es lo que necesita y no limite su búsqueda a software para cuentas. Una solución leve diferente puede permitirle integrar su CRM con la gestión del trabajo en curso.
- **Alcance:** Pida al proveedor de software que le muestre cómo se verá una vez que sea implementado. Establezcan un plan juntos de modo que ambos estén de acuerdo y cubra sus expectativas.

Las firmas que ignora uno o más de estos importantes factores corren el riesgo de cometer un error costoso. Algunas firmas han descartado su software luego de menos de dos años de uso debido a que no hicieron una evaluación apropiada y, como consecuencia, encontraron que no cubría sus necesidades.

3.6 Identificación de clientes objetivo y oportunidades de nuevos servicios

Mientras que el crecimiento es importante, también es importante que usted busque alcanzar su objetivo de crecimiento. Esto significa apuntar al tipo de clientes con los que desea trabajar y volverse más selectivo con los clientes nuevos que toma.

En las primeras etapas de la vida de una firma, muchas de ellas toman a casi todos los clientes. Ello es porque la necesidad de crear una cartera de clientes es lo más importante. No obstante, a medida que su firma madura, usted puede ser más selectivo acerca de aquellos con quienes trabaja.

En tanto planifica sus estrategias de crecimiento, usted estará buscando un crecimiento que:

- provenga de un tipo de trabajo en el que usted está especializado o prefiere hacer;
- produzca un nivel superior de rentabilidad;
- provenga de un tipo de cliente predilecto y
- sea apropiado para su firma y miembros de equipo.

Las firmas maduras deberían trabajar en pos de refinar su cartera de clientes, aumentando la cantidad de clientes de su tipo predilecto. Cuando este método se aplica de manera exitosa, por lo general produce niveles de rentabilidad más altos, niveles de satisfacción laboral más altos, niveles de estrés y presión más bajos y la capacidad de mejorar su nivel de especialización.

¿Puede identificar el cliente objetivo de su firma? Por supuesto, no existe una respuesta correcta. Las diferentes firmas tendrán clientes objetivo con diferentes características.

Las preguntas de la [Tabla 3.3](#) resultan útiles para decidir si aceptar o no ciertos clientes en la firma. Por lo general los contadores evalúan a los clientes en base a su potencial rentabilidad para la firma. Sin embargo, existen otros criterios no financieros que también se deberían aplicar.

Tabla 3.3 Evaluación de clientes potenciales

	Pregunta	Respuesta/comentario
1.	¿Le gusta trabajar con él?	
2.	¿Nos respeta a nosotros, nuestras opiniones, nuestro trabajo y nuestro equipo?	
3.	¿Representa un riesgo para nuestra empresa?	
4.	¿Podemos identificarnos con él?	
5.	¿Se relaciona bien con nosotros y nuestro equipo?	
6.	¿Utilizará una cantidad de nuestros servicios?	
7.	¿Pagará las facturas puntualmente?	
8.	¿Cooperará con nosotros cuando lo necesitemos?	
9.	¿Nos causa estrés?	
10.	¿Será compatible con nuestra cultura?	
11.	¿Podemos agregar valor a su empresa?	
12.	¿Agregará valor a nuestra empresa?	
13.	¿Estaremos orgullosos de presentarlo como cliente de nuestra firma?	
14.	¿Estará orgulloso de presentarnos como sus contadores?	
15.	¿Cumple con los principios comerciales éticos?	
16.	¿Nos pedirá que pongamos en riesgo nuestros valores éticos?	
17.	¿Es solo una cuestión de dinero?	
18.	Considérelo a la luz de la NICC 1 y la NIA 220 .	

Aquí le presentamos algunas maneras en las que podría identificar a sus clientes objetivo:

- **Sector comercial:** por ejemplo, compañías públicas, pequeñas empresas, organizaciones sin fines de lucro, franquicias, inversores;
- **Sector de la industria:** por ejemplo, agricultura, construcción, venta minorista, bienes raíces, servicios de salud;
- **Tamaño de la empresa:** por ejemplo, ingresos mayores a \$2 millones o niveles de personal mayores a los diez empleados, o subcontratistas;
- **Nivel mínimo de tarifas:** por ejemplo, un nivel mínimo de tarifa para la firma de \$2000 al año o
- **Servicios utilizados:** por ejemplo, clientes que usan al menos tres de sus servicios.

Existe un rango de posibilidades casi ilimitado. Su cliente objetivo puede ser cualquier empresa que sea apropiada para su firma y agregue valor a esta.

La clave está en identificar a su cliente objetivo y luego planificar su comercialización en derredor de ese tipo de cliente. Siempre centre su comercialización en su cliente objetivo o por sobre el nivel de este, nunca por debajo.

Usted atraerá clientes a su firma que no concuerdan con su perfil de cliente. Vendrán a usted por derivación, otras publicidades o de casualidad. Usted deberá escoger si aceptarlos o no, y esa es una decisión aparte.

Es importante que usted invierta su dinero de comercialización en áreas que atraerán a su tipo de cliente objetivo. Usted no querrá invertir su dinero, tiempo y energía en atraer clientes que están fuera de su área objetivo.

Si bien es deseable tener un cliente objetivo y que su base tarifaria crezca por medio de estos clientes, usted no necesita excluir a todos los otros clientes. De hecho, con frecuencia es buena idea tener una combinación de clientes en términos de tamaño, complejidad del trabajo y niveles de tarifas. Esta variedad puede proporcionarle la cobertura para el desarrollo de su equipo y contadores recientemente calificados.

Esto se aplica tanto al área de complejidad laboral como la creación de la experiencia de servicio al cliente.

Una vez que haya identificado a su cliente objetivo, su comercialización debe centrarse en crear el perfil de su firma dentro de esas comunidades de cliente objetivo.

3.6.1 Servicios de asesoramiento empresarial

El Comité de SMP de la IFAC por mucho tiempo ha reconocido el potencial de crecimiento de esta línea de servicios y ha alentado de manera activa a los miembros de las SMP a nivel global a considerar seriamente intensificar sus actividades de asesoramiento. Recientes encuestas globales de la IFAC han hallado que los ingresos de tarifas de las firmas provenientes de los servicios de asesoramiento y consultoría están creciendo de manera más acelerada que los servicios de cumplimiento, tales como la auditoría y la contabilidad. Cada vez más, las SMP, al igual que sus contrapartes de mayor envergadura, están estableciendo o ampliando sus actuales servicios de asesoramiento y consultoría. Aún más, la investigación de la IFAC ([El rol de las SMP en la provisión de respaldo a las PYMEs: nueva evidencia](#)) sugiere que los contadores profesionales están en una buena posición para prestar dichos servicios dada su reputación de competentes, confiables y resolutivos. La confianza es clave para el éxito en la construcción de este área de servicio. El cliente necesita creer que el asesoramiento del contador tendrá consecuencias positivas. En este contexto, la confianza presenta tres dimensiones: capacidad, que se refiere a la creencia del cliente de que el contador cuenta con la especialización, habilidades y competencias para realizar el trabajo correctamente; honestidad o integridad, o la creencia del cliente de que el contador mantendrá sus promesas y cumplirá con una serie de principios que para el cliente son aceptables; y benevolencia, que está relacionada con la creencia de que el contador está interesado en el bienestar del cliente.

Los servicios de asesoramiento empresarial pueden ser usados para ampliar la oferta de servicios de una firma más allá de los servicios contables tradicionales, tal como preparación de cuentas e impuestos. Estos servicios a veces también se conocen como consultoría, asesoramiento empresarial o soluciones tercerizadas. Se considera que el asesoramiento empresarial mejora significativamente cuando es provisto por un contador que ha ganado conocimiento y perspectivas de las finanzas y entorno empresarial del cliente, como resultado de haberle prestado servicios contables tradicionales anteriormente. De hecho, los nuevos clientes de asesoramiento/consultoría con frecuencia se obtienen principalmente de relaciones cliente-cliente existentes. Hallazgos recientes de la [Encuesta Global de SMP de la IFAC](#) identificaron que los servicios prestados con mayor frecuencia eran la planificación tributaria, asesoramiento corporativo (incluyendo asesoramiento sobre fusiones y adquisiciones), tasaciones y contabilidad de gestión (que incluye la planificación, rendimiento y gestión del riesgo).

Los servicios de asesoramiento empresarial se están convirtiendo en un área de crecimiento para las firmas que desean aumentar sus ingresos provenientes de clientes existentes y/o atrayendo a nuevos clientes.

Encuestas anteriores de la IFAC han indicado que la mayoría del crecimiento en los ingresos de tarifas se esperaba que viniera de nuevos clientes. Sin embargo, las encuestas revelaron la existencia de diferentes

impedimentos para la expansión de servicios en este área, más notablemente, la falta de tiempo de los socios y de servicios de comercialización para los clientes.

Tiene sentido para una empresa que un contador consolide la información existente y desarrolle un plan o una estrategia financiera empresarial o personal que mejore el rendimiento de la empresa.

Los modelos comunes de servicio de asesoramiento empresarial incluyen:

- Gestión empresarial y aumento de las ganancias, incluyendo análisis y estrategia empresarial; información y sistemas de control de gestión; análisis y reducción de gastos; análisis y proyección de flujos de caja; identificación de fuentes de ingresos alternativas; asesoramiento financiero; consolidación de deuda; fusiones; negociaciones para comprar o vender empresas; y gestión de inventarios;
- reestructuración empresarial y/o rescate de empresas;
- servicios tercerizados del departamento financiero, incluyendo servicios de teneduría de libros, nóminas de pago y software;
- recursos humanos tercerizados, incluyendo paquetes de remuneración, opciones de acciones, esquemas de bonos y beneficios no remunerativos; y medioambientales
- servicio de protección de activos, que incluyen asesoramiento estructural (fideicomisos e impuestos), gestión de riesgo, planificación y recuperación de desastres, planificación de pensiones y seguros;
- servicios de director financiero (CFO) tercerizados;
- soluciones de planificación de sucesiones y
- mentoría o instrucción empresarial.

Hay numerosas oportunidades disponibles para las firmas que desean salirse de las áreas de servicio tradicionales y ampliar su oferta de servicios a servicios de asesoramiento empresarial. Esta demanda está siendo impulsada no solo por las firmas que desean aumentar su rentabilidad sino también por los clientes que necesitan competir en un entorno y comunidades comerciales globalizados que demandan niveles de informes de sostenibilidad empresarial más altos. Mientras que el concepto de prestar servicios de asesoramiento presenta un desafío a los profesionales, muchos han llegado a la conclusión de que los clientes valoran el asesoramiento para el crecimiento de sus empresas mucho más que los servicios contables tradicionales.

La tecnología está permitiendo a las SMP trabajar en una economía global donde las fronteras ya no son de importancia. Los servicios de cumplimiento tercerizados o provistos desde el extranjero con frecuencia pueden ser alcanzados a precios mucho menores, lo que significa que existe una creciente presión en algunas firmas de ampliar su oferta de servicios.

Un área de servicio relativamente nueva pero de rápido crecimiento para los contadores es la de informes de sostenibilidad y asesoramiento a las empresas acerca de cómo ser más sostenibles. Muchas organizaciones desean saber cómo hacer más con menos, dado que ello podría mejorar las ganancias netas. Los contadores pueden asesorar acerca de los beneficios de reducir el gasto de energía y la contaminación, desde simples cambios en la conducta con el objetivo de eliminar el derroche, hasta la inversión en nuevo equipamiento y fuentes de energía alternativas y el desarrollo de un sistema de gestión ambiental. Los contadores también pueden ayudar en la preparación de informes integrados y de sostenibilidad y la provisión de aseguramiento para estos. Los sistemas de gestión ambiental (EMS, por sus siglas en inglés), a su vez, también permiten a las empresas identificar y controlar el impacto ambiental de sus actividades, productos y servicios; fijar y alcanzar objetivos ambientales y demostrar que

los objetivos han sido alcanzados. [El Marco de Sostenibilidad de la IFAC](#) (2011) proporciona el punto de partida para las firmas que desean explorar estos servicios en mayor detalle.

Los siguientes siete consejos pueden ayudar a las SMP a construir o sentar las bases para una empresa de asesoramiento empresarial.

1. **Modifique su declaración de la misión, su visión y planifique:** Al expandirse, o cambiar la dirección de su empresa, fije una visión clara para el futuro y una hoja de ruta de cómo llegar allí. Asimismo, usted debe revisar la declaración de su misión y ajustarla según sea necesario para que refleje la oferta de servicios modificada o ampliada de su empresa, como por ejemplo, “nos dedicamos a agregar y mantener valor para las familias y sus empresas”.
2. **Instruya y capacite a su gente:** La prestación de servicios de asesoramiento empresarial de alta calidad requiere una cartera de habilidades diferentes a aquellas necesarias para prestar servicios contables tradicionales. Usted puede desarrollar su capacidad de asesoramiento empresarial ampliando las habilidades técnicas e interpersonales del personal existente. Algunos contadores pueden hacer la transición hacia asesores empresariales por medio de la experiencia y el autodesarrollo, mientras que otros pueden necesitar capacitación o instrucción.
3. **Enfóquese en un sector de la industria o especialización específicos:** Pocas SMP podrán obtener y mantener el conocimiento y las habilidades necesarias para ser competentes en todas las áreas del asesoramiento empresarial. Por ende, las SMP deben considerar hacerse un lugar en un nicho y participar de una red de derivación de SMP que pueda prestar los otros servicios. Un modelo común consiste en enfocarse en un sector de la industria específico, tal como la industria hotelera, o desarrollar una especialización, como ser prácticas comerciales sostenibles, a fin de diferenciar su empresa de la competencia.
4. **Desarrolle relaciones con otras firmas:** Las redes de derivación ofrecen muchas ventajas potenciales, tal como ayudar a su empresa a aumentar la cartera de clientes. La participación en una red es una forma eficaz de satisfacer las crecientes demandas de los clientes de PYMEs y puede ayudar a demostrar a los nuevos clientes que usted tiene la capacidad de una empresa más grande. Las redes de derivación pueden extenderse más allá de la contabilidad hacia áreas tales como el área legal, RR. HH. y TI.
5. **Promocione la empresa a sus clientes existentes y potenciales:** La promoción y comercialización de su empresa y el valor de sus servicios serán crucial para el éxito. Existe una cantidad de razones por las que las PYMEs eligen SMP para la prestación de servicios de asesoramiento empresarial, incluyendo su reputación de confianza, competencia y resolución. Las SMP deben sacar provecho de estas cualidades promoviéndolas entre los clientes potenciales, quienes con frecuencia no saben que su contador profesional puede proporcionar tales servicios. Dado que los contadores con frecuencia cuentan con poco conocimiento o experiencia en la promoción o comercialización, usted podría contratar a un asesor de comercialización o capacitar a un empleado actual para ello. Su experto en comercialización puede ayudarlo a determinar si necesita cambiar la forma en que se comercializan sus servicios y a explorar nuevos canales, tal como las redes sociales.
6. **Cambie su modelo empresarial:** Los servicios de asesoramiento empresarial pueden requerir diferentes modelos empresariales al modelo de servicios contables tradicionales. Por ejemplo, los servicios de asesoramiento empresarial pueden ser más apropiados para un modelo empresarial basado en la venta de capital intelectual en lugar de tiempo. Esto se presta a una fijación de precios en función del valor. Para complementar esto, usted podría copiar el modelo de la industria de las aerolíneas, el cual divide la cartera de clientes en las categorías superior y económica y ofrece una

propuesta de valor diferente a cada uno: para los clientes superiores, un servicio de primera, a un alto precio correspondiente, y para los clientes de la categoría económica, un servicio básico “sin lujos” que libera tiempo para dedicar a los clientes superiores.

7. **Aproveche la tecnología:** Los avances tecnológicos presentan una oportunidad significativa para que las SMP operen más eficientemente, reduzcan costos y ofrezcan servicios adicionales de valor agregado. La computación en la nube, por ejemplo, permite a las SMP interactuar de manera más activa con sus clientes de las PYMEs en un entorno de “tiempo real” y ofrecer servicios tales como costo de CFO virtual en forma efectiva.

Los profesionales pueden utilizar la [Lista de verificación de buenas prácticas para pequeñas empresas](#) de la IFAC como ayuda para determinar qué tipo de asistencia el cliente puede necesitar. La IFAC también cuenta con una serie de videos de entrevistas a profesionales, realizadas por el [Portal de Conocimiento Global](#), que ofrece consejos acerca de cómo crear una empresa de asesoramiento empresarial. Estas entrevistas breves proporcionan a los contadores la oportunidad de comparar y contrastar diferentes métodos e informen acerca de sus propias opiniones al momento de considerar la expansión hacia un espacio de asesoramiento empresarial.

3.6.2 Otros servicios emergentes

Dada su fluidez en cuestiones financieras, los contadores están en una buena posición para ofrecer asesoramiento a personas con patrimonio neto, quienes pueden ser propietarios de empresas, acerca de cómo administrar sus riquezas. La administración de riquezas, o la planificación financiera, puede ser una extensión natural de los servicios que ofrece a sus clientes en la actualidad, por ejemplo, la planificación tributaria a pequeñas empresas gerenciadas por sus propietarios. La administración de riquezas no tiene que ver con las ventas, sino con ser un asesor financiero (o cliente particular) de confianza. Al igual que con el asesoramiento empresarial, la confianza es la clave para el éxito en la creación de este área de servicio, podría decirse que incluso más, dado que se está tratando con personas en lugar de organizaciones.

Las firmas que están considerando pasar a la administración de riquezas necesitan examinar cuidadosamente todas las reglamentaciones relevantes relacionadas con los servicios financieros de su jurisdicción. En algunas jurisdicciones, la ruta más elegida por los contadores ha sido formar una empresa conjunta con una compañía de servicios financieros regulados. Una de las desventajas de este método es que la firma puede carecer de la capacidad de ejercer el control de calidad sobre los asesores de servicios financieros prestados a sus clientes. Una alternativa —si así lo permiten las reglamentaciones locales— es que la empresa de servicios financieros regulados esté alojada en una entidad legal independiente, de propiedad total y controlada por los socios de la firma. No obstante ello, esta estructura no viene sin desafíos, uno de los cuales consiste en combinar las diferentes culturas de los servicios contables y financieros.

De igual modo, los contadores pueden tener que desempeñar un rol en la prestación de servicios de cuidado de adultos mayores, en especial el aspecto financiero. Los servicios de cuidado de adultos mayores satisfacen las necesidades cambiantes de la población que envejece, y apuntan a ayudar a los ciudadanos mayores a vivir de manera independiente. En muchos países occidentales, la población de adultos mayores es un porcentaje que está creciendo rápidamente en el total de la población y, por lo tanto, la demanda de estos servicios aumentará. Los servicios apuntan a asegurar que se satisfagan las necesidades financieras, médicas y residenciales de la población que va envejeciendo.

3.7 Construcción de una marca, comercialización y promoción

3.7.1 Construcción de una marca

El desarrollo de una marca es un área importante de la comercialización. Para que su comercialización resulte tan efectiva como sea posible, usted debe enviar mensajes claros. Estos mensajes deben incluir a su marca. No solo deben estar basados en esta, sino también sacar provecho de ella.

Usted podría pensar “solo tengo una firma pequeña; ¿es el desarrollo de la marca realmente importante para mí? ¿Eso no es solo para grandes empresas?”. La marca es importante, en especial si usted planea crecer.

Muchas compañías invierten millones de dólares en el desarrollo de la marca. Si observa las publicidades, notará que no publicitan un solo producto o servicio. Promocionan sus marcas como un todo. Una razón para ello es el costo de la adquisición de una empresa. Este es un tema importante para las empresas maduras, y el costo tiende a aumentar debido al nivel de competencia. Al desarrollar sus marcas, estas intentan establecer una relación con su cartera de clientes, y ampliar el mercado de alienta a las personas a tratar con ellas. La marca y los sentimientos, emociones y connotaciones que vienen con dicho desarrollo son lo suficientemente poderosos para influenciar las elecciones de los consumidores.

Usted podrá ver esto en las grandes compañías internacionales, tales como Coca-Cola, McDonald's, Kellogg's y Virgin. Cada una de ellas invierte grandes sumas en su marca. Ellos saben que si tienen éxito en la construcción de su marca, ello se traducirá en mayores ventas y un aumento en el valor llave.

Observe su propia organización profesional. Usted verá que ha invertido fuertemente en la construcción de su marca. Bien hecho, el desarrollo de una marca puede:

- traer el mercado a usted;
- disminuir el costo de la adquisición de nuevos clientes;
- abrir oportunidades comerciales en base a las percepciones del mercado;
- reforzar los niveles de confianza y confort de su cartera de clientes actual y
- crear el valor llave.

Su marca es el mensaje acerca de su firma que usted desea enviar al mercado. Se impregna en todas las áreas de su firma y va más allá de su logo y membrete. Cubre los servicios que usted ofrece, la forma en que trata con los clientes, la imagen de la firma que usted desea transmitir. Se convierte en el estandarte que desea vender y está presente en todos los servicios que ofrece. El desarrollo de una marca incluye su comunicación, sus presentaciones y estilo.

Específicamente, es la forma en que se ve su página web, los uniformes que viste su equipo, el trabajo de diseño gráfico y los logos utilizados en sus comunicaciones y presentaciones. También incluye la forma en que usted interactúa con sus clientes y personal, incluso hasta las palabras que usa en el teléfono.

Al desarrollar y promocionar su marca, usted está estableciendo expectativas a un alto nivel en la mente del mercado. Cuando usted presta el servicio real, por ejemplo, estados financieros o declaraciones de impuestos, la precisión, presentación y apariencia y estilo del material deben ser congruentes con las expectativas que ha fijado. Sus clientes quieren que se cumplan sus expectativas, las expectativas que usted ha establecido.

Una vez resuelta la identidad de su marca, usted debe asegurarse de la congruencia absoluta en el mensaje de su marca. Todo dentro de su firma, y todo el material que sale de su firma, debe ser congruente con la marca.

La siguiente lista de verificación brinda una guía de cómo abordar el tema de la identidad de la marca.

Tabla 3.4 Lista de verificación de desarrollo de una marca

	Elemento de la marca	Respuesta/comentario
	¿Presentamos nuestra marca en forma congruente con los siguientes?	
1.	Nuestro logo	
2.	Membrete, tarjetas de presentación, comprobantes con la leyenda “a su servicio”, tipos de letra	
3.	Los informes que presentamos a los clientes	
4.	La manera en que hablamos e interactuamos con los clientes	
5.	La manera en que hablamos e interactuamos con nuestro equipo	
6.	Las instalaciones de nuestra oficina	
7.	Nuestro contestador automático/correo de voz	
8.	Nuestros correos electrónicos y saludos	
9.	Nuestra indumentaria, estándares de vestimenta y uniforme	
10.	Nuestros salvapantallas	
11.	Todas las comunicaciones escritas con nuestros clientes: cartas, informes, propuestas, cotizaciones	
12.	Todas las comunicaciones verbales con nuestros clientes actuales o clientes potenciales	
13.	Programas y materiales de seminarios	
14.	Material de comercialización y publicidad	
15.	Funciones y eventos de clientes	
16.	Reuniones y encuentros de equipos	

3.7.2 Comercialización y promoción

La comercialización es una herramienta poderosa que puede transformar a las empresas y aportar al crecimiento de una firma en forma significativa. Sin embargo, la comercialización está atravesando un rápido cambio, con las nuevas tecnologías que están alterando la manera en que las firmas se conectan con sus clientes. Asimismo, mientras que el fin último de la comercialización y la promoción de servicios profesionales es obtener nuevos clientes, hacer crecer una firma exitosa es una de las funciones de mantener una firma al compás de las necesidades cambiantes de la clientela (Marcus, 2012)².

El objetivo de la comercialización es adquirir, retener y satisfacer a los clientes. ¡Sin sus clientes, las firmas contables no existen! Las compañías que tienen más éxito presentan siete características clave:

- un buen conocimiento de sus clientes,
- mercados sólidamente definidos,
- la capacidad de motivar a sus empleados a proporcionar servicios de alta calidad a los clientes,
- énfasis en que la empresa satisfaga a los clientes y cumpla con ellos,

² Marcus, Bruce W. *Comercialización de servicios profesionales 3.0*, Nueva York: Bay Street Group LLC, 2012).

- la marca como objetivo,
- la capacidad de responder a las necesidades de los clientes e impulsar innovaciones y
- la capacidad de atraer y retener clientes.

Las necesidades de comercialización cubren todos los aspectos de la firma. Una firma con un enfoque en la comercialización se concentra en:

- **Orientación al cliente:** atención a las necesidades del cliente;
- **Ventaja competitiva sostenible:** diferenciar la firma de la competencia y
- **Ganancias a largo plazo:** una compañía orientada al cliente que equilibra los esfuerzos por satisfacer a sus clientes con la necesidad de generar ganancias a largo plazo.

Tradicionalmente, las actividades de comercialización se conocían como las 4 P y estaban “centradas en la firma”/tenían una mirada introspectiva.

- **Producto,**
- **Precio,**
- **Promoción y**
- **Punto de venta.**

No obstante, el énfasis ahora se encuentra en cambiar hacia un enfoque “centrado en el cliente”/con una mirada hacia afuera:

- **Solución para el cliente:** el “producto” o servicio;
- **Costo para el cliente:** el precio;
- **Comodidad:** el lugar y
- **Comunicación:** la promoción o compromiso permanente.

Diferenciación

¿Qué hace que su firma sea diferente? ¿Por qué deberían elegirlo?

Estas son dos preguntas muy buenas. Si usted no tiene muy buenas respuestas, siga leyendo. Esta sección será de suma importancia para usted.

La competencia crece. Miles de contadores prestan servicios similares. Luego están todo el resto de los proveedores de servicios que querrían trabajar con sus clientes en las otras áreas donde usted podría prestar servicios. Existen muchas empresas que se promueven y compiten por segmentos del mercado similares.

Sus clientes actuales y clientes potenciales deberán decidir sobre quién quieren que actúe para ellos. Al tomar esta decisión, más probablemente se vean influenciados por las diferencias entre su firma y las de la competencia que por las similitudes.

¿Por qué compra usted de las empresas que compra? ¿Influye el precio, la calidad, la experiencia, relación o novedad? Probablemente sea uno de estos factores. Cualquiera sea la razón, significa que sus proveedores han logrado diferenciarse de alguna manera de la competencia.

Entonces, si un cliente potencial le pregunta “¿por qué querría que usted sea mi contador(a)?”, ¿cuál sería su respuesta? ¿Qué hace que su firma sea diferente de las otras firmas de su área? Si no hay ninguna

diferencia, quizás le sea difícil asegurarse ese cliente. Usted es meramente una de las tantas firmas que ofrecen servicios similares con estándares de calidad, precio y resultados similares.

Tener un punto de diferenciación le ayuda a destacarse entre las firmas contables de su área, al menos en la mente de los clientes. Pero esta no es necesariamente una tarea sencilla. Después de todo, las firmas prestan servicios similares y operan bajo un código de ética similar. Con frecuencia las firmas fijan sus precios de manera similar e incluso pueden promocionarse de la misma manera. Muchas firmas también se enorgullecen de su profesionalismo, confidencialidad, estilo de comunicación y la personalidad de sus socios accionistas y equipo. Entonces, ¿cómo hacer que su firma sea diferente?

La diferenciación se puede lograr a través de una cantidad de maneras, por ejemplo:

- la forma en que usted habla e interactúa con sus clientes,
- el rango de servicios que presta,
- la profundidad de la especialización que usted tiene en un área en particular,
- la manera en la que presta sus servicios,
- su accesibilidad,
- su precio y estructura de fijación de precios,
- la apariencia y estilo de sus oficinas,
- los paquetes de trabajo que presenta y
- la red con la que puede conectar a sus clientes.

Probablemente usted pueda agregar más ítems a esta lista. Sin embargo, la mayoría de las firmas dedican poco tiempo a buscar diferenciarse del resto. Como resultado, ignoran esta poderosa herramienta de comercialización, una que podría darles una ventaja competitiva cuando buscan atraer al cliente objetivo.

Considere los siguientes mensajes de diferenciación:

- “Porque usted está ocupado, nosotros nos acercamos”.
- “Nuestra amplitud de servicios le brinda la facilidad de encontrar todo en un solo lugar para sus necesidades contables, tributarias y financieras”.
- “Somos especialistas en la profesión médica”.
- “Estamos disponibles para usted las veinticuatro horas del día. Estos son todos nuestros números de contacto. Si nos necesita, solo estamos a una llamada de distancia”.
- “Por medio de nuestro trabajo de asesoramiento empresarial, proporcionamos valor real a su empresa. Nuestro objetivo es trabajar con usted para ayudarlo a que la rentabilidad de su empresa crezca”.
- “Incluimos nuestras tarifas en un paquete de tarifa fija acordada que cubre todos nuestros servicios; usted puede distribuir el pago a lo largo de todo el año”.
- “Nuestros contactos incluyen a asesores legales, financieros, de seguros y bienes raíces de alta calidad. Cuando trata con nosotros, usted tiene acceso a nuestra red, un equipo asesor que trabaja para usted”.
- “El trabajo que hagamos para usted siempre será dirigido por un socio, y usted siempre podrá acceder a él”.

- “Nos comunicamos por medio de un lenguaje práctico que usted podrá entender y con el que se podrá identificar”.

Estos mensajes claramente establecen un objetivo para la firma e identifican su punto diferenciador. Fíjese que no se enfocan en la calidad del trabajo o el precio. La realidad indica que es muy difícil para un cliente reconocer la diferencia en la calidad de un trabajo o asesoramiento, a menos que hayan tenido una mala experiencia en el pasado.

Por lo general, los clientes esperan que sus contadores les proporcionen un producto de calidad, y el precio es un área en la que no le conviene diferenciarse. La competencia de precios requiere que el mercado de gran volumen sea rentable y, en general, la prestación de servicios profesionales no es un área de transacciones de gran volumen.

Es probable que la diferenciación se logre mejor por medio de los servicios que usted ofrece y la forma en que lo hace. Existe un amplio espectro para identificar su producto que será significativo para el mercado objetivo. Cuando haya hecho esto, usted puede crear una parte de su programa y mensaje de comercialización en derredor de su punto de diferenciación.

3.7.3 Comercialización en las redes sociales

La popularidad creciente de las redes sociales está imprimiendo un rápido cambio en la manera que las compañías hacen sus negocios y cómo interactúan y se comunican con los públicos objetivo. Las empresas están haciendo un uso provechoso de las redes sociales como herramienta exitosa de comercialización y desarrollo comercial de marcas. Las empresas exitosas están sacando provecho de las redes sociales y utilizándolas para involucrarse con los clientes, atraer nuevos clientes, promover sus servicios y atraer personal. Sin embargo, existen informes de que las firmas aún no están sacando provecho de las redes sociales (Roxburgh, 2012).³

Las redes sociales se usan para construir una comunidad. Las estrategias exitosas de las redes sociales refuerzan la noción de que a las personas les gusta tratar con otras que crean relaciones en lugar de empresas. Mientras que las estrategias exitosas con frecuencia se construyen en torno a las personas, son las empresas las que recogen los beneficios. Involucrarse con sus socios y personal en su campaña en las redes sociales es un gran punto.

Las firmas pueden usar LinkedIn, Facebook y Twitter para invitar a sus clientes a recibir actualizaciones, participar en discusiones, compartir casos prácticos y experiencias, publicar testimonios, establecer redes cerradas y permitir a los clientes conectarse unos con otros. Los mensajes de blog son otra forma de compartir actualizaciones de manera oportuna con los clientes; también puede impulsar a los nuevos clientes a que visiten su página web para saber más acerca de usted y su empresa. Siempre trate de incluir enlaces a algo que haya publicado en su página web: de esta forma, usted impulsará el tráfico hacia su página.

Los contadores astutos están reconociendo que el método predilecto de obtener derivaciones de confianza es de sus redes empresariales, la familia y los amigos, y por lo tanto están incluyendo las redes sociales en sus páginas web y prácticas comerciales.

Comenzar una estrategia de redes sociales pueden ser un proceso bastante directo.

³ Roxburgh, Helen. “¿Cómo se llevan las firmas contables con las redes sociales?”. *Economía*, junio de 2012. <http://economia.icaew.com/Business/July12/How-do-accountancy-firms-fare-in-social-media?>

- Monitorear las redes sociales le permite ver qué están diciendo los clientes de usted. Utilice el motor de Google en su nombre y el nombre de su firma contable para ver qué están diciendo los clientes. Luego haga una búsqueda similar en las páginas web, blogs y comunidades en línea de la competencia. Esto le proporciona un punto de partida para desarrollar su estrategia individual.
- Recuerde que los clientes satisfechos lo ayudan a atraer nuevos clientes, entonces aliente a sus clientes a que publiquen testimonios o proporcionen opiniones positivas en las redes sociales.
- Asegúrese de que los perfiles de las redes sociales estén actualizados e incluyan una foto. Usted debe atraer y asegurarse de que sus perfiles en las redes sociales estén conectados.
- Asegúrese de que su firma contenga pautas de marca congruentes que se aplican en su página web y plataformas de redes sociales.
- Establézcase como un experto en contenido y líder intelectual escribiendo blogs y publicando un video en YouTube.
- Utilice herramientas tales como [Social Mention track](#) y mida qué está diciendo la gente de usted o su firma en las redes sociales.

Las redes sociales deben complementar pero no reemplazar por completo las técnicas de comercialización tradicionales. Recuerde, antes de que nuevos clientes lo contacten, por lo general, estos lo buscarán en las redes sociales o buscarán su organización usando Google u otros motores de búsqueda.

3.8 Puesta en marcha de sus planes

3.8.1 La importancia de la implementación

Una vez que haya creado su programa de comercialización, el paso más importante consiste en implementarlo.

El desarrollo de un plan de comercialización requiere mucha energía y esfuerzo. El sentido verdadero del logro viene de ese desarrollo, pero esto no hará ninguna diferencia a menos que el plan sea implementado de manera adecuada y en su totalidad.

Muchas firmas llevan a cabo sus sesiones de planificación al comienzo del año o ejercicio financiero. Fijan planes y metas, llenos de buenas intenciones. No obstante, a medida que el año corre, el tiempo del socio se ve rápidamente consumido por las demandas de los clientes y los requerimientos operativos de la firma. En tanto crece el impulso, las cosas que se escapan más fácilmente son los planes empresariales y de comercialización establecidos a principios del año. Esto pone sobre el tapete un punto clave: el proceso de implementación requiere disciplina y compromiso.

3.8.2 Cómo implementar su plan

Si ha completado la documentación de su plan de comercialización, usted ha identificado lo que hará, quién liderará los proyectos, cuánto costará, cuándo debe ser completado y los resultados que prevé. Este nivel mínimo de documentación es esencial. Le proporcionará un punto de referencia necesario. También le servirá como un recordatorio constante de los objetivos que ha fijado para la firma. Esto es parte de la disciplina que necesita. Si usted no está preparado para documentar su plan de comercialización y comprometerse con él, no lo está tomando en serio.

La [Tabla 3.5](#) muestra cómo implementar un plan de comercialización de manera satisfactoria.

Tabla 3.5 Implementación de un plan de comercialización

	Sugerencia	Comentario
1.	No intente llevar a cabo demasiados proyectos al mismo tiempo.	Si usted está usando estrategias internas y externas, probablemente no deba tener más de cuatro a seis proyectos en marcha al mismo tiempo.
2.	Asegúrese de que sus objetivos sean viables.	Establézcalos de manera que sean razonables y prácticos. Si sus expectativas no son realistas, probablemente su equipo pierda el interés antes de comenzar.
3.	Dé tiempo para que todas las tareas sean completadas.	Permita que los empleados tengan tiempo en su programa de trabajo para concretar las tareas de comercialización que les ha asignado. Si no les da el tiempo, ello será una excusa fácil para su no concreción.
4.	Distribuya las estrategias a lo largo del año.	Cuando esté implementando múltiples estrategias, lo que mejor funciona es distribuir las a lo largo del año. Esto permite concentrarse en cada una de ellas y mantener el grado de interés alto.
5.	Asigne un presupuesto adecuado.	Un presupuesto inadecuado puede frustrar el proceso de concreción o disminuir el entusiasmo de las personas involucradas.
6.	Mida los resultados.	Usted debe poder evaluar la efectividad de cada programa y estrategia. Usted debe celebrar las victorias que alcance y aprender de los errores. Esto alentará y mantendrá el entusiasmo del equipo.
7.	Haga revisiones periódicas.	Revise su programa de comercialización en todas las reuniones de gerencia. Las revisiones periódicas ayudan a mantener el programa andando y el impulso en movimiento.
8.	Fije objetivos parciales.	Asegúrese de tener objetivos parciales en su programa. Esto le permitirá monitorear su progreso a medida que avanza y verificar que sigue en el camino correcto.
9.	Permita que haya cambios.	Si una estrategia del programa no parece funcionar, acepte el hecho, esté preparado para adaptarse y cámbiela.
10.	Mantenga el impulso.	Cuando tenga algo de impulso, siga avanzando, incluso si ello implica un programa de comercialización permanente donde usted agrega proyectos adicionales a medida que otros se completan. El impulso es el factor más esencial y aumentará por sí solo si se promueve.

Alguien debe tomar la responsabilidad de asegurar que el plan sea implementado. Sin embargo, esto con frecuencia se vuelve la tarea del profesional, lo que es difícil, en especial para los profesionales únicos.

En algunos países se está volviendo popular involucrar los servicios de un mentor o instructor empresarial que ayude con el proceso de implementación. Las palabras clave son “rendición de cuentas”: tener que responder ante alguien por sus acciones o rendir cuentas por su falta de acción.

En todas las actividades de comercialización es importante tener en cuenta las Normas de la Organización Internacional de Normalización (ISO), que cubren las cuestiones correspondientes a calidad, medioambiente, ética y otras.

3.9 Gestión financiera

Los elementos de la gestión financiera para que una firma crezca se relacionan con tres áreas clave: el presupuesto de la capacidad, el presupuesto financiero y la proyección del flujo de caja. Cada una de ellas se discute a continuación:

3.9.1 El presupuesto de la capacidad

Esta es una estimación de los ingresos potenciales generados por la firma si se facturan todas las horas disponibles. Existe una cantidad de factores a considerar, que incluyen:

- incorporación de personal a la firma,
- aumentos en los salarios,
- horas disponibles,
- días no laborales por licencia por estudio y capacitación y
- aumento en las tarifas finales.

Para un contador profesional típico, las horas disponibles se calcularían como en la [Tabla 3.6](#).

Tabla 3.6 Calculador de facturación objetivo

Criterios	Semanas
Semanas al año	52
Licencia anual	(4)
Feridos	(2)
Licencia por enfermedad	(1)
Capacitación	(1)
Semanas disponibles	44
Horas trabajadas por semana	37,5
Horas disponibles por año	1.650
Productividad esperada	80%
Objetivo de horas facturables	1.320 horas
Tarifa final por hora	\$150 por hora
Facturación objetivo	\$198.000

Este cálculo de facturación objetivo podría aplicarse a toda la firma para el personal productivo. El total de la facturación objetivo es el presupuesto de la capacidad de la firma.

Por favor, recuerde que este es solo un ejemplo de herramienta de cálculo de facturación. Usted debe modificar las cifras de modo que sean lo más apropiadas posible para su entorno.

3.9.2 El presupuesto financiero

El presupuesto financiero utiliza el presupuesto de la capacidad como ingresos esperados y también incorpora los gastos operativos presupuestados de la firma. Un ejemplo del formato se incluye en la [Tabla 3.7](#).

Tabla 3.7 Un ejemplo de formato de presupuesto financiero

Presupuesto 20XX/XY					
	Posición real	Proyección de presupuesto			
	20XW/XX	20XX/XY		20XX/XY	
		+5%	+10%	-5%	-10%
	\$	\$	\$	\$	\$
Ingresos					
Tarifas					
Auditoría					
Cumplimiento					
Consultoría					
Conciliación de desembolsos					
Otros ingresos					
Total ingresos					
Costo de ventas					
Sueldos directos (personal imputable)					
Desembolsos					
Total costo de ventas					
Ganancia bruta					
Gastos					
Honorarios por servicios contables					
Financiación, tarifas y cargos bancarios					
Comisiones pagadas					
Honorarios profesionales y de consultoría					
Comunicación					
• Teléfono					
• Gastos de mensajería					
• Impresiones, franqueo y artículos de librería					
Generales y administrativos					

Presupuesto 20XX/XY					
	Posición real	Proyección de presupuesto			
	20XW/XX	20XX/XY		20XX/XY	
		+5%	+10%	-5%	-10%
Seguros					
Tecnología de la información					
• Licencias de software					
• Mantenimiento y hardware de computadoras					
• Impresoras y fotocopadoras					
Comercialización y promoción					
• Publicidad					
• Entretenimiento					
Vehículos automotores					
• Mantenimiento de vehículos					
• Estacionamiento y peajes					
Gastos de oficina					
• Limpieza y remoción de residuos					
• Electricidad y servicios					
• Alquiler					
• Reparaciones y mantenimiento					
• Seguridad					
Instalaciones para el personal					
Capacitación y desarrollo					
Sueldos					
Total gastos					
Ganancia neta					

3.9.3 Proyección de flujo de caja

La proyección del flujo de caja utiliza la información del presupuesto financiero para anticipar cuándo la sincronización de efectivo asociada con los ingresos y gastos afectará el saldo de la cuenta bancaria. Un ejemplo de formato de proyección de flujo de caja se muestra en la [Tabla 3.8](#).

Tabla 3.8 Un ejemplo de formato de proyección de flujo de caja

Proyección del flujo de caja para el año 20XX/XY													
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Ingresos de las operaciones													
Entradas de efectivo*													
Efectivo recibido de los clientes													
Otras recepciones de efectivo													
Total de efectivo recibido													
Egresos de efectivo													
(detalles abajo)													
Superávit/(déficit)													
Posición acumulada													
(agregar al mes anterior)													
*Ingresos de efectivo cuando el efectivo en realidad se recibe por las facturas emitidas anteriormente													
Egresos de efectivo													
Desembolsos													
Honorarios por servicios contables													
Publicidad													
Cargos bancarios													
Gastos de préstamos													
Gastos de capital													
Limpieza y saneamiento													
Comisiones pagadas													
Honorarios de consultoría													
Gastos de mensajería													
Gastos generales y administrativos													
Cargos por financiación													

Proyección del flujo de caja para el año 20XX/XY													
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Seguros													
Pagos de alquiler													
Gastos de vehículos automotores													
Estacionamiento y peajes													
Impresiones, franqueo y artículos de librería													
Renta y desembolsos													
Reparaciones y mantenimiento													
Remoción de residuos													
Gastos de seguridad													
Capacitación y bienestar del personal													
Pensiones													
Teléfono													
Sueldos													
Total de pagos en efectivo													

Usted debe tener un balance presupuestado para que pueda intentar conciliar el presupuesto financiero con la proyección de flujo de caja. Un ejemplo de balance presupuestado se incluye en el [Anexo 3.4](#).

3.10 Conclusión

Como se desprende de este módulo, la creación de una firma y su crecimiento son multifacéticos. La planificación cuidadosa, en particular con relación a su plan empresarial global, y asegurar su implementación son las claves para el éxito de su firma.

Los factores primordiales a considerar en todos sus emprendimientos de comercialización incluyen la consideración de la posición profesional, ética y de calidad que usted toma con su comercialización y los mensajes que transmite acerca de su firma. Usted debe saber que su firma es capaz de cumplir con las expectativas que fije en el mercado respecto de su oferta.

3.11 Más bibliografía y recursos de la IFAC

El [Portal de Conocimiento de IFAC](#) es un centro digital donde los contadores profesionales pueden acceder al liderazgo intelectual y recursos de la IFAC, organizaciones miembro y otros grupos y personas notables.

La sección Gestión de empresas incipientes incluye artículos, videos y recursos adicionales para complementar este módulo. Le recomendamos que vea el contenido, proporcione su opinión, participe con los contribuyentes y comparta sus opiniones sobre las cuestiones profesionales contemporáneas.

Anexo 3.1 Plan de acción para la gestión de relaciones

Contacto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic

Nota: Para cada derivador incluya la actividad que planea llevar a cabo con este en el mes correspondiente.

Anexo 3.2 Casos prácticos

Caso práctico 3.1

Este caso práctico está relacionado con la [Sección 3.2.3](#) (“El organigrama”) del [Módulo 3](#).

William e Indira están de acuerdo con respecto a la importancia de usar el Organigrama para que los ayude con la estructura interna de la firma. Luego de determinar sus fortalezas y debilidades, William acepta asumir la responsabilidad de la comercialización; Indira acepta hacerse cargo de las finanzas. Si bien ambos son responsables de sus áreas de trabajo particulares dentro de la firma, William asume la responsabilidad de las operaciones y, aunque aún es un rol menor, Indira se hace cargo de Recursos Humanos.

Acuerdan que se reunirán cada mes para discutir acerca de la firma como una empresa, y cada uno de ellos acepta presentar un informe al otro en la reunión de socios mensual sobre su área de responsabilidad.

Como parte de su responsabilidad en la comercialización, William redacta el plan de comercialización para cubrir los métodos clave y las áreas donde considera que la firma debe hacer negocios. Este plan detalla los temas importantes de los clientes objetivo, los servicios clave a ser ofrecidos por la firma, los precios sugeridos, así como también los métodos específicos por medio de los cuales la firma venderá estos servicios. En la reunión de socios, William discute el plan con Indira. Luego de considerar una cantidad de cambios en profundidad, se ponen de acuerdo en el plan y fijan una línea de tiempo específica con acciones específicas con los que cada uno está de acuerdo.

Como parte de la responsabilidad financiera, Indira preparó un borrador de presupuesto y proyección de flujo de caja para la firma para el año entrante. Se los presenta a William en la reunión de socios y luego de discutirlos, acepta actualizar los informes para incorporar el aumento en las tarifas esperado de los esfuerzos de comercialización identificados en el plan de comercialización. Asimismo, Indira lo revisará con respecto a los gastos de comercialización identificados en el plan de comercialización.

Indira también ha preparado un conjunto de estados financieros de gestión, incluyendo un estado de resultados y saldo y los presenta en la reunión de socios. Ella acepta actualizar la presentación de estos informes ahora y ella y William se ponen de acuerdo respecto del presupuesto. Indira identifica que habrá una insuficiencia de caja en el período de vacaciones venidero y discuten cómo lidiar con ello de la mejor manera. El método que les parece mejor es encontrar nuevos clientes y elevar las tarifas antes de que se dé esta insuficiencia. Sin embargo, ambos acuerdan asegurar que haya financiamiento de deuda suficiente disponible que los ayude a pasar este período de dificultad de corto plazo.

Como la responsabilidad de William también incluye las operaciones, antes de la reunión de socios, él ya obtuvo un informe de estado de Indira relacionado con la carga laboral del equipo. Él lo incorpora al flujo de trabajo del equipo para poder presentar un informe de la carga laboral y capacidad total de la firma. Ello les permite ver qué capacidad tiene la firma para aceptar más trabajo antes del período de vacaciones, lo que a su vez les da algo de confianza de que podrán evitar la insuficiencia de caja que Indira identificó. Sin embargo, resalta la importancia de que las iniciativas de comercialización produzcan resultados; de otro modo, aún se encontrarán en una posición difícil.

Indira informa acerca de temas de Recursos Humanos que la firma enfrenta en este momento. El punto clave es la necesidad de evaluaciones de rendimiento formales para el personal para proporcionarles retroalimentación acerca de su rendimiento. William está de acuerdo con este método y ambos acuerdan que Indira elabore un borrador de evaluación de rendimiento que usarán y los traerá a la próxima reunión de socios para su aprobación final. Asimismo, acuerdan fijar las fechas de las evaluaciones de rendimiento para el personal en la próxima reunión.

William e Indira luego confirman la hora y fecha de la próxima reunión de socios.

Caso práctico 3.2

Este caso práctico está relacionado con la Sección 3.3.4 (“Estrategias de crecimiento externo”) del Módulo 3.

Como parte del plan de comercialización, William ha identificado seminarios como una de las estrategias clave de comercialización para la empresa.

Él cree que los seminarios permitirán a la firma elevar su perfil en la comunidad comercial local y les dará una razón para publicitar y promover. Él planea invitar a clientes actuales y contactos de derivación pero también considera que sería una buena oportunidad para invitar a clientes potenciales. De esta manera, pueden mezclar a los clientes con el personal en un entorno no amenazante a la vez que pueden oír información de interés y relevante para su situación empresarial.

En la fase de preparación del seminario, William habló con una cantidad de clientes para dirigir su interés a asistir y les preguntó de qué tema les gustaría escuchar. Muchos clientes estaban interesados en el estado de la economía y cómo ello podría afectar a sus empresas. William decidió relacionar la discusión general acerca de la atmósfera económica actual con los efectos específicos que esta podría tener en la comunidad comercial local. Lo discutió con Indira y ella apoyó la idea y el tema. Entonces William se puso a preparar su presentación.

En relación a la logística del seminario, William preparó una lista de verificación de los elementos clave que debía abordar para asegurar que el seminario saliera bien. Incluía:

- compilación de una lista de los nombres completos y direcciones de todos los invitados,
- preparación de la invitación,
- asegurarse de que las invitaciones llegaran a los invitados,
- preparación del aviso publicitario en el periódico local,
- reserva de la sala en el centro de eventos local para la hora y fecha del seminario,
- pago de cualquier seña requerida para asegurar la reserva de la sala,
- boceto de disposición de los asientos en la sala,
- decidir acerca de los refrescos que se servirían antes y después del seminario,
- asegurarse de que las etiquetas con los nombres de los asistentes fueran completadas,
- asegurar que los miembros del personal estuvieran disponibles para ayudar a los invitados con su registro,
- asegurar que los miembros del personal fueran invitados al seminario,
- asegurar que los miembros del personal fueran informados de la importancia de las redes de contactos y proporcionarles pautas de cómo hacer contacto de la manera correcta con los clientes actuales, clientes potenciales y derivadores,
- proporcionar folletos de los puntos clave del seminario a los asistentes,
- preparar una carta de seguimiento a ser enviada luego del seminario y
- asegurar que la carta fuera enviada a los asistentes.

William luego se dispuso a asignar diferentes tareas de la lista de diversos miembros del equipo dentro de la firma a fin de garantizar que la carga de trabajo fuera distribuida entre el equipo y no recayera todo sobre los hombros de una sola persona.

A medida que se acercaba el día del seminario, William se involucró activamente en la promoción con tantos clientes actuales y potenciales como pudo. Él creía que esta sería una gran manera de elevar el perfil de la firma y que también le permitiría elevar su perfil profesional en la comunidad comercial local. Si bien no se sentía muy cómodo hablando en público, se sentía lo suficientemente seguro de que podría hacerlo. Practicó su presentación una cantidad de veces antes del seminario como una forma de ganar mayor confianza en sí mismo y en el material.

Dos días luego del seminario, William se aseguró de que cada asistente recibiera una carta de agradecimiento por haber asistido y mencionando nuevamente los puntos clave cubiertos en la presentación. A aquellos que no eran clientes en ese momento, William les hizo una oferta especial: podían reunirse con él sin cargo para discutir cualquier punto específico que fuera relevante y que desearan discutir en mayor detalle.

Caso práctico 3.3

Este caso práctico está relacionado con la [Sección 3.5](#) (“Creación de una cultura para su firma”) del [Módulo 3](#).

Caso práctico: Cultura de la firma

Victory Accounting decidió cambiar la cultura de su firma y se sometió a un proceso de transformación para lograrlo. La siguiente es una captura de su nueva cultura.

Victory Accounting fomenta un entorno de alto rendimiento, diversión y recompensa por medio de los siguientes:

Principio operativo central: sostenibilidad

Todo el personal se guía por nuestro principio operativo central: “Crear valor para las partes interesadas de Victory Accounting por medio de la construcción de una firma contable sostenible a través de la integración de consideraciones económicas, sociales y medioambientales en todos los sistemas de apoyo a las decisiones de Victory Accounting”.

Valores centrales

Creemos que el servicio que proporcionamos es de valor para la comunidad y la sociedad. Ello se sustenta en los siguientes valores centrales.

- **Tener sentido:** Ayudar a la gente a comprender su contabilidad y tributación por medio de la educación, asistencia y asesoramiento.
- **Siempre ayudando:** Comprender las necesidades de las personas y ayudarlas a trabajar en cuestiones y problemas financieros.
- **Confianza e integridad:** Ser confiable, honesto y con principios e inspirar seguridad
- **Respeto y estímulo:** Valorar la diversidad, ayudarse mutuamente y mantener una actitud positiva en todo momento.
- **Aprendizaje:** La búsqueda permanente de conocimiento y habilidades permite a Victory Accounting aceptar los cambios y mejorar en forma continua. Esto es esencial en estos tiempos de constante cambios en las reglamentaciones y requerimientos.
- **Calidad:** Nos esforzamos por ser mejores dado que Victory Accounting usa como base para su rendimiento los estándares más altos, no la comparación con la competencia.

Compromiso con el aprendizaje y el desarrollo

Los miembros del personal son alentados a desarrollar sus habilidades y carreras dentro de Victory Accounting. La firma brinda capacitación y desarrollo permanentes, así como también asistencia financiera y licencias por estudio para cursos relevantes.

Participación en nuestra dirección futura

Cada mes, realizamos una reunión de equipo donde presentamos el rendimiento y la dirección futura de la firma, y los equipos tienen la oportunidad de presentar sus proyectos actuales.

Participación comunitaria

Victory Accounting está comprometida con ayudar a nuestra comunidad local y dar al personal la oportunidad de participar en actividades de voluntariado. En la actualidad estamos desarrollando alianzas con diversas caridades para permitir al personal aprender más acerca de una variedad de cuestiones comunitarias y ofrecer su tiempo voluntariamente para ayudar a aquellos que lo necesitan.

Anexo 3.3 Resumen de presupuesto de estado de resultados (por mes)

Descripción	Montos mensuales presupuestados													Total
	Año Ant.	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Ingresos														
Ingresos brutos														
Menos: ajustes en la facturación														
Ingresos netos recibidos														
% de ingresos														
Gastos														
Salarios														
Personal profesional														
Personal de apoyo														
Gastos de personal														
Gastos de las instalaciones														
Gastos generales														
Otros														
Total gastos														
% de ingresos														
Ganancias operativas														
% de ingresos														
Intereses devengados														
Intereses (gastos)														
Otros ingresos (gastos)														
Ganancia (pérdida) sobre venta de activos														
Ingresos netos (gastos)														
% de ingresos														
Impuestos a las ganancias (para corporaciones)														
Ganancias netas														
% de ingresos														

Anexo 3.4 Presupuesto de balance (por mes)

Descripción	Montos mensuales presupuestados													Total
	Año Ant.	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Activos corrientes														
Efectivo y equivalentes de efectivo														
Trabajo en curso no facturado														
Cuentas por cobrar facturadas														
Gastos pagados por anticipado														
Otros activos corrientes														
Total activos corrientes														
Activos no corrientes														
Bienes y equipamiento														
Menos: depreciación acc.														
Neto de bienes y equipamiento														
Otros activos no corrientes														
Total activos no corrientes														
TOTAL ACTIVOS														
Ítems de memo (para proyección de flujo de caja):														
Capital agregado														
Depreciación														
Costo de venta de activos														
Producto de ventas														
Pasivo corriente														
Cuentas por pagar														
Gastos acumulados														
Deuda a corto plazo														

Módulo 3: Creación y crecimiento de su firma

Descripción	Montos mensuales presupuestados													Total
	Año Ant.	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Otros pasivos corrientes														
Total pasivos corrientes														
Pasivos no corrientes														
Deuda a largo plazo														
Otros pasivos no corrientes														
Total pasivos no corrientes														
TOTAL PASIVOS														
Patrimonio neto de la sociedad														
Saldo inicial														
Ingresos corrientes														
Total activos netos/patrimonio neto														
TOTAL PASIVOS Y ACTIVOS NETOS/PATRIMONIO NETO														
Ítems de memo (para proyección de flujo de caja):														
Producto de deudas														
Pagos de capital														
Retiros de socios														
Ganancia (o pérdida) por ventas														

Anexo 3.5 Hoja de cálculo para el análisis de ingresos brutos

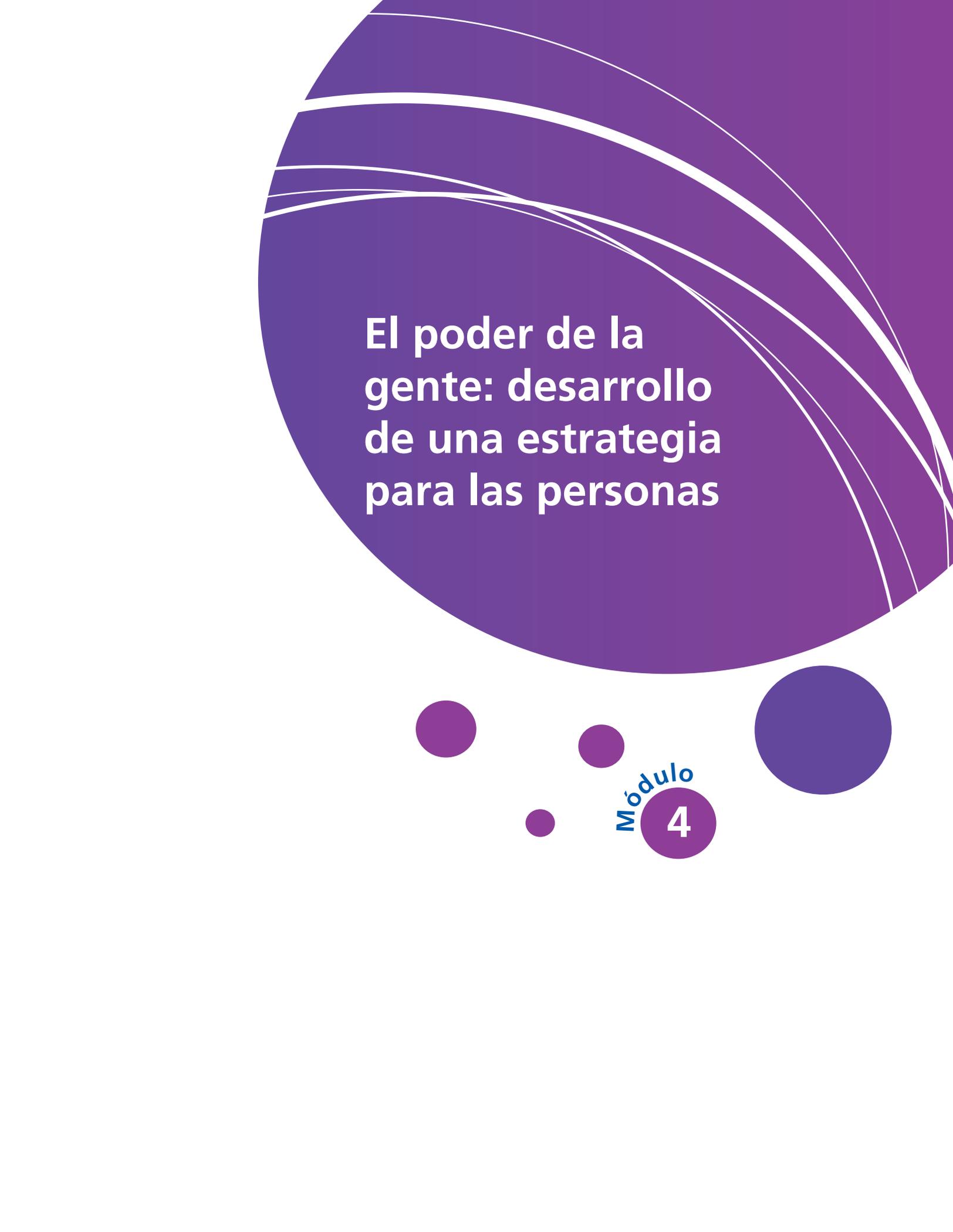
Instrucciones: Resulta útil presupuestar los ingresos brutos (cargos brutos antes de ajustes en la facturación) por tipo de trabajo en base a una comparación con los años anteriores. El siguiente cronograma permite a la firma resumir la contabilidad y auditoría, los impuestos e ingresos por consultoría del año anterior sobre una base mensual. Cuando prepara su presupuesto, debe tener en cuenta una cantidad de factores al presupuestar futuros ingresos brutos además de los montos de los ingresos del año anterior. Estos factores incluyen:

- cambios anticipados en las tarifas de los servicios completos,
- trabajo que no se repetirá durante el año siguiente,
- nuevos clientes para los que se trabajará por primera vez durante el año siguiente,
- nuevos servicios a ser prestados en el año siguiente y
- el efecto de cualquier otra diferencia conocida o razonablemente esperada del año anterior.

Una vez que los ingresos brutos para cada tipo de trabajo son presupuestados, los montos mensuales deben ser totalizados y llevados al Resumen de presupuesto de estado de resultados del [Anexo 3.3](#).

Hoja de cálculo para análisis de ingresos brutos

Mes	Contabilidad y Auditoría				Impuesto				Asesoramiento y otros				Total			
	In-gre-sos del año anterior	% del total	Pre-su-pues-to del año en curso	% del total	In-gre-sos del año anterior	% del total	Pre-su-pues-to del año en curso	% del total	In-gre-sos del año anterior	% del total	Pre-su-pues-to del año en curso	% del total	In-gre-sos del año anterior	% del total	Pre-su-pues-to del año en curso	% del total
1																
2																
3																
4																
5																
6																
7																
8																
9																
10																
11																
12																
Total																



El poder de la gente: desarrollo de una estrategia para las personas

Módulo
4

ÍNDICE

4.1	Introducción	212
4.2	Su firma y su gente.....	212
4.3	Factores que afectan a la gestión de personal.....	212
4.3.1	Expectativas de la comunidad	212
4.3.2	Cambios en la economía	213
4.4	La estrategia de gestión de su gente.....	214
4.4.1	La variedad de empleados.....	214
4.4.2	Expectativas claras.....	215
4.4.3	Consideración de la diversidad generacional	216
4.4.4	Atracción de las Generaciones X y Y.....	216
4.4.5	Reclutamiento	217
4.4.6	Inducción.....	220
4.5	Liderazgo de su equipo.....	222
4.5.1	Dar el ejemplo: “marcar las pautas desde arriba”	222
4.5.2	Qué esperan los empleados de los líderes.....	223
4.5.3	Creación de un equipo de alto rendimiento	224
4.5.4	Comunicación	229
4.5.5	Delegación: la clave para sacar el máximo partido de la empresa.....	232
4.6	Gestión y retención de empleados	234
4.6.1	Motivación.....	234
4.6.2	Retención de personal	236
4.6.3	Claves para una atmósfera de trabajo productiva y cohesiva	236
4.6.4	Gestión de rendimiento.....	236
4.6.5	Productividad y rendimiento.....	237
4.6.6	Cálculo de la productividad.....	238
4.6.7	Evaluación del rendimiento.....	241
4.7	Capacitación y desarrollo	248
4.7.1	Identificación de necesidades de desarrollo	248
4.7.2	El desarrollo es una inversión.....	249
4.7.3	Remuneración.....	250

4.8 Recompensa y reconocimiento.....	252
4.8.1 Recompensas.....	252
4.8.2 Reconocimiento.....	252
4.9 Empleados salientes/en transición.....	254
4.9.1 Rescisión del contrato laboral.....	254
4.9.2 Retención de empleados mayores.....	254
4.9.3 Encuestas a empleados salientes.....	254
4.10 Conclusión.....	255
4.11 Más bibliografía y recursos de la IFAC.....	255
Anexo 4.1 Lista de verificación de liderazgo funcional.....	256
Anexo 4.2 Descripción de las funciones de los contadores de alto rango/gerentes.....	257
Anexo 4.3 Descripción de las funciones de los asistentes de contadores.....	260
Anexo 4.4 Descripción de las funciones de los contadores de menor rango.....	263
Anexo 4.5 Plan de desarrollo personal.....	265
Anexo 4.6 Acuerdo de rendimiento.....	266

4.1 Introducción

En este módulo exploraremos cuestiones que conciernen al personal, las cuales usted deberá abordar a medida que su firma crece. Durante este proceso, la capacidad de su equipo de gestión para atraer, retener, motivar y liderar a sus empleados será fundamental para el éxito. Existen muchas estrategias de gestión que puede utilizar para asegurarse de que este período de crecimiento transcurra sin inconvenientes. Los factores a considerar incluyen la estrategia de gestión del personal de la firma y cómo se manifiesta el liderazgo. La gestión apropiada de las cuestiones del personal individuales es vital para un tener un lugar de trabajo armonioso. Dichas cuestiones incluyen la capacitación y desarrollo de las habilidades del personal y la recompensa y reconocimiento del aporte del personal a la firma. Asimismo, incluye el abordaje de las salidas y transiciones de los empleados, como también la atracción y retención de pasantes y contadores calificados de otras firmas. Algunos de estos se convertirán en los futuros líderes de su empresa. Su personal es de vital importancia para el éxito de su firma dado que el grado en el cual su firma puede prestar servicios personales de alto nivel está determinado por la calidad y el calibre de su gente.

4.2 Su firma y su gente

Establecer metas para el desarrollo de su empresa, sin primero explorar la disponibilidad de personas con el conjunto adecuado de habilidades para su modelo empresarial, puede causar frustración y dificultades innecesarias. Su planificación empresarial y estrategias de dotación de personal deben estar en línea.

Cada firma es diferente en cuanto a su estrategia empresarial, oferta de servicios, valores de los socios, cultura, variedad de habilidades, ubicación y cartera de clientes. No existe un “fórmula” única que proporcione una combinación de variables en un determinado porcentaje para determinar el éxito.

4.3 Factores que afectan a la gestión de personal

4.3.1 Expectativas de la comunidad

Usted y sus empleados son producto de la comunidad. Los estándares y expectativas de la comunidad han cambiado en los últimos 10 a 20 años. Hoy en día, los miembros de la comunidad:

- por lo general tienen un buen nivel de educación, con un buen entendimiento de sus derechos y atribuciones;
- están dispuestos a expresar y reclamar esos derechos;
- están ávidos de hacer que las personas (ya sea un individuo o una organización comercial) acepte la responsabilidad de sus errores, con el deseo de que las firmas o individuos se responsabilicen por su rendimiento e
- insisten en que las empresas (en particular) acepten y adopten normas de ética y comportamiento de un estándar superior.

Muchas de estas expectativas de la comunidad están legisladas, e imponen obligaciones y costos sobre el empleador, lo que afectará las políticas laborales.

De igual modo, la comunidad se encuentra en un constante estado de cambio:

- las modificaciones a la legislación de las relaciones industriales en muchos países continuamente cambian la dinámica laboral, por ejemplo, creando mayor flexibilidad en las condiciones laborales o proporcionando igualdad de oportunidades en el lugar de trabajo;
- Los datos demográficos en la mayoría de los países indican que gradualmente la comunidad está envejeciendo y

- los comunicadores sociales señalan que la gente de diferentes generaciones en un lugar de trabajo tienen diferentes expectativas y actitudes.

La profesión contable se ve afectada por estos cambios y necesitará adaptarse para poder reflejar las nuevas expectativas de la comunidad. Existe un mayor énfasis ahora en la comunicación con los clientes y empleados y en la protección de sus derechos, así como en el diseño de sistemas y procedimientos para prevenir errores.

4.3.2 Cambios en la economía

Antes del 2008, la mayoría de las economías mundiales experimentaron muchos años de constante y sólido crecimiento económico. Esto condujo a una sólida rentabilidad comercial y optimismo acerca del futuro rendimiento comercial.

Muchos economistas mundiales líder esperaban que los cambios económicos precipitados por el colapso de la infraestructura bancaria de los EE. UU. continuara por algunos años. Esto tendrá un fuerte impacto en los tipos de servicios ofrecidos por los contadores, las políticas de fijación de precios utilizadas y la necesidad de conocimiento contable específico.

En tales circunstancias económicas, es probable que más clientes se beneficien del asesoramiento empresarial holístico en lugar de la contabilidad de cumplimiento, mientras que otros servicios, tales como las finanzas forenses y las medidas de control de fraude podrían pasar a primer plano.

Otros factores que probablemente crearán desafíos para la profesión contable se describen a continuación.

Escasez de contadores calificados: La profesión contable compete con muchas carreras profesionales alternativas y la oferta de contadores calificados aún no ha igualado la demanda de muchos mercados. Las vacíos de habilidades en parte se suplen empleando pasantes de disciplinas que no pertenecen a la contabilidad, lo que lleva a tener que realizar capacitaciones intensivas a corto plazo en habilidades contables.

Mayor equilibrio de género: A medida que más mujeres se adentran en la profesión contable, los empleadores deben modificar sus políticas laborales a fin de atraer y retener mujeres en sus firmas y no desperdiciar la capacitación invertida por ser inflexibles en cuanto a las condiciones laborales.

Migración de personal calificado objetivo de sectores específicos de la industria: Esto tiene implicaciones obvias para la portabilidad de calificaciones, las habilidades en idiomas de los trabajadores migrantes y otros factores sociales, tal como el impacto en la infraestructura y servicios sociales. La contabilidad es una habilidad objetivo de muchos mercados.

Contabilidad y procesamiento del trabajo tercerizado al exterior: Cada vez más las firmas eligen procesar transacciones e información en el exterior a un costo menor que aquel ofrecido por la fuerza laboral local.

Crecimiento rantelizado de sueldos: La dinámica cambiante de la oferta y demanda de habilidades contables ha derivado en una moderación en el crecimiento de los sueldos para parte del personal contable, en comparación con otros segmentos de la profesión en años anteriores.

Expectativas de retiro para trabajadores mayores: Muchos empleados desean retirarse a una edad más temprana. Mientras que ello es lo que desean por cuestiones personales, podría no ser sostenible si se tiene en cuenta sus planes de pensión acumulada y otros ahorros. También esto limita la oferta de personal calificado que reúne los requisitos para el empleo. Las políticas para retener el conocimiento que estos empleados mayores han acumulado son importantes para el futuro.

Barreras para la contratación de trabajadores mayores: Con frecuencia es difícil encontrar un empleo una vez llegando a los cincuenta años de edad o superándolos. En tanto la Generación de la Posguerra envejece en muchas economías, la cantidad de gente de este grupo etario aumenta, entonces la actitud hacia emplear trabajadores mayores deberá cambiar.

Algunos de los factores enumerados son positivos para la profesión, mientras que algunos son negativos y reducirán la oferta de empleados potenciales. Resulta vital que monitoree estas tendencias, pues estas determinarán la oferta —y la demanda— de personal contable. Si bien usted no puede ejercer influencia en todos estos factores, existen medidas proactivas que puede tomar para posicionarse como un empleador elegido.

4.4 La estrategia de gestión de su gente

4.4.1 La variedad de empleados

Hasta ahora, en este módulo hemos analizado posibles expectativas para los lugares de trabajo, pero ¿cómo evalúa usted qué tipo de empleados en verdad necesita?

La dinámica dentro de las firmas contables está cambiando. Han surgido diferentes estructuras de composición accionaria, y las firmas están mutando hacia una estructura con más empleados por socio. Se evidencia una gradual disminución en la proporción de empleados administrativos, con personal contable calificado que es parte de una proporción más grande del total de la base de empleados. Las firmas también están agregando nuevos servicios para satisfacer las diversas necesidades de los clientes. Por ende, es importante dejar en claro las habilidades necesarias para optimizar el rendimiento de su empresa.

Identificación de la variedad de habilidades

Usted debe combinar personas y habilidades. Un equipo contable equilibrado por lo general tiene un socio, un contador calificado y algo de asistencia administrativa. Además, algunas firmas tendrán personal experimentado, aunque no calificado; pasantes con poca experiencia y asistencia secretarial y administrativa adicional. Claramente, a las firmas les lleva un poco de tiempo llegar a la etapa en la que estas personas se tornan completamente productivas, pero esta variedad le permite prestar servicios a un buen precio a sus clientes.

Para identificar la variedad de habilidades necesarias:

- arme un organigrama que identifique los roles y puestos necesarios para satisfacer las necesidades de servicio de sus clientes;
- Para cada rol (tal como contador de alto rango, contador de menor rango o asistencia secretarial), cree una descripción de las funciones (diríjase a los [Anexos 4.2–4.4](#));
- desglose esta descripción de las funciones en las calificaciones, habilidades, conocimiento y experiencia (competencias) requeridos para llevar a cabo las tareas de forma adecuada;
- haga una auditoría de los puestos tomados usando estas descripciones de funciones y su conocimiento del trabajo existente (y previsto). ¿Dónde se presentan los vacíos? ¿Puede redefinir la asignación de tareas en un proceso más agilizado? ¿Se pueden eliminar por completo algunos de estos roles o tareas? ¿Se puede agilizar el flujo de trabajo o se podría manejar de manera más efectiva si lo diseñara hoy de cero? Esto se llama “reingeniería del proceso” y es más probable que sea necesario en una organización de gran envergadura que en una firma pequeña en crecimiento.

Como regla general, apunte a que el trabajo lo haga la persona que menos costo represente, capaz de hacerlo de manera competente y en la forma más eficiente posible.

4.4.2 Expectativas claras

Los empleadores y empleados pueden tener diferentes expectativas en cuando a la relación laboral. Por ejemplo, los empleadores esperan que:

- los empleados aborden su trabajo de manera positiva, mostrando entusiasmo por sus tareas y cortesía hacia el resto de las personas;
- los empleados productivos, o que trabajan con honorarios por hora generen honorarios de alrededor de dos a cuatro veces el costo anual de sus salarios, según su experiencia y antigüedad; (Por favor, recuerde que estas son pautas amplias únicamente: cada firma debe determinar sus propios objetivos de rendimiento); el personal que no factura por horas trabaje una cantidad de horas acordadas, de manera productiva y eficiente y para el beneficio de la firma;
- los empleados acepten instrucciones y las cumplan. Esto se extiende al cumplimiento de los procedimientos, políticas y el flujo de trabajo de la firma. En ocasiones, el empleado puede cuestionar las instrucciones, quizás sugerir un mejor método, o cuestionar si existe una razón legal o ética por la que la orden no debería cumplirse. Una vez que ello se discute y un curso de acción claro se acuerda, se espera que el empleado haga lo que se le dice dentro de un marco temporal apropiado y
- que los empleados demuestren iniciativa para, por ejemplo, mejorar la eficiencia, encontrar nuevas maneras de prestar servicios al cliente o desarrollar sus propias habilidades. Siempre que sea necesario, el empleado debe obtener las aprobaciones necesarias de antemano para una acción en particular. Los empleados no deberán abusar del acceso que se les otorga a Internet y correo electrónico y guardarán la confidencialidad de la información de los clientes y la firma.

Los empleados pueden tener las siguientes expectativas:

- que el empleador ofrezca un rol que sea apropiado para las habilidades y experiencia del empleado;
- que los empleados sean remunerados y recompensados apropiadamente por el desempeño en su trabajo a un nivel adecuado;
- que los niveles de rendimiento por encima de lo esperado sean reconocidos y recompensados de manera adecuada;
- que los empleados reciban la capacitación necesaria que les permita desempeñar sus tareas y que el empleador proporcione equipamiento y apoyo;
- que se les garanticen los derechos esenciales tal como el respeto y un ambiente laboral seguro y
- que exista una buena comunicación entre el empleador y el empleado de modo que cualquier problema que cualquiera de las partes perciba pueda ser claramente identificado y que la otra parte tenga la oportunidad de corregirlo. Este tipo de comunicación se puede lograr a través de un proceso transparente y justo.

Muchos empleados también quieren tener buenas perspectivas de ascenso o mayores niveles de responsabilidad. Sin embargo, no todos los empleados buscan ser ascendidos, entonces este aspecto debe reflejar las necesidades personales de cada empleado. Ello significa que usted debe discutir las expectativas mutuas abiertamente con el personal.

Las firmas y los empleados, cada uno en forma individual, pueden tener expectativas adicionales.

Dichas expectativas con frecuencia se documentan por medio de un Código de Conducta y se incluyen en el contrato de trabajo. Si usted así no lo ha hecho aún, verá que es un ejercicio que vale la pena ser ejecutado.

4.4.3 Consideración de la diversidad generacional

Los demógrafos y expertos en comercialización, en los últimos años, han clasificado a las personas en “generaciones” en base a la edad. Estos dicen haber identificado actitudes y expectativas distintivas como predominantes de cada grupo. Se cree que estas reflejan la era particular en que las personas crecieron, incluyen sucesos históricos, desarrollos culturales, cambios sociales, valores predominantes e influencias del estilo de vida particulares.

Veteranos: nacidos entre 1929 y 1945

- Son disciplinados y respetan la ley y el orden y
- les gusta la coherencia y los métodos normalizados.

Posguerra: nacidos entre 1946 y 1964

- Son optimistas, ambiciosos, leales y creían que el empleo estaba garantizado;
- consideraban la situación y símbolos laborales importantes y
- sus objetivos en el lugar de trabajo eran los procesos y productos, no las implicaciones o los resultados.

Generación X: nacidos entre 1965 y 1979

- Con frecuencia ambos padres trabajaban;
- cuentan con más recursos, son más individualistas, autosuficientes e irreverentes;
- sus objetivos en el lugar de trabajo están puestos en las relaciones, los resultados, sus derechos y habilidades;
- no están interesados en las carreras profesionales a largo plazo, la lealtad corporativa o los símbolos de estatus y
- son fáciles de reclutar pero difíciles de retener.

Generación Y (Millenials): nacidos entre 1980 y 1995

- Esperan mayor flexibilidad en el lugar de trabajo;
- piensan en forma diferente a todos los otros miembros de la fuerza laboral;
- se parecen a los veteranos en que son optimistas, seguros y sociables, con valores altos y un gran sentido del deber cívico y
- se sienten cómodos con la “diversidad” y son aficionados a la “conectividad” (redes, tecnología).

Si bien las personas difieren mucho más como individuos que el grupo etario particular al que pertenecen, pareciera haber actitudes, expectativas y “factores de motivación” generales que se ven reflejados en los diferentes grupos generacionales.

4.4.4 Atracción de las Generaciones X y Y

A fin de atraer y retener empleados de las Generaciones X y Y, usted podría considerar lo siguiente:

- Desarrollar y promocionar su firma como una “organización de aprendizaje”.
- Haga participar a su equipo en la fijación de metas.

- Implemente planes de desarrollo profesional para el personal.
- Utilice suscripciones, tales como aquellas de herramientas de desarrollo profesional o aprendizaje en línea, y póngalas a disposición de su personal.

Rediseño del trabajo

- Adopte descripciones de los puestos de trabajo más fluidas. En la contabilidad, esto podría significar involucrar a un empleado en una variedad más amplia de trabajos para un cliente determinado y darle una participación y relación más holística con el cliente.

Instruya a los empleados menos experimentados

- La Generación X prospera con asesoramiento e instrucción frecuentes.
- La Generación Y aprecia ser guiada por los veteranos.

Prepare a los líderes de su organización

- Los líderes deben cumplir con su palabra y sus compromisos. Las Generaciones X y Y no toleran el liderazgo no auténtico. La integridad, coherencia y autenticidad son características esenciales de los líderes.
- Permítales tener un equilibrio entre el trabajo y su vida personal.

4.4.5 Reclutamiento

Cuando haya identificado los vacíos en los requerimientos de personal, usted deberá considerar si dichos vacíos se pueden definir en roles de tiempo completo o si necesitará tercerizar o utilizar servicios de medio tiempo en áreas especializadas.

Una vez que haya establecido sus requerimientos, usted deberá atraer y reclutar a las personas adecuadas. Atraer talento de primera calidad es uno de los desafíos más grandes que enfrentan las firmas contables hoy en día.

4.4.5a Empleador preferido

El término “empleador preferido” típicamente ha sido asociado con las estrategias de reclutamiento y retención de empleados. Estas incluyen la reputación, las políticas relacionadas con los miembros de la familia y amigos, condiciones laborales y premios y la responsabilidad social y hacia la comunidad. La combinación de estos factores aporta (y resta) ímpetu a que un empleado potencial se asocie con una compañía en particular.

Cuando el mercado laboral actual favorece a los que buscan empleo —digamos, debido a una escasez de habilidades contables—, la percepción de una organización como un empleador preferido se convierte en un fuerte factor distintivo en cuanto a qué firma atrae empleados calificados y qué firma no.

4.4.5b Su oferta laboral

Su desafío es posicionar su firma como empleador preferido a fin de atraer y retener a las personas correctas. Lo ideal es crear un paquete valorado por su personal actual, así como también las personas que desea contratar. Este debe cubrir:

- la cultura de la firma: honestidad, integridad, coherencia, respeto y participación;
- las condiciones laborales y remuneración: permita algo de flexibilidad de modo que el resultado global represente un conjunto de condiciones justas por un pago justo;
- el desarrollo de habilidades y carrera profesional por medio del diseño del trabajo, y un trabajo flexible y que presenta desafíos y
- la capacidad de respuesta ante las necesidades individuales de los empleados y socios: esto puede requerir adaptar los acuerdos laborales de modo que la firma pueda entregar calidad, valor y rapidez sin seguir un conjunto único de normas laborales rígidamente.

La naturaleza del paquete estará moldeada por las habilidades y conocimiento que usted adquiera. Por ejemplo, si usted necesita a alguien con vasta experiencia, es probable que la persona apropiada pertenezca a la Generación Posguerra, quien solo se unirá a la firma si usted le ofrece seguridad, estabilidad y un poco de garantía para el futuro, tal como ser parte de la sociedad o mejores opciones de planes de pensión. No obstante, si usted desea tener a alguien con habilidades especializadas pero no tiene suficiente trabajo para mantener a esa persona ocupada a tiempo completo, quizás necesite a alguien de la Generación Y: alguien a quien le gusta la variedad y flexibilidad en el trabajo y tiene una necesidad menor de seguridad. Estas personas probablemente se vean atraídas por una promesa de un trabajo vanguardista y excitante a contrato donde puedan ganar habilidades valiosas, un alto nivel de autonomía y un buen paquete salarial que les permita disfrutar sus pasatiempos.

4.4.5c Su contrato laboral

Un contrato laboral establece los términos del compromiso de trabajo entre la firma y su personal. Las áreas que generalmente cubre el contrato laboral incluyen una descripción de las tareas a realizarse, la manera en que estas se deben realizar, la remuneración a ser pagada, lealtad hacia los intereses del empleador, confidencialidad de la información de los clientes y la firma, los aspectos básicos de la disciplina y rescisión, actividad no competitiva y la titularidad de los bienes e información de la firma. Este contrato también debe cubrir los aspectos básicos de la determinación del rendimiento, si se llevarán a cabo evaluaciones de rendimiento y cuándo. Un contrato laboral es un documento importante para la firma y establece las expectativas entre ambas partes desde el comienzo.

4.4.5d Su plan promocional

Su plan promocional es el método que elegirá usar para atraer empleados potenciales apropiados a su organización.

¿Cómo desarrollará su marca en el mercado? ¿Su firma es un buen lugar donde trabajar (como un “empleador preferido”) o un lugar donde la gente se queda por largo tiempo? Esta percepción impactará en el calibre de las personas que solicitarán un puesto en su oficina, y puede limitar sus opciones. El desarrollo de la marca puede mejorarse siendo proactivo en su comunidad local, haciendo que su gente constantemente describa a su firma como un lugar genuinamente bueno donde trabajar, fomentando el libre flujo de información y ofreciendo oportunidades para que la gente desarrolle sus habilidades y haciendo un trabajo variado.

¿Qué método(s) promocional(es) adoptará? Existen muchas opciones, tales como:

- acercarse a la gente que sus empleados conocen y recomiendan;
- publicitar en portales de trabajo de Internet;
- publicitar en medios impresos locales, tales como periódicos y revistas de contabilidad;

- usar empresas de reclutamiento especializadas;
- acercarse a universidades para contactar pasantes;
- buscar en páginas de contactos de redes sociales, tales como LinkedIn y Facebook;
- crear un “grupo” para su empresa en LinkedIn y/o Facebook, denominándolo algo así como “(La empresa XYZ) está contratando” y listando sus puestos más recientes, junto con información de cómo aplicar para el puesto;
- monitoreando páginas de blogs y foros de discusión de la comunidad contable, buscando líderes de opinión y contactándolos directamente y
- asegurando que la página web de su compañía esté siempre actualizada respecto de las oportunidades laborales que surgen. Dos cuestiones a tener en cuenta al decidir sobre su plan promocional son:
- ¿Dónde puede atraer candidatos en forma viable? ¿Está usted limitado a su región local, su país (debido al reconocimiento de las calificaciones) o pueden traer gente del extranjero?
- ¿Desea solo utilizar candidatos del mercado que están buscando trabajo activamente (candidatos activos) o intenta atraer a alguien que está trabajando en otro lado en la actualidad (candidatos pasivos)?

4.4.5e Su proceso de selección

En la mayoría de los países, los empleadores deben ofrecer igualdad de oportunidades a los candidatos y tratar a todos de manera equitativa a lo largo del proceso de selección. A fin de evitar demandas por prácticas injustas en los tribunales locales, conviene seguir el mismo proceso de selección para todos los candidatos de aplican para un puesto.

Este proceso debe determinarse antes de publicitar un puesto y debe incorporar elementos tales como los que se enumeran a continuación.

4.4.5f Averiguación de antecedentes

La confidencialidad de la información de los clientes, un aumento en las actividades fraudulentas y un mayor conocimiento del blanqueo de capitales, especialmente en relación al financiamiento de actividades terroristas, significa que los clientes y gobiernos están haciendo a las compañías responsables de las acciones de sus empleados. Se recomienda enfáticamente hacer algún tipo de verificación de antecedentes de los candidatos potenciales. En algunos casos, esto es un requisito de las pólizas de indemnización profesional.

Tradicionalmente, esto incluye dos aspectos:

Verificación de antecedentes: Esto incluye reunir información acerca del comportamiento pasado por medio de la búsqueda de informes de referencia, verificación de antecedentes policiales, verificación de quiebras, verificación de curriculum vitae, etc. Las extrapolaciones se hacen en base al comportamiento pasado para saber cómo el candidato se comportará en el futuro.

Pruebas psicométricas: Existen muchas formas de pruebas psicométricas, y toda prueba debe ser adaptada a la necesidad específica de la firma. Las pruebas psicométricas proporcionan un panorama de la personalidad y características de comportamiento actuales de una persona, lo que ha probado ser un método mucho más preciso para determinar el futuro comportamiento que la verificación de antecedentes solamente.

Mientras que estos dos métodos requieren una inversión de tiempo y dinero, los efectos devastadores de tener un empleado sin ética y subversivo no pueden ser subestimados. Si usted contrata a alguien así sin notarlo, ello le costará mucho a su firma en el largo plazo.

Encontrará un ejemplo de lista de verificación para las condiciones laborales en el ejemplo de manual de oficina del [Anexo 1.4](#).

4.4.5g Entrevistas

Le recomendamos fervientemente que elabore un conjunto de preguntas (razonables) para hacer a cada solicitante. Siempre que sea posible, haga entrevistas cara a cara, donde usted podrá evaluar el lenguaje corporal de primera mano y obtener una “sensación” más precisa de la persona. Si usted no puede hacer la entrevista en persona, puede utilizar aplicaciones como una cámara web, en lugar de una llamada telefónica.

Lo ideal es proporcionar al candidato una descripción del rol durante la entrevista de modo que pueda entender de qué se trata el puesto para el que está aplicando y sea más específico en sus comentarios.

Siempre que sea posible, los empleados mismos deben entrevistar a los candidatos. Dado que cada entrevistador tendrá un método o perspectiva diferente, un panel de entrevistas congruente puede ayudar a asegurar la congruencia.

Durante la entrevista tome notas que pueda consultar más adelante en el proceso de toma de decisiones. Asimismo, estas pueden servir de evidencia en caso de que el candidato cuestione su decisión sobre la contratación.

4.4.6 Inducción

Una vez que haya seleccionado al candidato ganador, es importante que este conozca la firma en mayor detalle.

La inducción (también conocida como “orientación”) puede ser tomada como la fase final del reclutamiento y selección. No obstante, también es la primera fase del aprendizaje y desarrollo. Es el proceso formal de familiarización de los nuevos empleados con la firma, sus roles y cómo opera la firma.

Algunas firmas no cuentan con un programa formal de inducción de empleados. Ello es un desatino, pues un programa bien ejecutado presenta una cantidad de beneficios muy prácticos y rentables, incluso para las firmas pequeñas, que comprenden los siguientes:

- El nuevo empleado se forma una impresión favorable de la empresa, lo cual contribuye a su entusiasmo general por el trabajo. De esta manera, ello puede ser un factor importante para reducir la rotación de personas y la falta de satisfacción de los empleados.
- Le permite establecer una buena relación laboral con el nuevo empleado por medio de la explicación de su trabajo con relación a las otras personas de la firma. Esto le permite a la persona a cargo de la inducción explicar las normas y reglamentaciones de la firma, lo que reducirá las posibilidades de futuros malentendidos.
- Las transiciones desde la escuela o universidad resultan más sencillas para los empleados con experiencia laboral limitada.
- El empleado se adapta al trabajo y su entorno más rápidamente, lo que hace que aumente su confianza. Esto reduce las alteraciones y aumenta la productividad.

4.4.6a Programa de inducción

El tipo de trabajo y estructura de la firma determinarán el tipo de programa de inducción a seguir. En algunas organizaciones, puede simplemente tomar la forma de una conversación con un socio, y donde el supervisor proporciona más detalles. En las firmas más grandes, puede involucrar conversaciones con el gerente de recursos humanos, socios y el supervisor e incluir varios días (o quizás semanas) de capacitación.

Haga una lista de los temas que desea cubrir. Ponga estos temas en una secuencia apropiada y use este programa de inducción nuevamente para cada nuevo empleado, con actualizaciones ocasionales. Por lo general, es conveniente cubrir las siguientes tres áreas principales.

4.4.6b Introducción a la firma

Proporcione al empleado una visita a la firma y dele información sobre:

- la historia, visión, misión, estructura, servicios y clientes de la firma;
- las líneas de comunicación dentro de la firma, tanto formales como informales;
- la industria;
- el ambiente laboral: políticas, normas y prácticas laborales;
- fuentes de asesoramiento y asistencia;
- políticas sobre tabaco, alcohol, conducta impropia, vacaciones y ausencias;
- los procedimientos de reclamos y otras políticas relevantes;
- dónde encontrar los lavatorios, casilleros, estacionamiento, baños, cocina y salidas de emergencia;
- los sistemas de seguridad, tales como simulacros de incendio, oficial encargado de la prevención de incendios, ubicación de los extintores, y procedimientos en caso de accidente o emergencia y
- la información sobre seguridad y salud ocupacional.

4.4.6c Definición de los términos laborales del individuo

Proporcione información acerca de:

- los premios correspondientes y acuerdos empresariales, sistemas de pago y reglamentaciones locales relevantes;
- horas de trabajo, descansos y hora de finalización;
- procedimientos de administración y registro de horas y
- procesos de evaluación de rendimiento y requerimientos de competencias.

4.4.6d Familiarización detallada del empleado con los requerimientos del trabajo

- Proporcione al empleado la descripción de sus funciones;
- preséntele a sus compañeros de trabajo y otras personas con las que necesitará tratar en sus funciones;
- identifique oportunidades de ascenso;

- proporciónese un resumen de las oportunidades de capacitación y desarrollo;
- discuta los detalles relevantes de su trabajo: qué herramientas, equipamiento y suministros usará y cómo estos se pueden obtener, así como los requerimientos de seguridad relacionados;
- explíquese qué lugar tiene su trabajo en la estructura global de la firma;
- Capacítelo en cuanto al software de la firma;
- defina las expectativas que los supervisores tendrán de él y
- defina las expectativas que sus pares y clientes tendrán de él.

Proporcione *información directamente relevante* antes de proceder con la información más general. La gente primero quiere saber acerca de las cosas que los afectan a ellos inmediatamente, tal como la ubicación de los baños, dónde estacionar y cómo se calcula su pago.

Luego de algunos días de inducción formal, el programa puede volverse más flexible, con etapas para actividades tales como aprender acerca de cada servicio individual de la firma o aprender y ejecutar cada tipo de trabajo.

El programa de inducción para nuevos empleados debería incluir una revisión de los términos laborales, la salud y seguridad en el lugar de trabajo y las políticas sobre igualdad de oportunidades, discriminación y hostigamiento. El ejemplo de manual de oficina del [Anexo 1.4](#) brinda un ejemplo del contenido que debe discutirse con los nuevos empleados.

4.5 Liderazgo de su equipo

4.5.1 Dar el ejemplo: “marcar las pautas desde arriba”

Los contadores están capacitados y cuentan con las habilidades para la gestión de la información y sistemas. Sin embargo, en el momento que usted asume un rol de líder, también acepta la responsabilidad de afectar el comportamiento de otras personas y ejercer una significativa influencia diaria en el conocimiento de su trabajo y la toma de consciencia de su rendimiento. Esto requiere el desarrollo de la integridad, responsabilidad personal, visión personal y autoconocimiento. Significa trabajar con personas que pueden provenir de diferentes contextos, preferencias laborales o fortalezas personales o profesionales. Por sobre todo, implica una disposición a rendir cuentas por sus actos y esperar a cambio lo mismo.

Otra manera útil de pensar acerca de la distinción entre “gerenciamiento” y “liderazgo” es:

- *El gerenciamiento* es trabajar con procesos para alcanzar metas, y
- *el liderazgo* es trabajar con personas para alcanzar resultados acordados.

Es importante recordar que los procesos se gerencian y las personas se lideran. En sus trabajos, hasta cierto punto, las personas necesitan equilibrar ambos aspectos, en particular “combinar” en base a las demandas y circunstancias del trabajo global. Los líderes de equipo deben tratar de encontrar el equilibrio entre la tarea, la persona y el equipo.

“Marcar las pautas desde arriba” no solo es un elemento importante del gobierno de la entidad sino también esencial para las operaciones eficaces de las firmas de auditoría, de acuerdo con el documento emitido por el Foro de Firmas de la IFAC. El documento “Marcar las pautas desde arriba y la calidad de la auditoría” (*“Tone at the Top and Audit Quality”*) describe cinco áreas en las que la gerencia puede abordar las cuestiones de “marcar las pautas desde arriba”: estrategia, comunicación, descripción de puestos de trabajo, evaluaciones de rendimiento y monitoreo. Este también proporciona ejemplos que aclaran

en mayor detalle los tipos de políticas y procedimientos establecidos y el sistema correspondiente de recompensas y sanciones. [Tone at the Top and Audit Quality](#) puede descargarse en forma gratuita de la página web de la IFAC <http://web.ifac.org/publications>.

Modelo de liderazgo funcional

El desafío para los líderes de equipo consiste en asegurar que un elemento no le reste atención o demasiados recursos a las otras dos áreas, de modo que los tres se entrelacen en forma pareja (como se muestra en la [Figura 4.1](#) a continuación). En algunas ocasiones usted necesitará dar lugar a una falta de equilibrio por un corto plazo a fin de rectificar problemas o centrar los recursos en determinadas cuestiones. No obstante ello, si se permite que uno de los elementos “haga sombra” sobre los otros por demasiado tiempo, puede darse una falta de equilibrio, conflictos y disfuncionalidades.

Figura 4.1 Modelo de superposición de equipo, tarea e individuo



En esencia, este modelo indica que:

- los equipos trabajan mejor cuando saben qué tarea se espera que desempeñen (o el resultado a alcanzar) y que hay buenas probabilidades de éxito;
- los miembros del equipo tienen una necesidad básica de trabajar juntos como equipo y que se vea que alcanzaron los resultados y
- *todos los* individuos del equipo necesitan sentir que están haciendo un buen trabajo y que son una parte valiosa del equipo. Los líderes eficaces prestan atención a las tres áreas.

4.5.2 Qué esperan los empleados de los líderes

La gente coincide notablemente cuando expresa lo que espera de sus líderes.

Los miembros de equipo quieren que sus líderes sean “honestos”

Esto significa:

- los líderes son sinceros en lo que dicen;
- los empleados saben dónde están parados con sus líderes;
- los líderes hacen lo que dicen y se aseguran de que sus acciones coincidan con sus palabras;

- los líderes no tienen temor de admitir que no saben todas las respuestas y
- los líderes inspiran confianza.

Los empleados quieren líderes que sean “competentes”

Esto significa:

- los líderes saben qué se necesita para que se haga el trabajo;
- los líderes cuentan con habilidades interpersonales para involucrar al equipo eficazmente;
- los líderes se comunican en forma clara de modo que los empleados sepan qué está sucediendo y si están haciendo un buen trabajo;
- los líderes conocen las capacidades e intereses de los miembros de su equipo y pueden sacar provecho de ello dentro del equipo y
- los líderes inspiran respeto.

Los empleados quieren líderes que “inspiren”

Esto significa que los líderes:

- son entusiastas;
- tienen una visión y se la pueden comunicar a otras personas;
- miran hacia adelante a la vez que pueden basarse en el pasado;
- crean un entorno que ayuda a motivar a los empleados;
- se enfocan en las metas a largo plazo de la gente a la vez que celebran el logro de las metas a corto plazo e
- inspiran a comprometerse.

Los empleados quieren que los líderes sean “creíbles”

Esto significa líderes que:

- tienen una trayectoria probada;
- tratan con la gente en forma directa;
- entienden que la credibilidad se gana y se puede perder muy rápidamente e
- inspiran confianza.

4.5.3 Creación de un equipo de alto rendimiento

Resulta útil para entender cómo desarrollar una cultura de equipo de alto rendimiento.

¿Qué es un equipo? Por lo general, la gente comparte sus necesidades de relacionarse y conectarse. Un equipo eficaz por lo general evoluciona a partir de un grupo de empleados que han llegado a conocerse bien, están enfocados en un objetivo compartido a lo largo del tiempo y conocen las capacidades de cada miembro y el aporte de cada uno de ellos al éxito como un todo. Esto comúnmente se ve en, digamos, un equipo deportivo, un equipo de debate o un equipo de trabajo que funciona bien.

Los miembros de un equipo comparten:

- el reconocimiento y el ser parte del equipo: ser aceptado y reconocido como un miembro valioso de un equipo determinado;
- la identidad: conocimiento y respeto mutuos, concordancia de símbolos, sentimiento de solidaridad;
- una comunicación abierta: libre intercambio de información, ideas y puntos de vista, e interacción total entre los miembros;
- una meta en común: conciencia de una causa, tarea, meta, ideal en común; una razón de ser y permanecer juntos para lograr algo y
- la rendición de cuentas por los actos e interdependencia mutuas.

Los equipos son una herramienta poderosa para mejorar la productividad, creatividad y empoderamiento. Ofrecen muchos beneficios a las firmas cuando estas buscan mantener y mejorar el rendimiento empresarial central en un entorno de cambios rápidos, estrategias y operaciones impredecibles, que incluyen:

- toma de mejores decisiones;
- mejor calidad;
- mayor productividad;
- mayor rendimiento;
- mejor comunicación y coordinación;
- mayor flexibilidad tanto para las personas como para la firma;
- mejores servicios;
- diversidad de habilidades e ideas;
- más satisfacción laboral y buen ánimo;
- costos operativos menores;
- fomento de la creatividad y prácticas laborales innovadoras;
- mejor sinergia (la efectividad como un todo es mayor que la suma de los esfuerzos individuales);
- líderes liberados del trabajo detallado para poder pensar estratégicamente y
- sucesión.

4.5.3a Cómo formar un equipo de trabajo eficaz

- **Acuerde metas claras y viables:** Un equipo funciona mejor cuando sus miembros conocen en forma clara hacia dónde se dirigen y por qué.
- **Fije un plan claro:** Una vez que el equipo se haya puesto de acuerdo en un propósito claro, ayúdelo a que determine qué asesoramiento, capacitación y otros recursos necesita. Desarrolle un plan de acción que detalle quién hará qué, en qué marco temporal y qué recursos o soporte son necesarios.
- **Defina los roles claramente:** Los equipos eficaces empoderan a sus miembros y esperan que todos contribuyan. Todos necesitan saber qué se espera que hagan y cómo se medirá el rendimiento. Sea

claro acerca de qué roles serán compartidos. Las funciones laborales claras son los cimientos para una retroalimentación efectiva sobre el rendimiento.

- **Insista en una comunicación clara:** Los miembros de equipo dependen unos de otros para alcanzar resultados compartidos. Todos deben mantener la meta compartida en mente, escuchar activamente, hacer preguntas y compartir información relevante en forma oportuna.
- **Fomente el comportamiento de equipo:** Un clima de apoyo al equipo alienta a todos a trabajar estrechamente. El líder de equipo debe establecer una atmósfera de colaboración en equipo e involucrarse cuando los miembros del equipo evidencian conductas en contrario.
- **Establezca la toma de decisiones eficaces:** La toma de decisiones debe ser abierta, transparente e involucrar a los miembros del equipo siempre que sea posible, en especial en cuanto a los cambios que puedan afectarlos. Funciona mejor cuando los miembros del equipo conocen las razones para tales decisiones.
- **Ayude a tomar conciencia de los procesos/la dinámica del grupo:** Los miembros de equipo deben tener un conocimiento sólido de cómo el equipo funciona junto y cómo los individuos se comportan en los equipos. El equipo debe llevar a cabo autoevaluaciones periódicas para ver qué se puede mejorar. Esto puede hacerse una vez a la semana, o mes, luego de la reunión de práctica de la firma.
- **Espere e incentive la participación:** La mayoría de las personas trabajan en pos de objetivos, son seres sociales y los equipos brindan oportunidades de involucrarse en discusiones de toma de decisiones, en particular donde es probable que los resultados los afecten. Asegúrese de que todos los miembros tengan oportunidad de participar y aportar su talento.
- **Establezca normas básicas:** Haga que el equipo acuerde “normas básicas” tan pronto como sea posible. Establezca procesos para reforzar las normas básicas, y acciones apropiadamente cuando estas no se cumplen.
- **Insista en contar con la mejor información disponible:** Tener buena información facilita de gran manera acordar y obtener soluciones eficaces. La información sólida también ayuda a minimizar las divergencias de opinión y desacuerdos. Los líderes de equipo deben promover y modelar buenos procesos de recolección de información.

4.5.3b Etapas del crecimiento de un equipo

Se han identificado cinco etapas en el proceso de formación de un equipo. Mientras estas son bastante aparentes en un equipo nuevo, cualquier equipo puede evidenciar características de las diferentes etapas siempre que hay un cambio significativo, por ejemplo, en los miembros, liderazgo, o en las metas o funciones del equipo.

Un equipo no necesariamente progresará a través de cada etapa de manera lineal. Cambios en cualquiera de las etapas puede forzar al equipo a retroceder a cualquiera de las etapas anteriores. El líder del equipo debe identificar este proceso y responder apropiadamente a “hacer que el equipo recupere el rumbo”.

Tabla 4.1 Etapas de la formación del grupo y crecimiento del equipo

Etapas	Sentimientos	Comportamientos
Formación	Excitación, anticipación, Apego inicial y tentativo al equipo Sospecha, temor, ansiedad	Intentos de definir la tarea, comportamientos aceptables del grupo y procesos de toma de decisiones Discusiones abstractas sobre los conceptos y cuestiones Discusiones sobre síntomas no inherentes a la tarea Reclamos acerca de la organización y limitaciones a la tarea
Conflicto	Resistencia a la tarea y diferentes métodos Marcadas fluctuaciones en la actitud	Enfrentamientos entre los miembros Actitud defensiva y competencia Cuestionamiento del saber del líder asignado Establecimiento de metas no realistas Surge la percepción de "orden jerárquico" Tensión y rivalidad sin resolver o en aumento
Regulación	Mayor capacidad para criticar de manera constructiva Aceptación de los miembros en el equipo Alivio: ¡todo saldrá bien!	Un intento por alcanzar la armonía Más cordialidad, confianza, intercambio Sentido de cohesión del equipo Establecimiento y mantenimiento de las normas y límites Surgimiento del sentido de dirección y enfoque
Desempeño	Conocimiento más claro de los procesos personales y grupales Conocimiento de las fortalezas y debilidades de cada uno Satisfacción con el progreso del equipo Sentido de logro compartido	Cambio constructivo a nivel personal Capacidad de prevenir o resolver problemas del grupo Apego estrecho al equipo Progreso, energía, logro
Aplazamiento/(duelo)	Sentido de pérdida de un propósito en común Preocupación acerca del desapego Preocupación acerca de alejarse de las relaciones formadas en el grupo	Conflictos por disminución/bajos niveles de producción Retiro de individuos "Rituales" de separación Disminución de la interdependencia

Adaptado de: Tuckman 1965 y Tuckman & Jensen 1977¹

4.5.3c Estilos de liderazgo

¿Cómo puede organizar las cosas para llegar a la etapa de alto rendimiento más rápidamente? La respuesta yace en su flexibilidad como líder, dado que un estilo no encajará con todas las personas o situaciones.

¹ Tuckman, Bruce W. y Jensen, Mary C. *Etapas del desarrollo de grupos reducidos (revisado) (Stages of Small-Group Development Revisited)*. Group & Organization Management 4(1977): 419–427.

Tabla 4.2 Estilos de liderazgo para equipos eficientes

Tipo de liderazgo	Cómo impacta	Impacto en el clima	Cuando es apropiado
Visionario	Moviliza a las personas hacia sueños compartidos	Mayormente positivo	Cuando un cambio requiere una nueva visión o cuando se necesita un rumbo claro
Capacitador	Conecta lo que una persona quiere con las metas del equipo	Altamente positivo	Para ayudar a una persona a contribuir más eficazmente al equipo
Afiliativo	Crea armonía conectando a las personas unas con otras	Positivo	Para sanar grietas en un equipo, motivar durante momentos de estrés o fortalecer conexiones
Democrático	Valora las opiniones de la gente y logra compromiso por medio de la participación	Positivo	Para crear convencimiento o consenso u obtener contribuciones valiosas de los miembros del equipo
Ejemplar	Fija metas desafiantes y excitantes	Con frecuencia altamente negativo porque no resulta en una buena ejecución	Para obtener resultados de alta calidad de un equipo motivado y competente
Coercitivo	Calma los temores proporcionando una dirección clara en una emergencia	Con frecuencia altamente negativo porque no se usa de manera correcta	Durante una crisis, para impulsar un cambio de rumbo

Adaptado de: Goleman, Boyatzis y McKee 2002²

Como podrá ver, cada uno de los diferentes estilos de liderazgo tiene sus usos.

Para obtener más información acerca de los tipos de personalidad y herramientas, usted podría investigar acerca de los siguientes, que a continuación solo se discuten brevemente.

- **El Indicador MBTI de Myers-Briggs** (desarrollado por Katharine Cook Briggs e Isabel Briggs Myers; diríjase a www.myersbriggs.org) mide de dónde proviene la energía de las personas (extraversión/introversión), cómo estas obtienen información (sentidos/intuición), qué proceso de toma de decisiones utilizan (pensamiento/sentimiento) y cómo las personas se organizan en la vida (juicio/percepción).
- **DISC** (basado en el trabajo de William Moulton Marston) son las siglas en inglés para Dominio —relacionado con el control, poder, asertividad; Influencia —relacionado con las situaciones sociales y la comunicación; Constancia —relacionado con la paciencia, persistencia y consideración; y Meticulosidad —relacionado con la estructura y la organización. A partir de estas, se pueden mediar la asertividad, la pasividad, la amplitud mental y la cautela.
- **El Instrumento Herrmann de Dominancia Cerebral (HBDI)** (desarrollado por William Herrmann) es un tipo de medida y modelo de estilo cognitivo similar al MBTI y DISC.

² Goleman, Daniel, Boyatzis, Richard y McKee, Annie. *Liderazgo primario: percatarse del poder de la inteligencia emocional: (Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence)*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2002.

Más recientemente, un concepto de formas de inteligencia más allá de la intelectual ha ido ganando prominencia. Se dice que factores tales como la capacidad emocional también pueden afectar la capacidad de desempeño de las personas.

- **La Teoría de las Inteligencias Múltiples** (desarrollada por Howard Gardner) incluye la inteligencia interpersonal (la capacidad de entender las intenciones, motivaciones y deseos de otras personas) y la inteligencia intrapersonal (la capacidad de entenderse a uno mismo, los sentimientos, temores y motivaciones propios). Desde el punto de vista de Gardner, los tipos de inteligencia tradicionales, tal como el CM, no explican la capacidad cognitiva en su totalidad.
- **La Inteligencia emocional (IE)**, con frecuencia medida como un Coeficiente de Inteligencia Emocional (CIE), mide la capacidad del individuo de leer y manejar sus propias emociones y las de otras personas y grupos. Daniel Goleman ha enumerado cuatro formas de inteligencia emocional: autoconciencia emocional, automotivación, empatía y habilidades sociales. Se dice que estas se aprenden y que no son inteligencias innatas, por ende un líder puede desarrollar y realzar estos rasgos.

Mientras que algunos toman el liderazgo en forma natural, muchos no lo hacen, de modo que es tranquilizador saber que muchos de sus componentes pueden ser aprendidos con el tiempo. Como socio accionista o socio de su empresa, vale la pena poner el esfuerzo necesario para ello, dado que usted será recompensado con un aumento proporcional en la productividad y, por lo tanto, la rentabilidad.

4.5.4 Comunicación

La buena comunicación dentro de una firma es esencial para prevenir la fricción y mejorar la productividad. Asegura que la información relacionada con un cliente o una habilidad en particular pueda compartirse y que las personas conozcan cualquier dificultad experimentada en cualquier otra parte de la firma. Al comunicarse bien con los trabajadores, un socio puede delinear las expectativas de la firma claramente, discutirlos y hacer que sean aceptadas como razonables por parte de los empleados de la firma. La comunicación manejada de esta manera ayudará a evitar conflictos a futuro.

La comunicación es una forma clave de promover las normas profesionales dentro de la firma. Todos los empleados deben saber dónde encontrar ciertos elementos, cómo realizar determinadas tareas, cómo llenar los vacíos de su conocimiento personal y a quién recurrir cuando sea necesario. Este tipo de comunicación puede darse a través de correos electrónicos o memos, o teniendo un conjunto de documentos laborales en común para normalizar la forma en que una tarea debe ser completada, un manual de procedimientos, o puede lograrse por medio de reuniones de personal o actividades de capacitación. El “cara a cara” por lo general es la mejor manera de comunicación.

4.5.4a Modelo de comunicación interpersonal

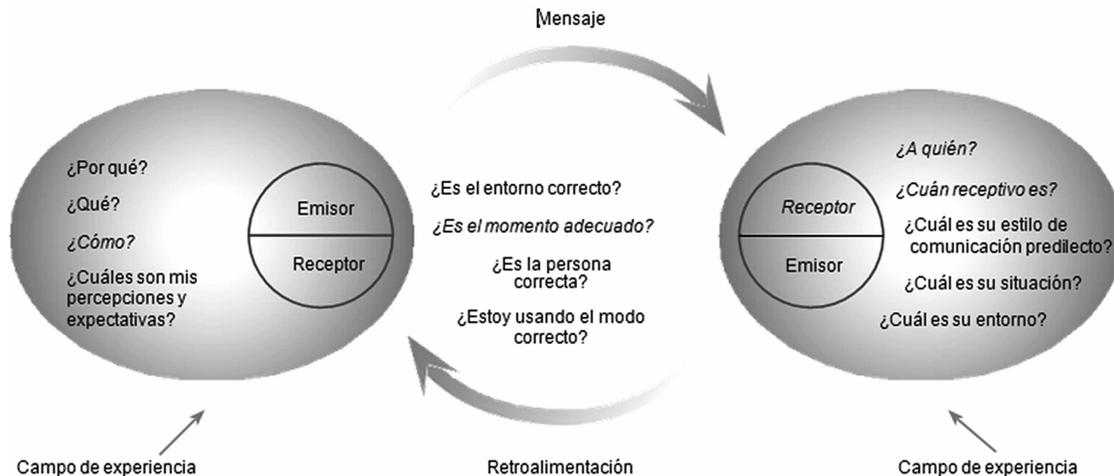
La comunicación eficaz debe derivar en conocimiento compartido.

Como se muestra en el diagrama a continuación (Figura 4.2), la manera en que se entienda el mensaje dependerá de cuán claro sea el proceso de comunicación entre el emisor y el receptor.

Cualquiera sea el motivo de la comunicación, su receptor debe:

- encontrar algún beneficio en prestar atención a su mensaje;
- entender claramente lo que usted intenta decir y
- tener la oportunidad de responder apropiadamente (notar su mensaje, estar de acuerdo con este, obtener más información, hacer algo o simplemente no estar de acuerdo).

Figura 4.2 Comunicación efectiva



La comunicación efectiva se da cuando el mensaje es preciso y este pasa por el canal de comunicación entre el emisor y el receptor sin ningún tipo de interferencia. El emisor tiene dos roles importantes: primero, transmitir el mensaje inicial y, segundo, usar la respuesta para asegurarse de que el receptor ha recibido e interpretado el mensaje correctamente. La respuesta se logra cuando el emisor formula alguna pregunta al receptor para verificar el nivel de comprensión. Si el mensaje no ha sido recibido correctamente o completamente, el emisor puede entonces reformular y explicar el mensaje.

Este proceso obviamente resulta más sencillo en reuniones y conversaciones telefónicas que en un "canal" tal como el correo electrónico, carta, memo o página web. Estas situaciones no generan una respuesta inmediata, por ende usted no sabe si el mensaje ha sido recibido correctamente. Como regla general, el mejor resultado de cualquier comunicación es usar múltiples canales, tal como una descripción oral respaldada por un texto escrito.

4.5.4b Una estrategia de siete pasos para la comunicación práctica

1. Preparación del mensaje

- ¿Cuál es su mensaje clave?
- ¿A quién va dirigido?
- ¿Qué resultado está buscando?
- ¿Cuál es la mejor manera de comunicar su mensaje?
- ¿Cuándo es el mejor momento?
- ¿Cuál es el mejor lugar?
- ¿Están los puntos principales claros?
- ¿Existe ambigüedad en su mensaje?
- ¿Son los hechos correctos?
- ¿Está clara la acción necesaria?
- ¿Está incluida toda la información necesaria?

2. Preparación del comunicador

- Considere su propia actitud y niveles de confianza.
- Utilice sus habilidades de asertividad.
- Preste atención a la congruencia entre el lenguaje verbal y no verbal.
- Busque crear un entorno que saque lo mejor de usted al comunicarse.

3. Obtención de atención

- Sea directo y pida atención.
- Haga contacto visual con confianza.
- Gane el interés del oyente con una declaración dramática, una anécdota o una pregunta directa.
- Utilice imágenes visuales o una intensidad oral vívidas.
- Utilice gestos o posturas corporales enfáticos.
- “Vístase para impresionar” (apariencia personal).

4. Preparación del receptor

- Deje en claro qué es lo que desea comunicar o discutir.
- Señale la importancia de su comunicación y/o los beneficios para el oyente.
- Verifique si está predispuesto para que usted proceda.

5. Emisión del mensaje

- Use un lenguaje simple y enfatice los puntos clave.
- Hable claramente y en forma audible, variando el registro, tono y volumen de su voz para imprimir énfasis o transmitir emoción y significado en su mensaje.
- Esté listo para responder a signos de aburrimiento o falta de interés.
- Haga pausas para preguntas o aclaraciones.
- Resuma el mensaje para ayudar a la comprensión.
- Hable “a” la gente y no “hacia” la gente.
- Cambie su método si es necesario.

6. Recepción y aclaraciones

- Escuche con atención y muestre interés en quien habla.
- No se desconecte tan solo porque usted no está de acuerdo.
- Pida aclaraciones, repeticiones o más explicaciones si no está seguro de haber entendido.
- Intente parafrasear para verificar si entendió.
- No pierda de vista los puntos principales por enfocarse en los detalles.

- Concéntrese en lo que le dicen, no en sus propias opiniones, preferencias o problemas.
- Escuche imparcialmente el punto de vista de la otra persona antes de responder.

7. Cierre

- Póngase de acuerdo con el otro interlocutor en cuanto a un plan de acción o pida una reacción.
- Sugiera una forma o formas de continuar.
- Resuma lo que se ha logrado hasta el momento.
- Concierte otra reunión.
- Indique que usted ha finalizado.
- Agradezca a la persona por su tiempo y atención.

4.5.5 Delegación: la clave para sacar el máximo partido de la empresa

Con frecuencia, en las empresas contables, las personas de alto rango son las más ocupadas en la organización. Estas son las personas bajo más presión, quienes con frecuencia trabajan más horas y que a veces simplemente no tienen tiempo para hacer todo lo que quisieran.

Algunos de los signos de sus dificultades incluyen que los empleados no pueden acceder al socio para consultas, una pila pendiente de trabajo en espera de revisión, facturas emitidas pero no enviadas y preguntas de los clientes que esperan una resolución. Los socios están demasiado ocupados haciendo trabajo para los clientes para involucrarse en el gerenciamiento de la firma.

La delegación es esencial para liberar tiempo de los socios para que puedan manejar las relaciones con los clientes y hacer el mejor uso de su tiempo y talentos. La tendencia es que cada socio tenga empleados que logren altos niveles de rentabilidad pero, claramente, cuanto más gente supervisa un socio, menos tiempo puede pasar haciendo el trabajo directamente para los clientes. La delegación es la única manera en que el trabajo puede completarse de manera eficaz.

4.5.5a ¿Qué es la delegación?

La delegación incluye la asignación de tareas, responsabilidad y proyectos a los empleados, junto con la responsabilidad, poder y autoridad necesarios para concretar dichas tareas y alcanzar los resultados esperados.

La delegación le permite a su equipo usar sus habilidades en su máxima capacidad. Adicionalmente, le permite a usted poner el trabajo correcto al nivel más eficiente de responsabilidad, ayudándolo tanto a usted como a los miembros del equipo a cumplir con los plazos de entrega estipulados. Durante este proceso, usted permite que se amplíen las habilidades de aquellos involucrados y que mejore su contribución a la firma. Por último, le permite a usted enfocarse en el panorama general y sus tareas más importantes.

4.5.5b Por qué los empleados de alto rango no pueden delegar

Existe una cantidad de motivos por los que algunos socios y empleados de alto rango no pueden delegar:

- Delegar significa ceder parte del control, lo que no quieren hacer.
- No quieren arriesgar su relación con los clientes.
- Temen que el control de la calidad sea puesto en riesgo si no hacen el trabajo ellos mismos.
- Les gusta lo que hacen y lo disfrutan.

- Piensan que es más rápido y más fácil si lo hacen ellos mismos (probablemente lo es, pero esta es una mentalidad a corto plazo, no sostenible).
- Pueden hacer el trabajo mejor que cualquiera de sus empleados (este puede ser el caso en un principio, pero puede superarse con capacitación).

Si bien este tipo de pensamientos son bien intencionados, previene que el socio logre los mejores resultados para la firma a largo plazo.

4.5.5c Claves para una delegación exitosa

1. **Determine las tareas o área de responsabilidad a ser delegadas.**

Delegue cualquier cosa que:

- demande mucho tiempo;
- sea de baja prioridad;
- sea recurrente o mecánica;
- alguien más podría hacer mejor que usted a un costo menor y
- capacitará y desarrollará las habilidades de sus empleados, y luego:
- decida qué empleado debe completar la tarea;
- dé instrucciones claras del trabajo;
- fije un plazo límite para la tarea;
- fije objetivos parciales a reportar;
- fije un plazo límite para la finalización y
- monitoree el progreso del personal de menor rango.

No obstante, recuerde que hay determinadas cosas que solo usted puede hacer, decisiones que solo usted puede tomar y áreas críticas que solo usted puede y debe abordar. La delegación debería abordarse por medio de un método de “cascada”. Las áreas de menor riesgo, que requieren niveles menores de especialización y donde es menos probable que haya presión sobre las tarifas son las primeras áreas que debe considerar para la delegación.

Los socios y profesionales únicos deben buscar delegar el trabajo hacia abajo en la firma y retener para ellos el trabajo que exige su nivel de especialización. Cuanto más delegue y capacite, más trabajo podrá hacer su gente. El ciclo de delegación debe ir desde cada nivel al siguiente. De manera ideal, el tiempo de los socios eventualmente puede enfocarse casi exclusivamente en la gestión de los clientes, cultivar clientes y la gestión de la firma y el equipo.

2. **Decida cuáles de sus empleados deben completar las tareas**

Usted conoce las capacidades de cada miembro de su equipo. Usted verá que será más fácil delegar trabajo a los miembros de alto rango de su firma, en cuyo trabajo usted confía. Sin embargo, al completar el cronograma del flujo de trabajo, decida qué miembro de su equipo podría hacer el trabajo más eficazmente. Si usted encuentra que ningún empleado cuenta con las habilidades necesarias, debería implementar la capacitación correspondiente.

3. Dé instrucciones claras

Comunique en forma clara el objetivo, marco temporal y resultado de la tarea, incluyendo cuánta iniciativa se espera y cuánta autonomía está autorizada a aplicar. Establezca sistemas y procedimientos para apoyar la concreción de la tarea de manera consistente.

4. Asegúrese de proporcionar la autoridad y herramientas necesarias

Asegúrese de que sus empleados tengan la autoridad y herramientas necesarias para hacer lo que se les pide. Cuando hayan completado las tareas satisfactoriamente, reconozca su contribución al éxito de la firma.

5. Transmita confianza y seguridad en las capacidades de la gente

Enfatice la importancia de la tarea y exprese su seguridad en la persona a quien ha delegado la tarea.

6. Fije objetivos parciales en puntos clave

Incluso si está delegando tareas y responsabilidades, usted sigue teniendo la responsabilidad última de las acciones de su equipo. En consecuencia, usted debe dedicar tiempo a verificar el trabajo completado, corregir errores y responder preguntas. Sus empleados no tendrán el mismo nivel de habilidad que usted y es posible que no vean las cosas desde su punto de vista, por lo tanto es esencial que usted tenga los medios para ponerse al día con aquellos a quienes delega trabajo. Esto protegerá la integridad del trabajo de su firma.

4.6 Gestión y retención de empleados

Las firmas contables con frecuencia subestiman el costo de la rotación de personal. Existen costos obvios en el reemplazo de personal, tal como el reclutamiento y la capacitación, pero estos son solo el principio de la ecuación de los costos. Asimismo, existe la posibilidad de alteraciones en la productividad de un empleado insatisfecho antes de su partida. Esto también se aplica al resto de los empleados que necesitan hacerse cargo del trabajo hasta que se encuentre un reemplazo. Esta presión creciente en el resto de los empleados puede conducir a una reducción en la capacidad de crecimiento de las firmas nuevas. Mientras que un determinado nivel de rotación de personal es inevitable, un socio accionista o gerente que desea maximizar la rentabilidad de la firma hará todo lo posible por minimizar la rotación de personal y retener a los empleados clave.

Una cantidad de factores influyen en las tasas de retención de personal; los más importantes se enumeran a continuación.

4.6.1 Motivación

La motivación es un impulso o una necesidad interna que afecta el comportamiento, las actitudes y respuestas individuales. La gente puede no ser consciente de todas sus necesidades y sin embargo estas necesidades aún pueden afectar su rendimiento en el lugar de trabajo.

Mientras que la gente se ve motivada de diferentes maneras, existen temas y puntos en común subyacentes que se aplican a todas las personas.

La Pirámide de Maslow

Abraham Maslow identificó una “jerarquía de necesidades humanas” en su documento de 1943, *Una teoría sobre la motivación humana (A Theory on Human Motivation)*. Él argumentaba que cuando las

necesidades de las personas se veían satisfechas en un nivel, las personas ya no se veían motivadas por tales necesidades. Por ejemplo, la gente ya no se ve motivada por el hambre una vez que se ha alimentado. Por otro lado, cuando las personas pasan hambre, todas las otras necesidades son irrelevantes y no los motivarán. Su jerarquía es la siguiente:

Supervivencia (fisiológica): Estas son las necesidades básicas que sostienen la vida: alimentos, bebidas, refugio, necesidades corporales, impulso sexual.

Seguridad (y protección): Esta refleja la necesidad de estar fuera de peligro. En términos laborales, esto puede significar la libertad del temor de perder el trabajo u hogar. La mayoría de las personas necesitan sentir que el mundo alrededor de ellos está en orden. Tener un trabajo —o al menos una fuente de ingresos— proporciona este nivel de motivación.

Afiliación: Las personas tienen una necesidad subyacente de sentirse aceptadas y dar y recibir afecto hasta cierto grado. Esto por lo general se expresa por medio de la pertenencia a un grupo y teniendo amigos. La gente que se siente excluida o sin amigos en un lugar de trabajo por lo general se siente sola e infeliz. Esto refleja una necesidad universal de afiliación y ser valorado por otros.

Reconocimiento: Una vez que las personas han satisfecho sus necesidades sociales, sienten la necesidad de ser respetadas. Esto crea un sentido de autoestima y confianza en sí mismo. A las personas en cualquier tipo de trabajo les gusta sentir que hacen su trabajo bien y contribuyen a las organizaciones, y que la gente las respeta por ello. Esta necesidad se relaciona con la necesidad de respeto por sí mismos, estatus, reconocimiento y realización del ego.

Autorrealización: Maslow argumentó que esta es la necesidad humana más elevada, la necesidad de reconocer el potencial completo de uno mismo y alcanzarlo. El desarrollo personal y profesional, tomar un trabajo que presenta desafíos o ganar un ascenso pueden ser manifestaciones de esta necesidad en el lugar de trabajo.

Autotrascendencia: Este es el nivel en el cual la persona alcanza y supera la autorrealización y trabaja más allá de las nociones del “yo” en favor del bien colectivo de los demás. Han habido muchos ejemplos de personas que han llevado vidas no egoístas y generosas.

Algunas pueden tener necesidades sociales más fuertes que otras, y no todos tienen un gran deseo de lograr grandes cosas. En cualquier caso, los socios y gerentes deben saber que todos tienen necesidades y que dichas necesidades pueden variar enormemente según las circunstancias personales.

Signos de falta de motivación/moral baja

Los indicadores de falta de motivación/moral baja en un equipo incluyen:

- alta tasa de ausencia y rotación de empleados;
- conflictos de valores/malas relaciones y
- baja satisfacción, productividad y logros laborales.

Preste atención a estos signos y esté preparado para enfrentarlos directamente con los miembros individuales del personal o la firma como un todo. Recuerde: demasiado trabajo o demasiado poco trabajo puede ser una fuente de tensión, estrés, insatisfacción y moral baja. La moral se ve altamente afectada por las actitudes y comportamientos de los compañeros de trabajo, supervisores/gerentes y miembros de equipo, y las presunciones en la cultura del lugar de trabajo.

4.6.2 Retención de personal

Atraer, involucrar y retener talento de primera calidad es uno de los desafíos más grandes que enfrentan las firmas contables hoy en día. Sin las estrategias y prácticas apropiadas para la contratación y retención, las firmas no pueden lograr un alto rendimiento sostenible.

Algunas estrategias simples que pueden ayudar en la retención del personal incluyen:

- **Conocer al personal** y establecer una conexión personal. Comunicar y proporcionar retroalimentación formal e informal sobre una base periódica.
- **Orientar y ayudar al personal en su desarrollo.** Si el empleado está haciendo un buen trabajo, asegúrese de proporcionarle retroalimentación positiva. Si no, proporciónale retroalimentación constructiva seguida de orientación o instrucción.
- **Crear una cultura de compromiso con la firma** que reconozca que el personal está motivado por medio de diversos factores, incluyendo el dinero. Usar elogios orales y recompensas alternativas, tal como la capacitación, pueden motivar a crear una cultura de trabajo positiva y participativa.
- **Usar revisiones de rendimiento** para definir las carreras profesionales y explorar oportunidades de desarrollo.
- **Establecer metas altas** y desafiar a los miembros del equipo ofreciéndoles mayores niveles de responsabilidad. Delegar proyectos especiales que puedan poner a prueba sus capacidades de liderazgo.

Al crear una cultura de la firma positiva, participativa y colaborativa, será más difícil que el personal se vaya. Esto tiene otra cara también. Recuerde que a sus clientes les gusta involucrarse con personal que ya conocen y con quienes han construido una relación. La retención del buen personal mejorará el éxito a largo plazo de su firma.

4.6.3 Claves para una atmósfera de trabajo productiva y cohesiva

- La combinación correcta de competencias y madurez (individual y de todo el equipo);
- un ambiente motivador;
- una buena combinación de personas y trabajos, y un buen equilibrio dentro del equipo;
- procesos de recompensa y reconocimiento apropiados;
- sistemas y redes de apoyo;
- sistemas de reclutamiento, capacitación, desarrollo, orientación y evaluación bien integrados;
- tratar a las personas como individuos con fortalezas y preferencias únicas y
- reconocimiento de que pueden existir diferencias de estilo personal entre pares y entre supervisores/gerentes y sus propios gerentes.

Si bien la cultura de una firma y la motivación de sus empleados tienen una directa correlación con los niveles de rendimiento, existen medidas que usted puede tomar para mejorar la productividad.

4.6.4 Gestión de rendimiento

La gestión de rendimiento es el uso de estrategias y actividades interrelacionadas con el propósito de monitorear y mejorar el rendimiento de las personas, equipos y la firma como un todo. Incluye:

- Aclarar los objetivos de rendimiento (esto puede incluir las tareas, resultados, comportamientos) y relacionarlos con los planes comerciales de la firma;
- evaluaciones de rendimiento periódicas de los individuos o equipos basadas en el logro de esos objetivos;
- retroalimentación sobre tales evaluaciones;
- reconocimiento o recompensa por el rendimiento, incluyendo pagos por rendimiento, progresión del salario en base al rendimiento y sistemas de recompensa no remuneratorios;
- desarrollo individual y de equipo para construir capacidades e
- instrucción u otras acciones para tratar con el rendimiento deficiente.

La gestión de rendimiento debe ser una actividad permanente, donde la retroalimentación oportuna puede darse para mantener el rendimiento en la dirección correcta. El monitoreo y diálogo permanentes se incluyen en un sistema formal de documentación del rendimiento de una persona denominado “evaluación de rendimiento”. Con frecuencia, el resultado de una evaluación de rendimiento formal se relaciona con la remuneración y el reconocimiento, por lo que requiere un alto grado de robustez en los procesos utilizados para alcanzar los resultados, mientras que la gestión de rendimiento tiende a ser más informal y situacional.

Para ser un buen gerente de rendimiento, idealmente usted:

- proveerá un “contexto” claro para las tareas del individuo y el trabajo;
- acordará objetivos y expectativas claros con el equipo y cada individuo;
- mostrará que existen relaciones claras entre el trabajo del individuo, el equipo y la firma; proporcionará orientación y apoyo según sea necesario, sin ser avasallador;
- proporcionará retroalimentación específica, permanente y oportuna;
- estará abierto a recibir y aprender de la retroalimentación constructiva; verá la gestión de rendimiento como un rol positivo;
- se centrará en cuestiones relacionadas con el rendimiento, la conducta y el desarrollo, no los conflictos de personalidad;
- permitirá que existan diferentes etapas de madurez en los empleados, así como también circunstancias cambiantes y
- alentará el aprendizaje continuo, ayudando a las personas a desarrollar sus fortalezas y potencial.

Incluso si usted cuenta con las características mencionadas más arriba, ¿cómo sabe si un empleado se está desempeñando adecuadamente o no?

4.6.5 Productividad y rendimiento

Existe una diferencia entre “productividad” y “rendimiento”. La productividad se puede medir fácilmente por medio de las horas cobrables, pero el rendimiento también necesita incluir factores tales como la calidad del trabajo, la capacidad de recuperar el tiempo utilizado en el trabajo y la actitud con la que este se hace. Por ejemplo, usted puede tener dos empleados donde ambos facturan la misma cantidad de horas y sin embargo uno de esos empleados requiere poca supervisión y hace su trabajo correctamente en la primera instancia, mientras que el otro empleado puede cometer errores y requiere más tiempo de empleados de alto rango para que controlen la calidad de su trabajo, lo que incrementa el costo de la firma. De manera

similar, un empleado con una actitud malhumorada o resentida puede ejercer un impacto negativo en las personas que trabajan con él.

4.6.6 Cálculo de la productividad

4.6.6a Identificación de la capacidad de generar ingresos

- Paso 1: Identifique las horas estándar trabajadas por su gente
- Paso 2: Fije tarifas de cobro.
- Paso 3: Calcule el presupuesto de la capacidad/ingresos.

Identifique las horas estándar trabajadas por la gente de su firma y fije niveles de eficiencia para ellos

Las horas estándar deben ser calculadas luego de otorgar una licencia anual, licencia por enfermedad o feriados obligatorios. Incluso si trabaja más horas que en una semana promedio, es importante aplicar un nivel de conservacionismo en su cálculo.

Tabla 4.3 Calculador de horas estándar (ejemplo)

Criterios	Semanas
Semanas al año	52
Licencia anual	(4)
Feridos	(2)
Licencia por enfermedad	(1)
Capacitación (desarrollo profesional continuo)	(1)
Semanas disponibles	44
Horas trabajadas por semana	37.5
Total de horas estándar	1,650

Este método determina la cantidad de horas disponibles para la firma, conocidas como “horas estándar”.

El punto de partida es la cantidad total de semanas disponibles en el año. Reste a ellas el tiempo que no está disponible, tal como por licencia anual, feriados, licencia por enfermedad y capacitación de personal o desarrollo profesional continuo. Esta es la cantidad de semanas disponibles.

Multiplique esto por las horas que se espera que se trabajen cada semana. Este es el total de horas estándar por año.

La tabla anterior puede usarse para calcular las horas estándar de su firma. Úsela como plantilla y adáptela a las variaciones locales. Por ejemplo, la licencia anual y los feriados posiblemente difieran del ejemplo anterior según el país, al igual que las horas estándar trabajadas por semana.

Los niveles de eficiencia se relacionan con el nivel de trabajo cobrable dentro del marco temporal disponible. Dado que los empleados por lo general tienen funciones no cobrables, tal como completar los partes de horas, desarrollo personal y reuniones de equipo, la [Tabla 4.4](#) sirve como guía para calcular dichos niveles.

Tabla 4.4 Niveles de eficiencia

Puesto	Nivel de eficiencia
Socio	50–70%
Empleados profesionales	70-80%
Personal de apoyo	Depende de las tareas

Al fijar las metas de eficiencia es importante considerar que los niveles de eficiencia dependerán del modelo empresarial que la firma utilice y el tipo de trabajo a realizar. Por ejemplo, el trabajo de cumplimiento tiende a demandar tasas de eficiencia mayores, mientras que el trabajo de consultoría tiende a demandar una eficiencia menor, pero conlleva tarifas finales más altas.

4.6.6b Fije las tarifas de cobro

Las tarifas de cobro varían según el puesto. La ubicación de las oficinas, las fuerzas del mercado y el salario y nivel de experiencia de cada persona influye en las tarifas. Existe un equilibrio comercial. Usted querrá que estas tarifas sean competitivas y realistas de modo de no cobrar de más o dedicar demasiado tiempo lidiando con reclamos de los clientes sobre tarifas excesivas. Pero estas también impulsan su rentabilidad, por lo que no deben ser fijadas a un nivel muy bajo.

Dado que las tarifas de cobro deben reflejar el rango y experiencia del personal, un método posible es fijar la tarifa para el socio o socios y a partir de ahí disminuir las tarifas en cascada a lo largo de la organización (diríjase a la [Tabla 4.5](#)).

Tabla 4.5 Tarifas de cobro

Puesto	Tarifa de cobro
Socio	100%
Gerente	75-80%
Alto rango	55-60%
Graduado	40-50%
Personal de apoyo	50% o menos según el rol

Otra opción consiste en un cálculo detallado de un multiplicador que se aplica al gasto en el sueldo de cada persona. Para llegar a una cifra para cada persona, el multiplicador toma en cuenta los gastos generales de la firma, las horas de trabajo probables y cobrables y su nivel de ganancia deseado.

4.6.6c Calcule el presupuesto de la capacidad/ingresos

A partir de la información más arriba, se puede establecer la capacidad de los ingresos. La [Tabla 4.6](#) muestra cómo hacerlo para cada persona.

Tabla 4.6 Capacidad de ingresos individual

Miembro del personal	Horas estándar	x	Nivel de eficiencia por hora	x	Tarifa de cobro	=	Presupuesto de ingresos
John Smith	1.650	x	75%	x	\$160	=	\$198.000
Joel Bracken							
Maria Brownlee							

Es proceso no solo crea un presupuesto para la firma, sino que también fija algunos estándares de productividad con los que se puede evaluar a los empleados. Una vez que haya fijado sus presupuestos anuales, discrimínelos sobre una base anual y luego mida el rendimiento del tiempo real en base al presupuesto. Si los presupuestos no se cumplen, usted debe empezar a buscar los motivos.

4.6.6d Monitoreo de la productividad

El tiempo es el recurso clave para toda firma contable, entonces es importante que un gerente de la firma monitoree el uso del tiempo y la productividad de los empleados.

1. Establezca e informe acerca de los estándares de rendimiento

La productividad no puede ser monitoreada correctamente hasta que los estándares de rendimiento sean fijados. Los estándares se fijan en dos niveles. El primero es el porcentaje del tiempo cobrable que se espera que los empleados alcancen; el segundo está compuesto por los presupuestos de tiempo para la concreción de trabajos individuales para los clientes.

Estos estándares deben ser realistas y viables. Si son demasiado restrictivos, los empleados pueden comprometer la calidad del trabajo simplemente para alcanzar la meta. En forma alternativa, si los estándares son muy flexibles, se puede derrochar tiempo en funciones innecesarias.

Cuando los empleados desempeñan principalmente funciones administrativas y de apoyo, se pueden establecer otros estándares.

Los estándares de la firma deben ser comunicados a los empleados. Estos no pueden esforzarse por lograr aquello de lo que no tienen conocimiento.

2. Haga que los empleados mantengan un registro continuo del uso de su tiempo y facturación de tarifas

La mayoría de las firmas llevan partes de horas con el propósito de facturar a los clientes los trabajos hechos; sin embargo, estas también se usan para monitorear la productividad de los empleados. Los partes de horas deben incluir el nombre o código del cliente, el tipo de trabajo que se hace y el tiempo dedicado. Esto permite al socio o gerente monitorear tanto la cantidad de horas productivas trabajadas como el tiempo que cada tarea lleva.

A fin de reflejar en forma precisa el tiempo dedicado a cada tarea, los partes de horas deben ser actualizados con regularidad durante el día. Algo que resulta útil es que el empleado adquiera este hábito de modo que pueda registrar con precisión los detalles de las tareas en las que está trabajando.

3. Verifique el resumen de horas y el presupuesto tarifario con los estándares acordados cada mes

La mayoría de los paquetes de gestión de las empresas proporcionan un informe que compara las horas con los estándares para cada empleado. Esto indicará si un empleado en particular ha cumplido con el presupuesto para el mes en cuestión.

4. Identifique discrepancias y discútalas con el empleado

Cuando aparecen variaciones significativas, hable sobre ello con su empleado de inmediato para entender por qué no se está cumpliendo con los presupuestos. Quizás los presupuestos no son realistas o viables. Quizás existan otros impedimentos para cumplir con los estándares acordados, tal como el funcionamiento deficiente del equipamiento. Si se considera que las discrepancias son viables y no existen

otros impedimentos, se puede elaborar un plan de capacitación para ayudar al empleado a cumplir con las metas en el futuro.

5. Tome las medidas necesarias para mejorar la productividad

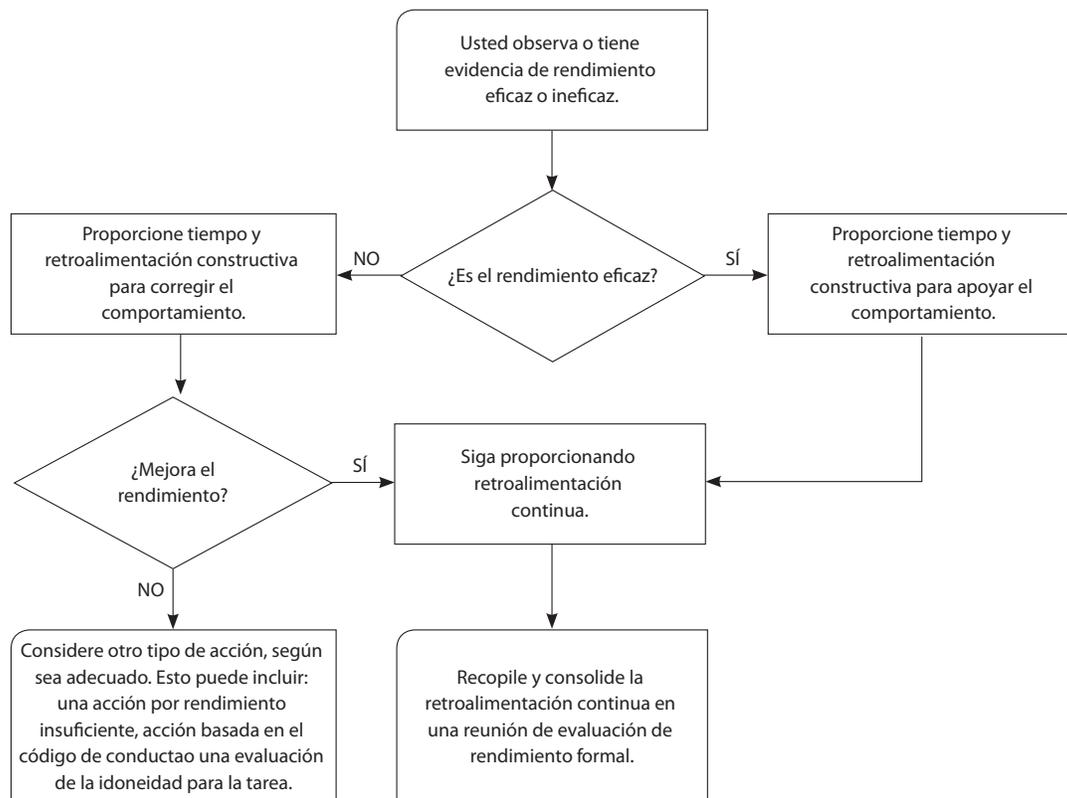
Solo hablar sobre el tema no solucionará una situación de productividad deficiente; se necesita tomar medidas. Esto puede ser tan fácil como reducir las reelaboraciones, instaurar nuevos sistemas de estándares, tal como documentos de trabajo y procedimientos, reparar o reemplazar equipos que están obstaculizando los esfuerzos del empleado o proporcionar capacitación.

4.6.7 Evaluación del rendimiento

El rendimiento puede identificarse por medio de:

- la observación directa (productividad, actitudes y comportamiento);
- la evaluación de los resultados del trabajo (calidad, cantidad, proceso, producto y tiempo de entrega);
- el grado de cumplimiento de los estándares de rendimiento;
- la información proveniente de los sistemas de monitoreo, auditorías, revisiones;
- discusiones/retroalimentación formales o informales y
- un informe o queja de otro empleado, cliente o persona.

Figura 4.3 Evaluación del rendimiento:



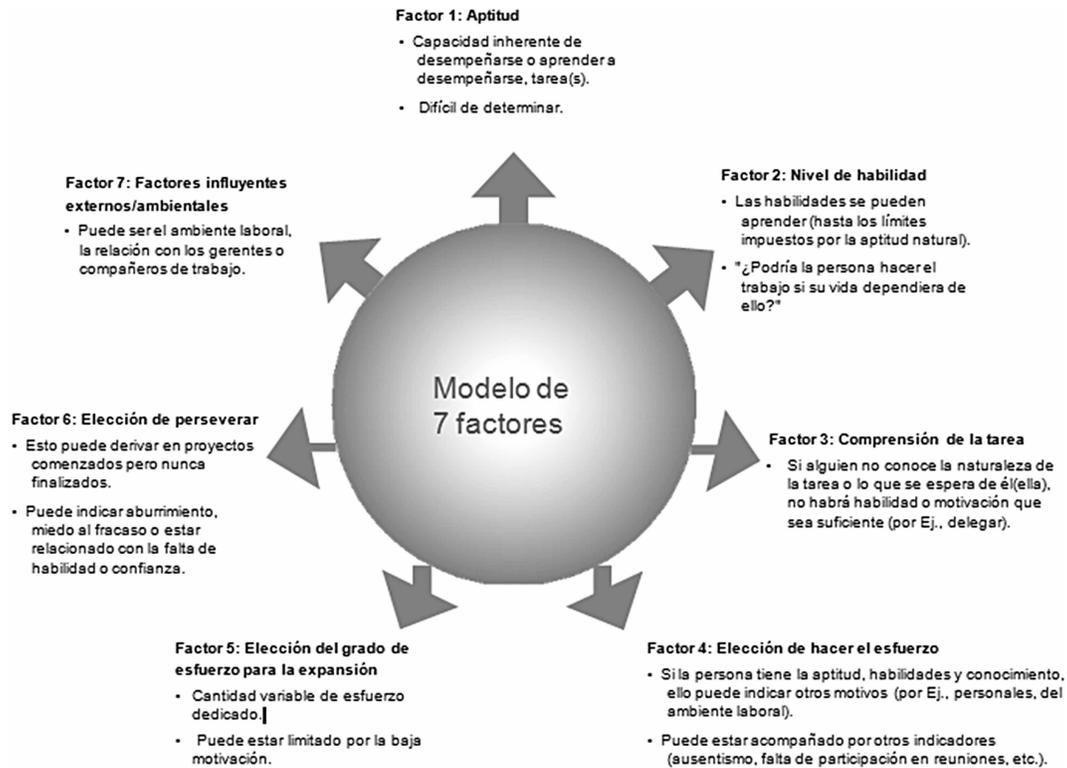
4.6.7a Sesgo y objetividad

Es importante ser justo al realizar evaluaciones de rendimiento. Pero a fin de asegurar la imparcialidad, resulta esencial conocer algunas de las formas más comunes de sesgo que pueden afectar su evaluación.

Tabla 4.7 Sesgos comunes en la evaluación

Primeras impresiones	Primeras impresiones no equilibradas por no “agregar a la ecuación” evidencia consecuente	El efecto “halo” o efecto “cuerno”	Permitir un rendimiento bueno o malo en una o dos áreas de trabajo para matizar la evaluación en otras áreas, derivando en una evaluación alta (halo) o baja (cuerno)
Efectos de contraste	Evaluar a las personas en comparación con otras en lugar de hacerlo estrictamente con los requerimientos del trabajo	Tendencia central	Hábito de evaluar a la mayoría de las personas como “promedio”: ni muy alto ni muy bajo
Factor de similitud/clon	Tendencia a evaluar a otras personas con un nivel más alto si se parecen a uno mismo	Presunciones/habladurías (la persona es “holgazana”, “deshonesta”, etc.)	“Completar los espacios” sin evidencia directa o creyendo lo que otros dicen
Sesgo de adquisición de información reciente/ “promi-nencia”	Tendencia a evaluar a las personas en base a su comportamiento reciente principalmente	Atribución en exceso/ defecto (sesgo de indulgencia o gravedad)	Evaluar a una persona de manera excesivamente más alta o baja que la realidad: el más común es la indulgencia.
Sesgo personal/ de personalidad	Enfocarse en los factores de la personalidad en lugar de los comportamientos, los cuales pueden cambiar	Sesgo de oportunidad	Ignorar o pasar por alto factores más allá del control del empleado que contribuyen a un rendimiento alto o bajo; se puede dar crédito o culpar a un empleado erróneamente
Estereotipos/ prejuicios	Centrarse en exceso en uno o dos atributos, lo que conduce a generalizaciones sin sustento	Errores de falsas atribuciones	Tendencia a atribuir éxito o fracaso solamente al esfuerzo y las habilidades individuales en lugar de analizar el rol que otros factores (tal como los factores sistémicos) pueden haber tenido
Discriminación directa/indirecta	Asumir que todos deben tener el mismo “estilo” de trabajo en lugar de relacionar el rendimiento con los indicadores mensurable del logro laboral		

Figura 4.4 Evaluación del rendimiento: El modelo de siete factores



Si un miembro del personal no se está desempeñando de acuerdo a las expectativas, existen diversos pasos que se pueden seguir. Estos se enumeran a continuación.

4.6.7b Tratamiento del rendimiento insuficiente

El primer paso es entender la posible causa del rendimiento insuficiente. Reconozca que el rendimiento puede ser menor al esperado debido a:

- cambios en los objetivos, tareas o prioridades laborales;
- roles, responsabilidades o expectativas de rendimiento no claros o realistas;
- falta de retroalimentación permanente, o retroalimentación que no ha abordado apropiadamente el rendimiento insuficiente;
- falta de habilidades o conocimiento que no ha sido abordado adecuadamente
- motivación variable o deficiente que está relacionada con cuestiones personales o de la organización;
- cambios estructurales u otros tipos de cambios en la organización (por ejemplo, nuevos sistemas de TI, cambios en los procesos o políticas);
- conducta inapropiada deliberada;
- procesos de toma de decisiones deficientes que arrojan consecuencias no intencionadas;
- problemas personales fuera del trabajo, tal como familiares, de salud, financieros, etc. y
- falta de recursos (tal como recursos financieros o de sistemas) o apoyo (tal como apoyo del equipo, de pares o gerencial).

La clave yace en determinar cuál(es) de estas razones pueden haber causado el rendimiento insuficiente del empleado y tomar las medidas apropiadas para rectificar la situación. Esto puede incluir:

- proporcionar retroalimentación constructiva sobre el rendimiento en forma más frecuente e informal;
- encarar sus necesidades de aprendizaje y desarrollo;
- brindar apoyo, información e instrucción;;
- abordar cuestiones de recursos físicos o de sistemas;
- ajustar el acuerdo de rendimiento si este se fijó a un nivel muy alto originalmente;
- cambiar las responsabilidades laborales para que sean más apropiadas para los intereses, habilidades o aspiraciones del individuo o
- adoptar un proceso de asesoramiento formal, que en última instancia conducirá a la rescisión del contrato laboral si el rendimiento no mejora dentro del marco temporal especificado.

Es importante tener una comunicación abierta con el empleado. Recuerde lo siguiente:

- Nunca procrastine. Enfrente la situación cuando esta surge o los empleados cuestionarán si usted realmente quiere rectificar el problema.
- Cuando hable con un empleado acerca de su rendimiento deficiente, señálele cuál es el problema y luego rápidamente proceda para prevenir que vuelva a ocurrir. Esto mueve el foco de la culpa al mejoramiento.
- Siempre que sea posible, pida sugerencias al empleado acerca de cómo prevenir que el problema se repita. Aliente a la persona a que se haga responsable por sus acciones y ofrézcale apoyo para implementar una solución.
- Centre los comentarios en el rendimiento, no en la personalidad.. Limite sus comentarios a los ejemplos de rendimiento inapropiado y evite insinuar que la persona es holgazana, indiferente o incompetente.
- Recuerde que para mejorar el rendimiento, con frecuencia es necesario eliminar el miedo. Inducir el miedo más probablemente disminuya el rendimiento, la lealtad y el esfuerzo.
- Si nunca reconoce el rendimiento eficaz y no felicita a quienes se desempeñan bien, ¡usted no será eficaz para tratar con los problemas de rendimiento!

Recuerde que incluso los mejores empleados sentirán que una discusión acerca de un rendimiento inapropiado es desagradable. Algunos lo tomarán a modo personal, así que prepárese para que estén a la defensiva. Proceda lentamente. Deles la oportunidad de procesar internamente y responder. Manténgase en control de usted mismo y de la situación. Busque acuerdo en cuanto a los resultados.

4.6.7c Evaluación de rendimiento

Este es el término que con frecuencia se da al proceso formalizado de determinación del rendimiento. Existen muchas maneras de implementar un sistema de evaluación de rendimiento, y estas dependerán de variables tales como:

- el tamaño de la firma;
- la proporción de empleados y socios; es decir, la eficiencia de tiempo necesaria;
- cuánto conocen los socios y gerentes de alta gerencia el proceso de evaluación de rendimiento;

- el grado de sofisticación tecnológica de la organización (si el sistema de evaluación es en línea) y
- cuánto dinero los socios están dispuestos a invertir en el establecimiento del sistema. Independientemente de los métodos usados, algunos principios generales siempre se mantienen.

En su forma más simple, la evaluación de rendimiento debe incluir una evaluación por parte del supervisor y de la persona que está siendo evaluada en base a los indicadores identificados en la descripción de su puesto (diríjase a los [Anexos 4.2–4.4](#)). Cualquier discrepancia en el rendimiento percibido luego se discute hasta que se alcance un entendimiento mutuo. Esto se registra electrónicamente o en papel.

Los niveles crecientes de sofisticación invariablemente provienen de la recolección de datos. Por ejemplo, si usted desea tener percepciones del rendimiento más allá de las del supervisor y el individuo, puede considerar el uso de un proceso denominado “retroalimentación de 360 grados”. Aquí es donde el personal, pares y supervisor del individuo completan cuestionarios proporcionando retroalimentación sobre el individuo, lo que luego sienta las bases para la discusión sobre el rendimiento.

Más allá de la complejidad del sistema que decida implementar, al menos necesitará establecer un acuerdo de rendimiento con cada empleado. Diríjase al [Anexo 4.6](#).

4.6.7d Un acuerdo de rendimiento

Áreas de resultados clave (KRA)

Las KRA constituyen el punto focal de un acuerdo. Proporcionan el marco principal para la retroalimentación formal.

- Estas estipulan lo que se espera que el empleado haga, incluyendo las actividades, tareas o proyectos especiales.
- Se escriben para reflejar el aporte del empleado para lograr las metas corporativas de la firma.
- Reconocen la contribución a un entorno de equipo o a hacer que el lugar de trabajo sea un entorno positivo donde trabajar, no solo las facturas generadas por la firma.

Medidas de rendimiento

Estas medidas describen, en términos amplios, cómo se debe hacer el trabajo.

- Estipulan cuán bien se espera que el empleado lleve a cabo las actividades principales de cada KRA.
- Son la base de la evaluación de con qué frecuencia se evidencian estos comportamientos.

Habilidades y conocimiento (competencias)

Las competencias son la combinación de habilidades y conocimiento que el empleado necesita a fin de cumplir las medidas de rendimiento. Las competencias son en realidad un marco formalmente acordado que agrupa las habilidades y conocimiento en “paquetes” de modo que se pueda diseñar la capacitación en forma congruente. Por medio del uso de este marco congruente, la “competencia” de una persona puede medirse en base a la de otra persona. Esto es porque se documentan estándares predeterminados y evidencia, junto con la existencia de sistemas de evaluación congruentes. Los organismos externos específicos de la industria diseñan estas competencias. Es su elección implementar competencias en su firma o simplemente una lista de conocimientos, habilidades y atributos que se requieren para desempeñarse en forma satisfactoria.

Desarrollo requerido

- Estipula la capacitación y desarrollo para ayudar a los empleados a cumplir con sus KRA al nivel requerido;
- pueden abordar competencias centrales o específicas del puesto de trabajo, requisitos de certificación (tal como programas de desarrollo profesional certificado) o el desarrollo personal general;
- identifica los recursos y apoyo necesarios e
- incluye la capacitación formal, capacitación práctica y trabajo en proyectos.

Considere desarrollar opciones que también aborden mayor desarrollo profesional, planificación de carreras o cambio de designación.

Si usted ha usado alguna de las descripciones de puesto de trabajo sugeridas en los Anexos, el diseño de un acuerdo de rendimiento será directo, dado que ya ha identificado las principales responsabilidades, medidas de rendimiento y competencias (es decir, las habilidades y conocimiento) necesarios para el trabajo.

El [Anexo 4.4](#) muestra un ejemplo de cómo podría verse esto para un contador de rango menor. La columna “desarrollo requerido” se usa para tomar notas sobre cualquier necesidad de desarrollo que surja durante la discusión. Esto luego puede implementarse y monitorear en el plan de desarrollo personal independiente (diríjase al [Anexo 4.5](#)). Las opciones de desarrollo se discutirán en mayor detalle en la [Sección 4.7](#).

Hay mucho en juego para los empleados a partir del proceso de evaluación de rendimiento y su discusión derivada, por ende es importante que usted lo encare de manera congruente y profesional. A continuación le proporcionamos un bosquejo del formato de buenas prácticas.

4.6.7e La discusión sobre la revisión del rendimiento: la estructura de siete pasos

1. Establezca metas para la reunión

- Explique qué esperar y cuánto tiempo ha sido programado para esta.
- Transmita su expectativa de que esta sea una discusión abierta y honesta.
- Resuma su plan para la sesión y pregunte al empleado si desea incluir algo más en la discusión.

2. Estimule al diálogo

- Invite al empleado a compartir sus puntos de vista primero.
- Haga preguntas para obtener información: “¿qué piensa que ha hecho particularmente bien?”; “¿qué pudo haber hecho mejor?”; “¿puede explicar algún obstáculo que haya evitado que usted haga su trabajo?”; “uno de nuestros objetivos era... ¿cómo cree que le fue?”.

3. Discuta los logros significativos

Use el “Proceso de refuerzo de cuatro pasos”:

- sea específico en cuanto al comportamiento sobresaliente (para reforzar y alentar a que se repita): “¡La capacitación que le pedí implementar para los nuevos miembros de equipo fue sobresaliente! Les proporcionó un panorama claro de lo que hacemos y por qué”.

- Exprese sus sentimientos acerca del logro (detalle las mejoras específicas): “Me impresionó lo bien que demostró los principios fundamentales de la capacitación durante la sesión. ¡Sus habilidades han mejorado realmente en los últimos meses!”.
- Especifique el comportamiento o la actividad que desea que continúe (reitere qué está saliendo bien): “Su estrategia para evaluar las necesidades de capacitación de su equipo antes de llevar a cabo la capacitación le ayudó a lograr estos grandes resultados. Siga haciéndolo en el futuro, ya que le proporciona un grandioso marco de trabajo para centrarse en la información clave”.
- Manifieste su confianza en el empleado (expresé más oportunidades): “Yo sabía que le iba a ir bien en este proyecto. Voy a sugerir en la próxima reunión de gerentes que otros equipos consideren tenerlo para darles esta capacitación”.

4. Repase las responsabilidades principales y medidas de rendimiento

- Explore honestamente con el empleado lo que no ha sido logrado en base a las KRA, las actividades principales y las medidas de rendimiento, así como también lo que se ha logrado. Pídale que responda, luego escuche atentamente su respuesta.
- Recuerde que esta es una discusión bidireccional y una oportunidad para explorar los motivos de por qué el rendimiento puede no estar alcanzando los estándares esperados.

5. Discute el rendimiento insuficiente

Fase 1: Revise las expectativas

- Céntrese en los problemas de rendimiento en términos de acciones, resultados, no la personalidad.
- Utilice preguntas cerradas para incentivar la exploración honesta de estos temas: “Sus informes contienen toda la información necesaria pero con frecuencia no me son enviados en forma puntual. ¿Por qué sucede esto?”.

Fase 2: Entienda la respuesta

- Escuche cuidadosamente, parafrasee las respuestas y aliente a que le den ejemplos específicos.
- Evite culpar y buscar culpas: enfatice que desea ver una mejora en el futuro.
- Use preguntas para alentar a la reflexión: Empleado: “Nuestros resultados serían mejores si cambiáramos los procedimientos que usamos”. [Escuche y parafrasee lo que escucha]. Gerente: “¿Usted piensa que podríamos mejorar los resultados?”

Fase 3: Resuélvanlo juntos

- Participe en un diálogo para resolver los problemas, ofreciendo apoyo pero dejando en claro que en definitiva es responsabilidad del empleado: “¿cuál sugiere sería una solución justa?”; “¿qué opciones ve aquí?”; “¿cómo podría haberlo hecho mejor?”; “algunas formas en que podría haberlo hecho de manera más eficaz son...” ; “una estrategia que vi usar en forma efectiva sería que usted”

Fase 4: Sea realista

- Sea específico acerca de lo que espera y en qué fecha límite: “Por favor, manténgame informado acerca de cómo le está yendo todos los viernes a las 5 p.m./al finalizar el turno durante el próximo período de revisión”.

6. **Discuta las futuras actividades principales y metas de desarrollo**

- Fije metas de rendimiento realista respaldadas por un plan de desarrollo viable.
- Incentive a los empleados a fijar al menos algunas de sus metas: “Entonces, ¿qué estaría dispuesto a comprometerse a hacer?” [Respuesta] “¿Para qué fecha?”; “Un área de la que me gustaría abordar es la dificultad que hemos tenido con... Pongamos un objetivo y marco temporal para resolverlo”.

Documente el acuerdo y el plan para lograr mejoras.

7. **Termine la reunión con una nota optimista**

- Resuma la discusión y sea positivo acerca del futuro: “Repasemos lo que acordamos”; “Me siento bien acerca de lo que discutimos”.

Nota: Incluso si su empleado ha aceptado las KRA y las actividades principales, es importante que el empleado lo diga una vez más. Si usted siente que necesita verificar su nivel de comodidad con lo que se acordó, pregúntele “¿Prevé algún problema para lograr lo que hemos discutido?”. Discuta preguntas y busque resolver cualquier duda antes de que finalice la reunión y el empleado firme el acuerdo de rendimiento.

4.7 **Capacitación y desarrollo**

La capacitación y el desarrollo son esenciales para su firma de muchas maneras:

- Es como sus empleados obtienen las habilidades y el conocimiento necesarios para llevar a cabo sus obligaciones.
- Proporciona el interés y estímulo mental que con frecuencia se necesitan para mantener a los empleados comprometidos y leales a la firma.
- Aumenta la capacidad de su firma de prestar servicio a los clientes, con frecuencia con beneficios financieros constantes.
- Es una estrategia de atenuación del riesgo.

4.7.1 **Identificación de necesidades de desarrollo**

La identificación de las necesidades de desarrollo puede ocurrir en cualquier momento; sin embargo, las necesidades de desarrollo deben ser revisadas y formalizadas durante la discusión de evaluación de rendimiento con su empleado. Base la discusión en los vacíos identificados en la competencia en comparación con las medidas de rendimiento o los programas de desarrollo profesionales certificados.

La necesidad de nuevas habilidades o habilidades actualizadas también puede traerse a colación cuando ocurren cambios en la legislación, políticas, procedimientos, tecnología y estructura de la organización.

Documente los requerimientos de desarrollo en un plan de desarrollo personal. Este plan debe ser una descripción directa de los pasos a seguir en las actividades de desarrollo. Este debe incluir:

- qué actividades de desarrollo se necesitan;
- los nombres de las personas que asistirán al empleado y
- las fechas objetivo para completar los objetivos del plan. Diríjase al plan de desarrollo personal del [Anexo 4.5](#).

Oportunidades de desarrollo

Las nuevas habilidades y el conocimiento pueden obtenerse por medio de:

- capacitación práctica;
- cursos internos o externos;
- aprendizaje por computadora (en línea);
- aprendizaje por acción usando proyectos (el empleado estudia sus propias acciones a fin de mejorar su rendimiento);
- instrucción y mentoría personal, ya sea de parte de alguien de la firma o un instructor externo;
- desarrollo de extensión vocacional o terciaria, tal como estudios de maestría o posgrado;
- trabajando por una evaluación formal y alcanzándola por medio de programas de certificación profesional de la industria;
- trabajando como suplente de alguien en el trabajo;
- asistiendo a conferencias, talleres y seminarios;
- enriquecimiento laboral (proyectos más desafiantes);
- ampliación laboral (ampliando la variedad de oportunidades de aprendizaje en el trabajo);
- rotación laboral (traslado a otra parte de la firma por un período específico);
- videos, libros y artículos, artículos de revistas especializadas;
- la lectura de documentos, tales como manuales y leyes;
- proyectos laborales tales como el desarrollo de un nuevo método de gestión de firmas en una disciplina en particular;
- delegación para el desarrollo (como una parte real del trabajo, no solo una tarea)
- la impartición de presentaciones a clientes u otros empleados y
- la representación de la firma en conferencias o comités de la industria.

Estos métodos puede utilizarse en forma individual o combinados para un resultado más efectivo; por ejemplo, estudios de posgrado con trabajo provisto en ese área de estudio en el lugar de trabajo e instrucción de un socio.

4.7.2 El desarrollo es una inversión

En ciertos momentos, usted necesitará alejarse del principio general que dicta la manera más rentable de proporcionar servicio a sus clientes en pos del interés de capacitar y desarrollar a sus empleados. Esto puede significar que usted trabaje en un componente en particular de un cliente con una persona sin experiencia, a fin de comenzar a transferir su conocimiento. En esta situación, el costo del tiempo registrado será más alto porque usted pasará tiempo explicando y capacitando, luego ayudando y monitoreando al empleado, y luego revisando el resultado final. Al mismo tiempo, su aprendiz probablemente pase más tiempo que un empleado experimentado haciendo los primeros intentos de su trabajo.

Esto probablemente causará una “rebaja” en el sistema de registro de tiempo. Esta es la reducción de una factura que facilita la capacitación, reelaboración del trabajo u otros factores fuera del control del cliente. Considere esta rebaja como una inversión en el futuro de la firma en tanto desarrolla las capacidades del

su gente. No obstante ello, mantenga el equilibrio; recuerde que un dólar de rebaja representa un dólar de la ganancia invertido.

Estándar de buenas prácticas

Si usted desea que el espíritu de aprendizaje sea parte de la cultura de su firma, la capacitación y el desarrollo serán un aspecto permanente de esta. Siempre hay algún trabajo nuevo al que alguien de su empresa aún no ha sido expuesto; siempre hay algo que alguna persona puede enseñar a otra, para el beneficio de sus clientes. Si esto es parte de su cultura, el intercambio de información puede darse libremente. Y no siempre necesita fluir desde los socios accionistas hacia los empleados.

Registre el valor de las rebajas y, si es posible, divida el valor del dinero en diferentes elementos controlables principales, por ejemplo:

- las reducciones en el valor debido a la capacitación sucederán con frecuencia y son una parte esencial del desarrollo de su gente y su firma;
- reelabore las reducciones de valor que indican errores o capacitación inadecuada, de modo que puedan ser eliminadas e
- investigue las reducciones de valor, donde se considera que una gran cantidad de tiempo dedicada a un cliente en particular es irrecuperable.

De esta manera, el costo de cada tipo de reducción puede ser examinado y el problema puede ser corregido desde la fuente, con más y mejores sistemas de capacitación.

4.7.3 Remuneración

La remuneración tiene el potencial de ser una fuente de irritación tanto para los socios como para los empleados si las negociaciones de sus componentes y los fundamentos detrás de estas no se comunican y acuerdan de manera clara. Aquí hay algunos factores a considerar.

- **¿Cuáles son sus expectativas respecto del empleado en particular?** ¿Le ha comunicado usted esas expectativas claramente? ¿Se está refiriendo a un nivel de resultados determinado o se están centrande en la medición del tiempo? ¿Qué importancia tendrá para el éxito percibido del empleado que, por ejemplo, alcance o supere el presupuesto tarifario anual? ¿Se pueden medir los resultados de su puesto fácilmente

(por ejemplo, en los honorarios generados o las horas trabajadas facturables) o requiere un tipo de evaluación más subjetiva? ¿Considera el empleado que las expectativas del empleador son razonables? A menos que estas premisas básicas sean aceptadas y entendidas, la discusión será insatisfactoria tanto para el empleador como para el empleado.

- **¿Cuántas horas espera que trabaje el empleado?** ¿Es aceptable que el empleado trabaje concienzudamente por 35 o 38 horas por semana solamente o desea que trabaje más horas? Si usted espera que trabaje más horas, esto debería reconocerse ya sea por medio de un sueldo básico más alto o a través de algún tipo de remuneración variable que refleje su esfuerzo adicional.
- **¿Ha ayudado al empleado en todas las formas razonables?** En el caso de un empleado que está atravesando una revisión salarial, pregúntese si usted le ha proporcionado la capacitación, instrucción, asesoramiento y asistencia correspondientes y si el empleado ha sido provisto del equipamiento necesario para realizar su trabajo eficientemente. ¿O hay obstáculos para su logro?

- **¿Cuál es el valor de mercado de su puesto?** Este puede ser un valor local, en particular para las firmas en regiones rurales o costeras, donde la base de empleados alternativos está limitada a un pueblo o área específicos. O podría ser un valor más amplio, tal como el valor de una ciudad, incluso si su firma se encuentra situada en los suburbios. Utilice las diferentes encuestas sobre salarios llevadas a cabo por la profesión contable como otra fuente de información; las agencias de empleo también pueden ayudarlo. ¿Qué factores especiales harían que usted le pague a una persona o grupo de personas por arriba de estos valores de mercado?
- **¿Qué beneficios no financieros les ofrecerá?** Esto podría incluir flexibilidad en licencias o permitir al empleado que trabaje algunas horas sobre una base más flexible. Podría significar dar al empleado la oportunidad de sacrificar parte de su salario como forma de incrementar su valor neto luego de deducir impuestos. Podría significar actividades de capacitación o desarrollo profesional adicionales, o apoyo al empleado por medio de su programa de certificación profesional. Con frecuencia, estos beneficios no financieros tienen un costo mínimo para la firma, y sin embargo mejoran significativamente el valor de la relación laboral para el empleado.
- **Decida acerca de la frecuencia con la que hará la revisión salarial.** Esta podría hacerse en forma anual o en base al índice de precios al consumidor.

Estándar de buenas prácticas

Alcance un acuerdo en cuanto a una expectativa de remuneración razonable para cada persona. Acuerde los criterios laborales y de medición utilizados. Verifique con fuentes locales y encuestas de salarios para conocer las tasas de pago.

Asegúrese de que el paquete de remuneración consista no solamente del componente salarial sino también de factores no monetarios como la capacitación, mentoría, desarrollo, flexibilidad y variedad de trabajo, de modo que el empleado pueda agrupar una variedad de beneficios o acuerdos que sean de valor para él.

Para el componente financiero, enfóquese en los resultados obtenidos para su firma con relación a cualquier salario adicional. Esto ayudará al empleado a saber que la recompensa financiera extra está sujeta a determinada productividad o rendimiento adicional. Los bonos pueden formar parte del paquete de remuneración global. Estos son más efectivos cuando están ligados al rendimiento por encima del nivel mínimo aceptable. Por ejemplo, si usted espera que una persona genere 1200 horas facturables por año con no más del 10% de rebaja, entonces usted podría pagar un bono de \$20 por hora facturable por sobre las 1200 horas. De este modo, el salario básico cubre el nivel de rendimiento aceptable y el bono recompensa el rendimiento por sobre este nivel. Ello proporciona un buen incentivo para el desempeño por encima del promedio.

Tenga cuidado de que su política de remuneración no conduzca a conductas no deseables. Por ejemplo, una remuneración por más tiempo facturable puede desalentar la delegación, capacitación del personal de menor rango o la contribución al mejoramiento de los sistemas y procedimientos de la firma.

En última instancia, se tratará de una negociación entre usted y el potencial empleado, con reciprocidad en relación a los componentes y su peso.

Recuerde que el proceso de gestión del rendimiento comienza con esta negociación inicial; de ella proviene el acuerdo acerca de las expectativas y la remuneración resultante.

4.8 Recompensa y reconocimiento

Existe una importante diferencia entre los términos “reconocimiento” y “recompensa”. La manera en que se manejan las recompensas y el reconocimiento debe ser, por supuesto, culturalmente apropiada; en algunos países, destacar a un empleado en particular puede ser visto como una acusación al resto del equipo.

4.8.1 Recompensas

Las *recompensas* proporcionan algo a cambio de una tarea o proyecto completados, por lo general una remuneración o compensación por los servicios prestados; por ejemplo, cuando un servicio supera los requerimientos esperados. A veces, puede darse un bono por rendimiento para recompensar a la persona por el esfuerzo extra o un resultado excelente.

4.8.2 Reconocimiento

El reconocimiento reconoce y honra el rendimiento eficaz y/o excepcional. Se centra en la apreciación genuina y personal del éxito del empleado. Se puede proporcionar como parte de los procesos de retroalimentación habituales o, de manera más formal, como un premio o ceremonia por única vez. Tal como lo identificó Maslow, las personas poseen una necesidad básica de reconocimiento. Esto las alienta a desempeñarse a altos niveles sistemáticamente. Un simple “gracias” por el buen trabajo proveniente de un profesional único o socio puede levantar la moral y mejorar la predisposición de las personas a mantener el buen rendimiento a lo largo del tiempo.

Las estrategias de reconocimiento brindan beneficios a través de:

- la elevación de la autoestima de las personas;
- el mejoramiento del rendimiento individual y grupal;
- la promoción y el refuerzo de las acciones y conductas deseadas y
- la asistencia para crear una cultura laboral de alto rendimiento.

Todos estos factores contribuyen a mejorar la productividad, y por ende, la rentabilidad.

Barreras para proporcionar reconocimiento

Las barreras para proporcionar las recompensas y reconocimiento apropiados incluyen:

- una falta de habilidades o seguridad para hacerlo correctamente;
- las creencias personales de que las estrategias de reconocimiento conforman un elitismo simbólico y no ayudan a mejorar el rendimiento;
- experiencias pasadas negativas al dar o recibir reconocimiento;
- la falta de predisposición a destacar a un empleador por sobre otros;
- la falta de conocimiento de la variedad de estrategias disponibles y lo que las otras personas pueden valorar y
- la falta de tiempo o recursos para hacerlo correctamente.

Estas barreras pueden superarse si son reconocidas y se pueden aplicar estrategias para abordarlas.

Tabla 4.8 Estrategias de reconocimiento informal

Escritas/orales	Relacionadas al trabajo	Símbolos y honores
<ul style="list-style-type: none"> • Carta, tarjeta de agradecimiento • Referencia laboral positiva • Mensaje de correo electrónico (con copia a otros) • Retroalimentación oral informal • Afirmación de retroalimentación por rendimiento • Reconocimiento público (por ejemplo, en reuniones de equipo) • Intercambio de logros (por ejemplo, en reuniones de equipo) 	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades de desarrollo adicionales (por ejemplo, asistir a conferencias) • Recursos de aprendizaje (por ejemplo, libros, videos de gestión) • Encargos más desafiantes • Oportunidades de capacitación cruzada • Una proporción mayor de trabajo placentero, menor cantidad de tareas que resultan menos placenteras • Oportunidad de representar al equipo en una reunión importante • Mayor participación en la fijación de metas, generación de ideas y toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Entregar certificados o placas • Llevar a la persona a almorzar • Realizar una ceremonia de presentación en un desayuno o té vespertino • Un cupón de regalo para algo relacionado con un interés personal • Donar dinero a su caridad predilecta

Las estrategias de reconocimiento formal incluyen la nominación de su empleado para un premio de la industria u organización profesional, o la creación de recompensas corporativas formales, tales como premios por mayor cantidad de horas de facturación o proyectos sobresalientes (para el equipo).

Los gerentes deben usar las estrategias de reconocimiento formal para reconocer el mejor rendimiento únicamente. A fin de asegurar que conlleven un significado:

- promocióne criterios en forma extensiva para que estos sean bien entendidos por todos los empleados;
- sea transparente acerca de las razones para obtener los premios formales;
- empareje el premio con la contribución y los resultados de las personas o equipos;
- si el premio para una persona no será de naturaleza monetaria, permita a la persona seleccionar el premio;
- proporcione reconocimiento formal para complementar los procesos formales y
- proporcione reconocimiento formal tan pronto como sea viable luego del suceso. Para los premios formales que se ofrecen una vez al año, proporcione reconocimiento informal en el momento.

Asegúrese de que el reconocimiento se dé en forma personal, sincera y honesta. Haga que la ceremonia tenga el mismo nivel de importancia que el premio y que satisfaga las preferencias personales de los reconocidos.

4.9 Empleados salientes/en transición

4.9.1 Rescisión del contrato laboral

Desafortunadamente, sin importar cuán diligente su proceso de verificación de antecedentes laborales sea, a veces los empleados no resultan como se esperaba. En esos casos, lo más justo para todas las partes es enfrentar la situación abiertamente y lo antes posible a fin de minimizar el riesgo a la firma.

El marco regulatorio relacionado con los cambios la rescisión del contrato laboral cambia de tanto en tanto y varía según el país. Sin embargo, la mayoría de las disposiciones previenen que los empleados sean tratados de manera severa, improcedente o injusta. Usted deberá demostrar que ha cumplido con el proceso debido para llegar a la conclusión de que el empleado no es adecuado y que tiene documentación que respalda este hecho. Ello puede darse en forma de registros de horas facturables acordadas, descripciones de las funciones y medidas de rendimiento, notas de archivo en los registros de rendimiento de discusiones de asesoramiento y copias de los resultados de las evaluaciones de rendimiento.

Incluso si esta evidencia no es requerida formalmente en su jurisdicción, la mejor práctica es mantener registros como estos para su referencia y registro internos.

El Contrato laboral es un documento importante al que recurrir cuando usted despide personal, dado que se deben registrar las obligaciones legales de ambas partes. Usted debe asegurarse de cumplir con sus obligaciones contractuales y legales hacia el miembro del personal y puede necesitar recordarle al empleado acerca del cumplimiento de estas. Dichas cuestiones pueden incluir la confidencialidad de la información sobre los clientes y la firma, las actividades de no competencia y los bienes y la información de pertenencia de la firma.

Mientras que algunos empleados que usted quizá desee despedir de su firma, habrá otros que querrá mantener por tanto tiempo como sea posible.

4.9.2 Retención de empleados mayores

En muchos países, las personas pertenecientes a la Generación Posguerra conforman un gran porcentaje de la fuerza laboral calificada y están comenzando a retirarse. No hay empleados más jóvenes suficientes para tomar su lugar una vez que se retiran, sin mencionar el conocimiento y especialización perdidos que saldrán por la puerta junto con ellos.

Muchas firmas están investigando formas de mantener a estos empleados en el lugar de trabajo por más tiempo, dado que con frecuencia en ello existen beneficios para ambas partes. Por ejemplo:

- Los trabajadores mayores pueden estar autorizados a reducir la cantidad de días o meses que trabajan cada año y obtener el sueldo proporcional. Esto puede representar un beneficio personal para prepararse para su eventual retiro total, mientras que mantienen su red social y habilidades profesionales actualizadas. Esto también les permite estar disponibles para instruir y servir como mentores del personal más joven.
- Para las firmas que tienen altibajos de trabajo, los empleados mayores representan una solución contractual ideal a la vez que siguen prestando servicios profesionales de alta calidad a los clientes.
- Compartir el trabajo puede ser atractivo para este grupo. Algunas instituciones financieras están reclutando trabajadores mayores específicamente para las funciones de servicios de primera línea.

4.9.3 Encuestas a empleados salientes

Cuando los empleados dejan el trabajo por voluntad propia, ello ayuda a la firma a comprender los motivos subyacentes a su decisión para que seguir mejorando su ambiente de trabajo. Las dos maneras principales

de reunir esta información son teniendo una charla con el empleado, preguntándoles las razones de su partida o una encuesta normalizada.

Recuerde que el empleado no siempre se siente cómodo contando las razones verdaderas por las que se va. Esto es debido a que ello puede tener un efecto negativo en sus opciones de carrera profesional dentro de la industria o limitar sus oportunidades de volver a su firma en algún momento del futuro. Por esta razón, en las grandes organizaciones, con frecuencia se utilizan las encuestas anónimas. Obviamente, en una firma pequeña esto es imposible, dado que no existe el grado de rotación de empleados necesario para conservar el anonimato.

Recuerde esto: a menos que usted haga preguntas, no podrá reunir información para mejorar su firma. Como mínimo, ello le demuestra al empleado que a usted le importa la opinión del personal para proporcionar un buen ambiente laboral a aquellos que permanecen.

4.10 Conclusión

Este módulo se ha centrado en el desarrollo de uno de los activos principales, la gente de su firma. Una de las formas más importantes de hacerlo es desarrollar su estrategia de gestión de empleados. En este módulo discutimos los componentes clave a este respecto, tal como la importancia de aclarar las expectativas, y también consideramos el impacto de la diversidad generacional. Otro elemento importante cubierto fue la identificación de la variedad de habilidades necesarias para su firma y cómo manejar el reclutamiento y la capacitación de su equipo para cubrir tales necesidades.

Asimismo, discutimos las áreas clave que debe tener en cuenta al reclutar nuevos empleados, incluyendo su proceso de selección, entrevistas e inducción. Un área importante que afecta directamente el éxito de la firma es el liderazgo, y el módulo muestra cómo aplicar principios de liderazgo clave en pequeñas y medianas empresas.

En el [Módulo 4](#) también exploramos cómo crear y desarrollar equipos, enfatizando la importancia de la gestión y retención de personal. Ello nos condujo a un entendimiento más completo de la productividad y la implementación de las medidas correctas para la motivación y recompensa de su equipo. Una cantidad de listas de verificación y herramientas de desarrollo personal se encuentran en los Anexos, los cuales pueden resultar útiles para la aplicación de mucho del material discutido en este módulo.

Dada que esta es un área tan importante para todas las firmas, vale la pena tomarse el tiempo para entender cabalmente los mensajes esenciales contenidos en este módulo y cómo aplicarlos mejor en su firma.

4.11 Más bibliografía y recursos de la IFAC

El [Portal de Conocimiento de IFAC](#) es un centro digital donde los contadores profesionales pueden acceder al liderazgo intelectual y recursos de la IFAC, organizaciones miembro y otros grupos y personas notables.

La sección Gestión de empresas incipientes incluye artículos, videos y recursos adicionales para complementar este módulo. Le recomendamos que vea el contenido, proporcione su opinión, participe con los contribuyentes y comparta sus opiniones sobre las cuestiones profesionales contemporáneas.

Anexo 4.1 Lista de verificación de liderazgo funcional

Tarea	✓	Equipo	✓	Individual	✓
<p>Como líder, usted:</p> <ul style="list-style-type: none"> • acuerda las metas del equipo con sus socios/ directorio; • es claro respecto de su autoridad y delegación de trabajo; • sabe de qué es responsable usted y su equipo; • tiene un plan para que el equipo alcance las metas acordadas; • se toma el tiempo para planificar y fijar prioridades; • es claro sobre de qué se trata e implica cada tarea; • comunica cómo se medirá el éxito de cada tarea; • determina los recursos y las habilidades requeridas; • delega trabajo de manera eficiente; • distribuye la carga laboral de manera justa y adecuada; • monitorea y evalúa el rendimiento y • es ejemplo de altos estándares de conducta. 		<p>Como líder, usted:</p> <ul style="list-style-type: none"> • explica las metas a su equipo y acuerda las prioridades; • deja que los miembros del equipo sepan lo que usted espera (resultados y estándares) • alienta la participación del equipo en la toma de decisiones; • busca sugerencias y opiniones del equipo; • mantiene al equipo informado de todos los cambios y cómo estos los afectan; • dedica tiempo al “mantenimiento del equipo”; • se asegura de que los miembros del equipo cumplan con los principios de salud y seguridad; • es ejemplo de aprecio por la diversidad; • aplica normas y estándares de manera equitativa; • enfrenta los conflictos de manera inmediata con el equipo; • representa a su equipo en forma positiva ante sus socios y • crea un clima de equipo positivo estando presente y participando. 		<p>Como líder, usted:</p> <ul style="list-style-type: none"> • se asegura de que cada individuo conozca sus funciones laborales y de saber cómo estas encajan en el “panorama general”; • obtiene acuerdo de los empleados respecto de las tareas, prioridades y estándares; • proporciona el equipamiento, los recursos y la información necesarios; • Conoce a cada empleado (fortalezas, debilidades y potencial); • usa la delegación como herramienta de desarrollo; • instruye, capacita y desarrolla a las personas; • crea una sólida relación laboral con cada individuo; • provee retroalimentación periódica y constructiva; • reconoce y recompensa el buen trabajo; • aborda de manera inmediata y justa las dudas personales y • entiende qué motiva a cada persona y usa este conocimiento de manera sabia. 	

Anexo 4.2 Descripción de las funciones de los contadores de alto rango/gerentes

Descripción del rol de contador de alto rango		
División: Contable		Equipo: Impuesto
Responde a: Socio/socio accionista		Roles que responden a este: Ninguno
Horas: 8.30 a.m. a 5.00 p.m. (una hora de almuerzo) 38 horas/semana (y horas extra razonables, según sea necesario)		Remuneración: \$(XXXX), más (XXXX) incentivos y revisión del salario anual en base al rendimiento
Resumen de la dirección estratégica: Contribuye a la organización prestando un servicio de una calidad tan alta que el cliente ve a (Compañía X) como la firma contable de su elección.		
Resumen del puesto: Es responsable de la cartera de clientes, incluyendo la contabilidad fiscal, asesoramiento empresarial y otras áreas de servicio delegadas por el socio accionista/socio. Se asegura de la precisión y concreción del trabajo con atención al detalle, a la vez que mantiene la productividad y el rendimiento del equipo. Apropiado para contadores con cinco (o más) años de experiencia.		
Evaluación de rendimiento: Revisión del período de prueba de tres meses y luego en forma anual a partir del comienzo.		
Responsabilidades clave		
Área de resultado clave	Actividades principales	Medida de rendimiento
Contable	<ul style="list-style-type: none"> • Responder consultas y revisión final del trabajo • hecho por el equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la precisión y concreción puntual de los trabajos del equipo.
Balance de comprobación mensual	<ul style="list-style-type: none"> • Responder consultas y revisión final del trabajo hecho por el equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la precisión y concreción puntual de los trabajos del equipo.
Impuestos	<ul style="list-style-type: none"> • Finalizar el balance de comprobación anual, que incluye los ajustes, las entradas anuales por depreciación, disposiciones, cargos devengados y pagos anticipados. • Preparar los documentos de trabajo para las declaraciones de impuestos de individuos y empresas. • Preparar borradores de estados financieros. • Preparar declaraciones de impuestos a las ganancias. • Responder consultas y revisión final del trabajo hecho por el equipo. • Responder las consultas y comunicaciones con los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar que los documentos de trabajo, listas de verificación y procesos internos hayan sido completados de manera precisa y oportuna. • Asegurar la precisión y concreción puntual de los trabajos del equipo. • Garantizar la satisfacción del cliente. • Asegurar el cumplimiento de las leyes y reglamentaciones tributarias. • Asegurar la consignación oportuna de todos los trabajos con los organismos reguladores.

Descripción del rol de contador de alto rango		
Cumplimiento de las disposiciones de IVA/impuesto a las ventas*	<ul style="list-style-type: none"> Revisión de las conciliaciones de IVA/ impuesto a las ventas, en base a los registros informáticos en comparación con los registros de los clientes. Preparar declaraciones de IVA/ impuesto a las ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> Asegurar que los documentos de trabajo y las listas de verificación sean completados de manera precisa y oportuna.
Gestión de rendimiento del equipo	<ul style="list-style-type: none"> Explicar claramente a los miembros del equipo su rol, responsabilidades y apoyo provisto por la empresa. Mantener una dinámica de equipo positiva. Identificar cualquier cuestión de dinámica negativa en el equipo antes de que esta impacte en el rendimiento. Instaurar estrategias apropiadas a fin de restaurar una dinámica de equipo positiva. Proporcionar retroalimentación permanente a los miembros del equipo en cuanto a su rendimiento y nivel laboral. Llevar a cabo procesos de evaluación de rendimiento en forma anual, incluyendo la identificación de requerimientos de desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> Todos los miembros del equipo entienden claramente qué se espera de ellos y dónde obtendrán los recursos/ apoyo. Todos los miembros del equipo completan su trabajo con altos estándares y a tiempo. Los miembros del equipo proporcionan retroalimentación positiva manifestando que disfrutan trabajar en equipo y para la firma. Todos los miembros del equipo reciben retroalimentación permanente acerca de su rendimiento y nivel laboral. Todos los miembros del equipo son evaluados formalmente de manera anual. Todos los miembros del equipo tienen planes de desarrollo actualizados y reciben apoyo para completar las actividades de su plan.

Comunicación con los clientes, socio accionista/socio, gerente de la firma, otros contadores y empleados administrativos. Supervisar al equipo contable.

* IVA significa "Impuesto al Valor Agregado"

Habilidades y conocimiento (competencias)

Esencial	Deseable
<ul style="list-style-type: none"> Sólidos conocimientos contables y habilidades y conocimiento tributarios Sólidos conocimientos de computación: habilidad para navegar en una computadora y acceder a aplicaciones de correo electrónico, Internet y de nube. Conocimiento medio del paquete de productos Microsoft Conocimiento sólido de programas de software contable Capacidad para supervisar equipos 	<ul style="list-style-type: none"> Buen ojo para el detalle y la precisión Conocimientos sólidos de la industria contable

<i>Atributos personales</i>	
Esencial	Deseable
<ul style="list-style-type: none"> • Buenas habilidades de comunicación, tanto escrita como oral, y en particular modos profesionales y agradables al teléfono. • Habilidad para trabajar como miembro de un equipo • Iniciativa • Habilidad para manejar prioridades múltiples • Predisposición a aprender • Atención al detalle • Apariencia personal formal • Responsable del rendimiento personal y del equipo en base a estándares predefinidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Conducta positiva y proactiva
<i>Educación, capacitación y desarrollo</i>	
Esencial	Deseable
<ul style="list-style-type: none"> • Título en contabilidad o administración de empresas • Cinco años mínimo de experiencia en firmas contables profesionales • Conocimiento sólido de las disposiciones sobre impuesto a las ganancias e IVA/impuesto a las ventas, junto con otras reglamentaciones y requerimientos legales 	

Anexo 4.3 Descripción de las funciones de los asistentes de contadores

Descripción del rol de asistente de contador		
División: Contable		Equipo: Impuesto
Responde a: Gerente de impuestos, quien es el último responsable ante el socio/socio accionista		Roles que responden a este: Ninguno
Horas: 8.30 a.m. a 5.00 p.m. (una hora de almuerzo) 38 horas/semana (y horas extra razonables, según sea necesario)		Remuneración: \$(XXXX), más (XXXX) incentivos y revisión del salario anual en base al rendimiento
Resumen de la dirección estratégica: Contribuye a la organización prestando un servicio de una calidad tan alta que el cliente ve a (Compañía X) como la firma contable de su elección.		
Resumen del puesto: Ser responsable del trabajo para el cliente de las áreas contables según delegación del gerente. Garantizar la precisión y concreción del trabajo con atención al detalle, a la vez que mantiene la productividad. Apropiado para contadores con dos a tres años de experiencia.		
Evaluación de rendimiento: Revisión del período de prueba de tres meses y luego en forma anual a partir del comienzo.		
Responsabilidades clave		
Área de resultado clave	Actividades principales	Medida de rendimiento
Teneduría de libros	<ul style="list-style-type: none"> Revisar el trabajo hecho por el contador de menor rango 	<ul style="list-style-type: none"> Asegurar la precisión y concreción puntual de los trabajos.
	<ul style="list-style-type: none"> Revisar el libro diario y el libro mayor, incluyendo el libro de ventas y el libro de compras. 	<ul style="list-style-type: none"> Asegurar la precisión y concreción puntual de los trabajos.
Balance de comprobación mensual	<ul style="list-style-type: none"> Revisar la conciliación de cuentas bancarias y libros de ventas y compras. Calcular las entradas posteriores a fin de mes para la depreciación, disposiciones, cargos devengados y pagos anticipados. 	<ul style="list-style-type: none"> Completado de manera precisa y a tiempo.
Impuestos	<ul style="list-style-type: none"> Finalizar el balance de comprobación anual, que incluye los ajustes, las entradas anuales por depreciación, disposiciones, cargos devengados y pagos anticipados. Preparar los documentos de trabajo para las declaraciones de impuestos de individuos y empresas. Preparar borradores de estados financieros. Preparar declaraciones de impuestos a las ganancias. 	<ul style="list-style-type: none"> Asegurar que los documentos de trabajo y las listas de verificación sean completados de manera precisa y oportuna.

Descripción del rol de asistente de contador		
Cumplimiento de las disposiciones de IVA/impuesto a las ventas	<ul style="list-style-type: none"> Revisión de las conciliaciones de IVA/ impuesto a las ventas, en base a los registros informáticos en comparación con los registros de los clientes. Preparar declaraciones de IVA/ impuesto a las ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> Asegurar que los documentos de trabajo y las listas de verificación sean completados de manera precisa y oportuna.
Gestión de rendimiento del equipo	<ul style="list-style-type: none"> Explicar claramente a los contadores de menor rango su rol, responsabilidades y apoyo provisto por la empresa. Mantener una dinámica de equipo positiva. Identificar cualquier cuestión de dinámica negativa en el equipo antes de que esta impacte en el rendimiento. Instaurar estrategias apropiadas a fin de restaurar una dinámica de equipo positiva. Proporcionar retroalimentación permanente a los miembros del equipo en cuanto a su rendimiento y nivel laboral. Llevar a cabo procesos de evaluación de rendimiento en forma anual, incluyendo la identificación de requerimientos de desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> Todos los miembros del equipo entienden claramente qué se espera de ellos y dónde obtendrán los recursos/apoyo. Todos los miembros del equipo completan su trabajo con altos estándares y a tiempo. Los miembros del equipo proporcionan retroalimentación positiva manifestando que disfrutan trabajar en equipo y para la firma. Todos los miembros del equipo reciben retroalimentación permanente acerca de su rendimiento y nivel laboral. Todos los miembros del equipo son evaluados formalmente de manera anual. Todos los miembros del equipo tienen planes de desarrollo actualizados y reciben apoyo para completar las actividades de su plan.
<p>Comunicación con los clientes, gerente del equipo, otros contadores y empleados administrativos. Supervisar al contador de menor rango.</p>		
Habilidades y conocimiento (competencias)		
Esencial	Deseable	
<ul style="list-style-type: none"> Habilidades sólidas de teneduría de libros y contabilidad Sólidos conocimientos de computación: habilidad para navegar en una computadora y acceder a aplicaciones de correo electrónico e Internet Conocimiento medio del paquete de productos Microsoft Conocimiento sólido de programas de software contable 	<ul style="list-style-type: none"> Buen ojo para el detalle y la precisión Conocimientos sólidos de la industria contable Capacidad para supervisar al contador de menor rango y brindar apoyo a los empleados 	

Descripción del rol de asistente de contador	
<i>Atributos personales</i>	
Esencial	Deseable
<ul style="list-style-type: none"> • Buenas habilidades de comunicación, tanto escrita como oral, y en particular modos profesionales y agradables al teléfono. • Habilidad para trabajar como miembro de un equipo • Iniciativa • Habilidad para manejar prioridades múltiples • Predisposición a aprender • Atención al detalle • Apariencia personal formal 	<ul style="list-style-type: none"> • Conducta positiva y proactiva
<i>Educación, capacitación y desarrollo</i>	
Esencial	Deseable
<ul style="list-style-type: none"> • Título en contabilidad o administración de empresas • Dos o tres años de experiencia mínimo en firmas contables profesionales o entorno comercial • Conocimiento de disposiciones básicas de impuesto a las ganancias e IVA/impuesto a las ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación o experiencia en impuesto a las ganancias e IVA/ impuesto a las ventas

Anexo 4.4 Descripción de las funciones de los contadores de menor rango

Descripción del rol de contador de menor rango		
División: Contable	Equipo: Impuesto	
Responde a: Gerente de impuestos, quien es el último responsable ante el socio/socio accionista	Roles que responden a este: Ninguno	
Horas: 8.30 a.m. a 5.00 p.m. (una hora de almuerzo) 38 horas/semana (y horas extra razonables, según sea necesario)	Remuneración: \$(XXXX), más (XXXX) incentivos y revisión del salario anual en base al rendimiento	
Resumen de la dirección estratégica: Contribuye a la organización prestando un servicio de una calidad tan alta que el cliente ve a (Compañía X) como la firma contable de su elección.		
Resumen del puesto: Ser responsable del trabajo para el cliente de las áreas de teneduría de libros según delegación del gerente. Garantizar la precisión y concreción del trabajo con atención al detalle, a la vez que mantiene la productividad. Adecuado para recién graduados.		
Evaluación de rendimiento: Revisión del período de prueba de tres meses y luego en forma anual a partir del comienzo.		
Responsabilidades clave		
Área de resultado clave	Actividades principales	Medida de rendimiento
Teneduría de libros	<ul style="list-style-type: none"> Ingreso de datos de datos bancarios, ingresos y gastos. 	<ul style="list-style-type: none"> Mantener actualizados los registros semanalmente. Precisión e integridad.
	<ul style="list-style-type: none"> Mantener el libro diario y el libro mayor, incluyendo el libro de ventas y el libro de compras. 	<ul style="list-style-type: none"> Mantener actualizados los registros semanalmente. Precisión e integridad.
Balance de comprobación mensual	<ul style="list-style-type: none"> Conciliar las cuentas bancarias y libros de ventas y compras. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes de conciliación completados de manera precisa y a tiempo.
Impuestos	<ul style="list-style-type: none"> Preparar los documentos de trabajo para las declaraciones de impuestos básicas de individuos y empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> Asegurar que los documentos de trabajo y las listas de verificación sean completados de manera precisa y oportuna.
	<ul style="list-style-type: none"> Preparar las conciliaciones de IVA en base a los registros informáticos en comparación con los registros de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Asegurar que los documentos de trabajo y las listas de verificación sean completados de manera precisa y oportuna.
Comunicación con los clientes, gerente del equipo, otros contadores y empleados administrativos. Supervisar al contador de menor rango.		

Descripción del rol de contador de menor rango	
<i>Habilidades y conocimiento (competencias)</i>	
Esencial	Deseable
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades básicas de teneduría de libros y contabilidad • Conocimientos de computación razonables: habilidad para navegar en una computadora y acceder a aplicaciones de correo electrónico e Internet • Conocimiento medio/básico del paquete de productos Microsoft • Conocimiento básico de programas de software contable 	<ul style="list-style-type: none"> • Buen ojo para el detalle y la precisión • Conocimientos básicos de la industria contable
<i>Personal Attributes</i>	
Esencial	Deseable
<ul style="list-style-type: none"> • Buenas habilidades de comunicación, tanto escrita como oral • Habilidad para trabajar como miembro de un equipo • Iniciativa • Predisposición a aprender • Atención al detalle • Apariencia personal formal 	<ul style="list-style-type: none"> • Conducta positiva y proactiva
<i>Education, Training and Development</i>	
Esencial	Deseable
<ul style="list-style-type: none"> • Título en contabilidad o administración de empresas, o certificado aprobado en contabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación o experiencia en impuesto a las ganancias e IVA/impuesto a las ventas

Anexo 4.5 Plan de desarrollo personal

Cubre el período ___ / ___ / ___ a ___ / ___ / ___

Para _____ (nombre de la persona)

Área de resultado clave	Actividad principal que requiere desarrollo	¿Qué actividad de desarrollo mejorará su eficacia?	¿Quién le brindará apoyo?	Indique una prioridad	Completa- do el	Firmado por ambas partes (luego de finalizar la actividad de desarrollo)
Los siguientes se proporcionan a modo de ejemplo solamente y no son exhaustivos en ningún sentido.						
Rendimiento del equipo	Evalúe el rendimiento.	Asistir a un curso sobre cómo someterse a un proceso de evaluación de rendimiento efectivo.	Supervisor directo	4		
Rendimiento del equipo	Mantenga una cultura de equipo positiva.	Tomar parte en un taller sobre cómo desarrollar un equipo de alto rendimiento.	Supervisor directo	2		
Impuestos	Manténgase actualizado con las normas tributarias	Asista a programas de actualización de su asociación profesional.	Supervisor directo	3		
Impuestos	Manténgase actualizado sobre todo cambio a los requisitos de cumplimiento fiscal.	Lea materiales y revistas especializadas actualizados	Supervisor directo	1		

Anexo 4.6 Acuerdo de rendimiento

Cubre el período / / a / /

Para _____ (nombre de la persona)

Contador de alto rango/Gerente (ejemplo)

(Complete las primeras tres columnas de la descripción del puesto al comienzo del período de doce meses y asegúrese de que el empleado comprenda y acepte lo que se espera de él. Al final del período de doce meses, revise cada ítem y acuerde un nivel de rendimiento con el empleado, y complete las dos columnas restantes.

Si desea agregar otro grado de sofisticación al proceso, puede identificar las competencias necesarias para cumplir con las medidas de rendimiento y entonces insertar una columna entre “medida de rendimiento” y “cumple con el requerimiento”).

Área de resultado clave	Actividades principales	Medida de rendimiento	Cumple con el requerimiento (Puede ser Sí/No, o % del grado de cumplimiento)	¿Qué se necesita para mantener o mejorar el rendimiento?
Contable	Responder consultas y revisión final del trabajo hecho por el equipo.	Asegurar la precisión y concreción puntual de los trabajos del equipo.	Sí, 80% del tiempo	Mejorar el foco en el progreso del equipo para asegurar un 100% de la concreción del trabajo a tiempo. Responder las preguntas de los miembros del equipo en el momento, de ser posible.
Balance de comprobación mensual	Responder consultas y revisión final del trabajo hecho por el equipo.	Asegurar la precisión y concreción puntual de los trabajos del equipo.	Sí	Nulo
Impuestos	Finalizar el balance de comprobación anual, lo que incluye los ajustes, las entradas de final de año por depreciación, disposiciones, cargos devengados y pagos anticipados. Preparar los documentos de trabajo para las declaraciones de impuestos de individuos y empresas. Preparar borradores de estados financieros. Preparar declaraciones de impuestos a las ganancias. Responder consultas y revisión final del trabajo hecho por el equipo. Responder las consultas y comunicaciones con los clientes.	Asegurar que los documentos de trabajo, listas de verificación y procesos internos hayan sido completados de manera precisa y oportuna. Asegurar la precisión y concreción puntual de los trabajos del equipo. Garantizar la satisfacción del cliente. Asegurar el cumplimiento de las leyes y reglamentaciones tributarias. Asegurar la consignación oportuna de todos los trabajos con los organismos reguladores.	Sí, 60% Cálculos en documentos de trabajo usando la legislación sobre impuestos actualizada. Los clientes comentan que las respuestas a sus consultas demoran tres días.	Actualizar conocimiento sobre leyes tributarias. Responder las consultas del cliente en el mismo día

Área de resultado clave	Actividades principales	Medida de rendimiento	Cumple con el requerimiento (Puede ser Sí/No, o % del grado de cumplimiento)	¿Qué se necesita para mantener o mejorar el rendimiento?
Cumplimiento de IVA/ impuesto a las ventas	Revisión de las conciliaciones de IVA/impuesto a las ventas, en base a los registros informáticos en comparación con los registros de los clientes. Preparar declaraciones de IVA/impuesto a las ventas.	Asegurar que los documentos de trabajo y las listas de verificación sean completados de manera precisa y oportuna.	Sí	Continuar leyendo material actualizado y revistas especializadas.
Gestión de rendimiento del equipo	Explicar claramente a los miembros del equipo su rol, responsabilidades y apoyo provisto por la firma. Mantener una dinámica de equipo positiva. Identificar cualquier cuestión de dinámica negativa en el equipo antes de que esta impacte en el rendimiento. Instaurar estrategias apropiadas a fin de restaurar una dinámica de equipo positiva. Proporcionar retroalimentación permanente a los miembros del equipo en cuanto a su rendimiento y nivel laboral. Llevar a cabo procesos de evaluación de rendimiento en forma anual, incluyendo la identificación de requerimientos de desarrollo.	Todos los miembros del equipo entienden claramente qué se espera de ellos y dónde obtendrán los recursos/apoyo. Todos los miembros del equipo completan su trabajo con altos estándares y a tiempo. Los miembros del equipo proporcionan retroalimentación positiva manifestando que disfrutan trabajar en equipo y para la firma. Todos los miembros del equipo reciben retroalimentación permanente acerca de su rendimiento y nivel laboral. Todos los miembros del equipo son evaluados formalmente de manera anual. Todos los miembros del equipo tienen planes de desarrollo actualizados y reciben apoyo para completar las actividades del plan.	Fuerte falta de satisfacción expresada por algunos miembros del equipo, con dos empleados que se fueron en los últimos doce meses.	Aprender a crear un equipo de alto rendimiento. Aprender a llevar a cabo un proceso de evaluación de rendimiento formal, lo que incluye la retroalimentación efectiva.

Firma del supervisor y fecha _____ / ____ / ____

Firma del empleado y fecha _____ / ____ / ____

Aprovechamiento de la tecnología

Módulo
5

ÍNDICE

5.1	Introducción	272
5.2	Tecnologías nuevas y emergentes.....	273
5.2.1	Computación en la nube y aplicaciones alojadas	274
5.2.2	Formación de contactos en redes sociales/comunidades en línea	276
5.2.3	Tecnologías de la comunicación	276
5.2.4	Wikis—Intercambio de conocimiento.....	277
5.2.5	Multimedios e intercambio de videos.....	277
5.2.6	Blogs.....	277
5.2.7	Freeware y aplicaciones de código abierto.....	278
5.2.8	Software de inteligencia empresarial.....	278
5.2.9	Análisis de datos	278
5.2.10	Inteligencia artificial.....	278
5.2.11	Software de desarrollo, personalización o comercial.....	279
5.2.12	XBRL e informes comerciales estándar.....	279
5.3	Desarrollo de una estrategia tecnológica.....	280
5.3.1	Panorama de la posición actual.....	280
5.3.2	Actualice el conocimiento y recopile oportunidades	281
5.3.3	Alineación con la estrategia de la firma	281
5.3.4	Recopile los proyectos.....	281
5.3.5	Identificación de productos apropiados	281
5.3.6	Selección del proveedor	282
5.3.7	Análisis de tecnologías subyacentes	283
5.3.8	Análisis de opciones de capacitación y soporte.....	283
5.3.9	Conozca los costos y las condiciones contractuales.....	284
5.3.10	Busque testimonios y referencias.....	284
5.4	Opciones de hardware	285
5.4.1	Elección de una plataforma de hardware/sistema operativo	285
5.4.2	Servicios de terminal/Citrix (arquitectura de cliente ligero) Versus Red de área local tradicional (computación en PC o cliente pesado).....	285
5.4.3	Otras consideraciones de hardware/infraestructura	288

5.5 Opciones de software.....	291
5.5.1 Sistemas operativos.....	291
5.5.2 Copias de seguridad.....	292
5.5.3 Productividad personal	292
5.5.4 Gestión de la firma.....	293
5.5.5 Servicios de cumplimiento	294
5.5.6 Software de producción para contadores	295
5.5.7 Preparación de declaraciones de impuestos.....	296
5.5.8 Mantenimiento de registros obligatorios de la compañía y presentación de formularios	297
5.5.9 Administración e informes de fideicomiso y/o fondos de pensión	298
5.5.10 Automatización de auditorías.....	298
5.5.11 Muestras estadísticas	299
5.5.12 Gestión e informes de insolvencia	300
5.5.13 Software de servicios de asesoramiento	300
5.5.14 Informes mejorados	300
5.5.15 Uso de modelos de referencia	300
5.5.16 Elaboración de presupuestos	301
5.5.17 Planificación de escenarios	302
5.5.18 Planificación empresarial.....	302
5.5.19 Tasaciones de empresas	302
5.5.20 Planificación fiscal.....	303
5.5.21 Herramientas de administración de riquezas.....	303
5.5.22 Herramientas de análisis de datos.....	303
5.5.23 Comunicaciones	305
5.5.24 Páginas web de las firmas.....	305
5.5.25 Intranet/Sistemas de gestión de conocimiento	306
5.5.26 Gestión de documentos, flujo de documentos y escaneo	307
5.5.27 Paquetes integrados y aplicaciones adicionales	310
5.6 Aprovechamiento de la tecnología para la innovación de la profesión	311
5.6.1 El rol de la tecnología en las firmas contables modernas.....	311
5.6.2 Trabajo móvil.....	311
5.6.3 La oficina virtual	312

5.7 Riesgos tecnológicos	312
5.7.1 Recuperación de desastres y planes de continuidad comercial.....	312
5.7.2 Seguridad cibernética.....	314
5.7.3 Planes de mantenimiento de hardware.....	316
5.7.4 Gente y documentación.....	316
5.7.5 Políticas y procedimientos.....	316
5.7.6 Seguros.....	318
5.8 Conclusión	319
5.9 Más bibliografía y recursos de la IFAC	320
Anexo 5.1 Evaluación de software de páginas web/Intranet/Extranet.....	321
Anexo 5.2 Gestión de documentos/evaluación de flujo de documentos.....	325
Anexo 5.3 Lista de verificación de evaluación de computación en la nube.....	330

5.1 Introducción

Las pequeñas y medianas firmas (SMP) dependen mucho de las tecnologías para proporcionar a sus clientes servicios eficientes, a buenos precios, de alta calidad y rentables. Mientras que una SMP probablemente no tenga un departamento de TI exclusivo o mesa de ayuda, aún así debe llevar a cabo todas las tareas que realiza una gran organización y debe garantizar que todas esas tareas sean asignadas a alguien dentro de la empresa o a un proveedor de servicios externo.

La selección, implementación y gestión efectivas de las tecnologías, así como la capacitación de los empleados para el uso de estas herramientas, son fundamentales para el éxito de toda firma.

Al introducir o analizar una estrategia tecnológica, las firmas deben primero definir qué desean hacer con ella. Luego, encontrar un sistema que cubra la mayoría de ello, sino todo.

La tecnología ayudará a la firma en, entre otras cosas, los siguientes aspectos:

- el procesamiento y la programación eficientes del trabajo;
- el mejoramiento de la presentación del trabajo de la firma;
- el almacenamiento y la recuperación de datos eficientes y con mecanismos adecuados de recuperación de desastres;
- el mantenimiento de registros y contacto con la cartera de clientes de la firma;
- el intercambio de información con los clientes;
- el proceso de comunicación;
- la comercialización de la firma y su propuesta de valor y
- el manejo de las presiones de tiempo.

Algunas de las aplicaciones centrales relevantes para el uso eficaz de la tecnología incluyen:

- un sistema de gestión de la firma que registra los datos financieros de su rendimiento, incluyendo el trabajo en curso y los niveles de deudores, costos, ganancias e inversión en activos fijos;
- una agenda u organizador personal al que diferentes personas tienen acceso a una agenda única;
- un software de archivo o gestión de archivos;
- un software de gestión de relaciones con los clientes (CRM);
- un programa de libro mayor con capacidad para gestionar el procesamiento de los datos financieros de sus clientes (este debe actualizarse periódicamente, y contar con plantillas que cumplan con los requerimientos contables obligatorios);
- un software de registro de horas (por lo general, esto viene con módulos de facturación integrados para emitir facturas, así como también para monitorear las horas y productividad por persona y por cliente);
- aplicaciones de procesamiento de textos y hoja de cálculos;
- un sistema de base de datos con capacidad para crear sus propias aplicaciones personalizadas (opcional);
- conexiones a Internet;
- una página web para su firma;

- un sistema de activos fijos, de manera ideal, con integración directa con el libro mayor, que calcula importes
- tales como la depreciación y ganancias o pérdidas por enajenación;
- un software para calcular los valores de activos y pasivos para activos arrendados (opcional) y
- aplicaciones especializadas para asistir a las firmas en la automatización de muchas tareas procedimentales.

Existe un aumento en la cantidad de proveedores que se centran en soluciones de tecnología de la información (TI) para firmas contables y sus clientes dueños de pequeñas empresas. Como resultado de las nuevas soluciones en la nube, las empresas están sacando provecho de la contabilidad computarizada, lo que deriva en un cambio en el rol del profesional y la automatización de las tareas más económicas, tal como la teneduría de libros, conciliación y preparación de informes mensuales.

Las SMP también deben reconocer cómo la tecnología está cambiando los programas de supervisión regulatoria. Los organismos reguladores están adaptando y creando sistemas para automatizar la recolección y transmisión de datos con las firmas y mejorar sus capacidades de análisis de datos a fin de fortalecer sus programas de supervisión.

En un clima de cambio permanente, es esencial que los profesionales se aseguren de adoptar las mejores prácticas con respecto a sus tecnologías.

En este módulo analizaremos las cuestiones que enfrenta la profesión hoy en día con respecto al aprovechamiento de la tecnología en las firmas y las tecnologías emergentes.

5.2 Tecnologías nuevas y emergentes

La TI sigue evolucionando con conexiones de Internet más rápidas, confiables y económicas, y cambios fundamentales en la manera en que las aplicaciones se desarrollan, despliegan, implementan y usan en todo el mundo.

Las empresas y las firmas contables ahora están usando Internet como plataforma para las aplicaciones. Estas tecnologías comúnmente se denominan Web 2.0 y han conducido al desarrollo y la evolución de comunidades en la red y servicios alojados (tal como los sitios de formación de contactos en redes sociales, páginas de videos, wikis y blogs).

La tecnología en la nube ya está bien establecida y afecta la forma en que las firmas hacen negocios. La aceptación por parte de las empresas y consumidores está siendo impulsada por aplicaciones de la nube fácilmente disponibles, que le permiten acceder a software, datos, contactos y calendarios desde cualquier dispositivo. El impacto en las empresas y firmas contables es significativo y ya está cambiando la forma en que los contadores interactúan con sus clientes y personal.

Las investigaciones indican que la inversión en tecnología es un impulsor de la productividad en el sector de la contabilidad.

Las tecnologías existentes y emergentes proporcionan una solución para automatizar tareas, reducir el procesamiento de datos y predecir las necesidades futuras de los clientes. Dadas las investigaciones que por lo general indican que una nueva generación de clientes está buscando interactuar con sus contadores por medio de la tecnología únicamente, algunas firmas pueden enfrentar el desafío del riesgo de no invertir suficiente tiempo y recursos en mantenerse a la par de las tecnologías emergentes. El riesgo de no invertir en tecnología también impactará en la capacidad de las firmas de atraer y retener personal que ven a la tecnología como un facilitador para agregar valor a los clientes.

5.2.1 Computación en la nube y aplicaciones alojadas

La computación en la nube facilita el acceso a datos en tiempo real desde cualquier parte en cualquier momento. Los beneficios incluyen mejores eficiencias, mayor disponibilidad, flexibilidad de escalabilidad, rápida aplicabilidad y bajos costos iniciales. Los proveedores de nube ofrecen servicios por medio del uso de tres modelos.

- **Software como servicio (Software as a Service - SaaS)**

SaaS (o la aplicación de Application Service Provider [ASP]) está ejerciendo un impacto rápido y significativo en cómo las firmas contables están haciendo negocios e interactuando con sus clientes por medio de la provisión de una solución tecnológica más económica y fácil.

En vez de pasar tiempo sincronizando datos, ahora las firmas pueden trabajar en los mismos conjuntos de datos en línea.

Las aplicaciones de computación en la nube son alojadas por un proveedor de servicios y los clientes pueden acceder a estas en Internet, con frecuencia con un simple navegador de Internet pero a veces con alguna sencilla aplicación que se descarga automáticamente desde el proveedor del alojamiento.

- **Plataforma como servicio (Platform as a Service - PaaS)**

PaaS es una solución de nube para la creación de aplicaciones. En este software de modelos, los desarrolladores tienen acceso a plataformas de computación que incluyen sistemas operativos, lenguaje de programación y entornos de ejecución sin los costos de infraestructura subyacentes.

- **Infraestructura como servicio (Infrastructure as a Service - IaaS)**

IaaS es el más básico de los servicios y se refiere no a una máquina que hace todo el trabajo sino a una función de la nube donde las empresas tienen acceso a espacios de almacenamiento y centros de datos adicionales.

El servicio de nube proporciona servicios de computación esenciales (tal como un servidor, almacenamiento y una red como servicio por demanda).

En este modelo, el usuario de la nube es responsable de mantener los sistemas operativos y software de las aplicaciones.

Las aplicaciones alojadas tienen una cantidad de ventajas:

- La infraestructura requerida por el usuario final puede ser bastante simple: con frecuencia solo una computadora con capacidad para utilizar un navegador de Internet y conexión a Internet. Las tablets, computadoras portátiles de bajo costo y teléfonos inteligentes han surgido para capitalizar estas nuevas aplicaciones.
- Esto también permite a las firmas y empleados usar sus propios dispositivos, lo cual tiene el efecto general de disminuir el desembolso de capital de la firma en infraestructura.
- La aplicación de software se elimina. Puede no haber ninguna instalación de software en la estación de trabajo del usuario o una aplicación simple se descarga e instala automáticamente. Los usuarios no deben realizar un procedimiento de instalación complejo. Asimismo, las actualizaciones se descargan automáticamente, lo que permite al personal usar las versiones más actualizadas de las aplicaciones de software.
- La compañía de alojamiento de software aloja datos y tiene la responsabilidad de la protección de datos y copias de seguridad. La protección de datos es mucho más alta que las medidas que por lo

general las pequeñas empresas pueden obtener haciéndolo ellas directamente. Las instalaciones están altamente protegidas y se aplican sistemas de seguridad sofisticados. Los usuarios son liberados de la necesidad de proporcionar seguridad y hacer copias de seguridad periódicas.

- Los usuarios son libres de acceder a la aplicación en cualquier momento del día desde cualquier ubicación donde haya conexión a Internet disponible. Esto permite al personal de una SMP trabajar donde le resulta más productivo (por ejemplo, desde la oficina del cliente, el hogar o una oficina remota).

Existen preocupaciones acerca de las aplicaciones alojadas:

- Por lo general, las compañías de alojamiento no aceptan la responsabilidad por ninguna violación a la seguridad. Esta preocupación es atenuada por una significativa inversión de la mayoría de las compañías de alojamiento en garantizar que cuentan con instalaciones y acceso a aplicaciones/ datos protegidos.
- El acceso a los datos o descarga en caso de que el usuario deje el servicio o el proveedor deje de operar.
- Con frecuencia, los contratos de servicio intentan excluir al proveedor de la responsabilidad de casi todo. Los problemas potenciales de confidencialidad y seguridad surgen cuando el personal accede a los datos en forma remota desde sus propios dispositivos. Los usuarios de soluciones en la nube no siempre preguntan o saben dónde se almacenará su información y el impacto potencial de las leyes jurisdiccionales.

En respuesta a la rápida adopción de soluciones en la nube, los gobiernos de todo el mundo están desarrollando normativas de protección de datos a fin de proporcionar a las empresas claridad acerca de las leyes gubernamentales sobre dónde se almacena, comparte y accede a la información. Muchos países cuentan con legislaciones privadas que regulan la recopilación, almacenamiento y uso de datos relacionados con personas, incluyendo algunos casos de prohibición de transferencia de datos transfronteriza. Algunas organizaciones profesionales locales han desarrollado pautas o normas a fin de obtener conocimiento de dónde se almacenan los datos, y proporcionan un nivel de aseguramiento de que los datos están protegidos y se realizan copias de seguridad periódica en una ubicación secundaria.

A pesar de las preocupaciones mencionadas, la computación en la nube está transformando cómo los contadores y clientes trabajan juntos.

Las aplicaciones contables alojadas pueden solucionar problemas tales como la transferencia ineficiente de información y modificaciones. Dado que la aplicación funciona en línea, el contador y su cliente pueden tener acceso a los mismos datos al mismo tiempo. Esto significa que cualquier ajuste hecho por uno de ellos será visto por el otro. Adicionalmente, el inconveniente de mover datos desde un lugar hacia otro se elimina.

Los proveedores continúan desarrollando más funcionalidades. Por ejemplo, quizás el cliente no sepa el código de una transacción determinada. Este podría publicar una pregunta para el contador, quien, cliqueando en el enlace, podría revisar la transacción y responder a la consulta del cliente o ingresar el código directamente. Durante el trabajo de fin de año, los contadores pueden marcar, para la atención del cliente, entradas que parecen estar procesadas incorrectamente.

Las aplicaciones contables alojadas que incorporan sistemas de alerta pueden habilitar a los contadores a ver las tendencias en tiempo real. Luego el contador puede contactar al cliente para rectificar el tema de preocupación antes de que el rendimiento se deteriore. Por ejemplo, si el cobro de cuentas por cobrar comienza a declinar, el contador puede ver esta tendencia y contactar al cliente para sugerirle que aumente su actividad de cobro. Las aplicaciones de alojamiento también están siendo desarrolladas de modo que

pueden predecir las necesidades del cliente e inmediatamente alertar a este de que será afectado por impuestos o reglamentaciones.

Por lo general, las aplicaciones alojadas requieren una conexión a Internet rápida y confiable. Incluso cuando la mejor infraestructura está disponible, las conexiones a Internet pueden fallar, se pierde la conexión con la aplicación y la productividad sufre las consecuencias. Para evitar correr este riesgo, los desarrolladores están creando aplicaciones “sin estado” que, mientras se está en el alojamiento, puede continuar operando cuando se pierde la conexión. Una versión sincronizada de la aplicación y los datos se almacenan en la máquina local. Cuando la conexión se pierde, el procesamiento puede continuar en la máquina local. Una vez que la conexión se restablece, la aplicación y los datos entre la plataforma de alojamiento y la máquina local se sincroniza y el procesamiento continúa en la aplicación alojada.

La computación en la nube permite a las empresas y firmas contables ampliarse y reducirse rápidamente sin el costo de soluciones costosas de red y hardware.

Los clientes pueden acceder a sus datos y resultados financieros desde cualquier parte, permitiendo a las firmas prestar servicios fuera de los límites geográficos tradicionales.

5.2.2 Formación de contactos en redes sociales/comunidades en línea

En general, los usuarios se unen a redes tales como Facebook, LinkedIn, Twitter y otras organizadas por ubicación geográfica, lugar de trabajo o intereses. El uso de determinadas redes sociales puede cambiar de un país o región a otro. Los usuarios pueden agregar amigos o contactos y enviarles mensajes, o pueden actualizar sus perfiles y notificar a sus amigos o contactos acerca de sus actividades.

Muchas empresas tratan de limitar el acceso a estas, dado que les preocupan la pérdidas de productividad en el lugar de trabajo. Dichos sitios (tal como LinkedIn) apuntan a empresarios directamente para crear una red de colegas que puede usarse como red de derivaciones o para encontrar personas o compañías confiables con habilidades en demanda. Algunas firmas están creando sus propios grupos dentro de estos sitios de redes sociales para mantenerse conectados con el personal actual y ex empleados.

Es probable que el uso de las redes sociales y otras plataformas de comunicación (tal como los mensajes instantáneos) se vuelvan plataformas importantes para la comunicación tanto interna como externa. Las empresas usarán cada vez más los sitios de redes sociales para conectarse con grupos de personas que pueden verse atraídas por sus productos. El Portal de Conocimiento Global de la IFAC es un ejemplo perfecto de una herramienta desarrollada para alentar el intercambio de conocimiento, el cual reúne noticias, opiniones, recursos y liderazgo intelectual para la profesión contable en todo el mundo, con contenido adaptado para las diferentes audiencias, tal como las SMP.

5.2.3 Tecnologías de la comunicación

Una influencia clara de Internet (y el cambio de la tecnología en general) es la evolución en la tecnología de la comunicación. En menos de 20 años, las comunicaciones se han transformado con costos significativamente menores y una disponibilidad ampliamente divulgada y generalizada. El lado negativo ha sido la expectativa de una respuesta instantánea. Este aspecto requiere un manejo cuidadoso de parte de las firmas, a fin de garantizar que el personal no se distraiga respondiendo a cada comunicación casi constante, con la derivada pérdida de productividad.

Han surgido muchas plataformas de comunicación nuevas. La tecnología de Voz sobre IP (VoIP) continúa transformando las comunicaciones telefónicas. VoIP es la transmisión de voz/comunicación sonora por medio del uso de la tecnología de Internet. La calidad de las llamadas de VoIP sigue mejorando, a pesar de que algunos sistemas pueden presentar latencia (retraso) causada por la baja calidad de las conexiones de Internet entre los interlocutores.

Productos tales como Skype y FaceTime facilitan la comunicación por voz gratuitas o a muy bajo costo, las cuales pueden ser valiosas para obtener comunicaciones gratuitas entre los miembros de equipo que se encuentran en diferentes ubicaciones o con los clientes que están situados en otras ciudades o países. Las llamadas de video también son de uso común, aunque requieren conexiones con un ancho de banda mayor.

Los sistemas de mensajes instantáneos también son muy usados, en particular por los jóvenes. Los teléfonos móviles se utilizan en todo el mundo y los costos siguen bajando con el aumento en la adopción de su uso. Estos sistemas pueden ser útiles en un entorno empresarial para responder a preguntas simples de manera rápida. Su uso debe estar cuidadosamente controlado para que el potencial de interrupciones constantes no perjudique la productividad.

5.2.4 Wikis—Intercambio de conocimiento

Una wiki (definida por Wikipedia, la wiki más famosa) “es una página o conjunto de páginas virtuales diseñadas para permitir a cualquier persona que accede a ellas a contribuir o modificar contenido usando un lenguaje de marcas simplificado. Las wikis con frecuencia se utilizan para crear páginas web colaborativas con el fin de impulsar páginas web para la comunidad. El proyecto colaborativo de enciclopedia Wikipedia es una de las wikis más conocidas. Las wikis se usan en los negocios a fin de proporcionar sistemas de gestión de conocimiento e Intranet”.

Pocas firmas contables han creado wikis. Sin embargo, estas poseen el potencial de mejorar la productividad, permitiendo a las personas compartir conocimiento creando jurisprudencia de documentos, definiendo procesos y registrando conocimiento técnico. No está claro si las wikis arrojarán estos beneficios y si la pérdida de productividad para mantener las wikis estará justificada. Dado que los clientes también acarrearán la carga de participar en muchas comunicaciones, es cuestionable si estos leerán el contenido de la firma.

5.2.5 Multimedia e intercambio de videos

Por más de 50 años, las generaciones se han acostumbrado a usar imágenes, videos y sonidos para absorber información y comunicarse. A medida que los anchos de banda siguen aumentando, han surgido los videos y los abundantes entornos de multimedia virtuales.

Las plataformas de juegos abundantes en gráficos han creado entornos virtuales donde millones de personas pueden interactuar y trabajar en proyectos de manera colaborativa. Hoy en día, algunas empresas están adquiriendo licencias de estas plataformas para crear lugares de trabajo virtuales, lo que permite a los equipos trabajar colaborativamente a pesar de su ubicación geográfica.

Los sitios para compartir videos, tal como YouTube, permiten hacer cargas simples de videos y compartirlos. La tecnología de transmisión de multimedia (*podcast*) permite la creación simple de archivos de sonido y compartirlos.

Con frecuencia las firmas contables utilizan los multimedia en capacitaciones basadas en videos virtuales para los miembros de sus equipos y para mejorar el conocimiento financiero de sus clientes.

Es solo cuestión de tiempo antes de que los multimedia afecten la manera en que las SMP se vinculan con sus clientes. Muchas firmas han incorporado presentaciones gráficas para ayudar a los clientes a comprender sus resultados financieros. Algunos están experimentando con el uso de videos y transmisión de multimedia para proporcionar información a los clientes acerca de la gestión empresarial y los cambios más recientes en la legislación.

5.2.6 Blogs

Un blog es una página web que generalmente mantiene una persona o compañía y que habla sobre un tema en particular. A menudo, los lectores pueden responder y publicar sus propias opiniones en el blog.

Las SMP podrían usar los blogs para presentar ideas de gestión empresarial y crear un medio adicional para destacar su conocimiento experto y vincularse más con sus clientes actuales y potenciales.

5.2.7 Freeware y aplicaciones de código abierto

Los freeware son software que se distribuyen en forma gratuita. El proveedor con frecuencia saca ganancias de publicitar o fomentar la compra de otros productos. Algunas aplicaciones de freeware son aplicaciones “de código abierto”, construidas por desarrolladores que desean crear aplicaciones de calidad y aprender de la colaboración con desarrolladores afines.

Los navegadores de Internet son el freeware más común. Edge de Microsoft (que reemplazó a Internet Explorer), Firefox de Mozilla, Chrome de Google y Safari de Apple son todos gratuitos. La mayoría de los sistemas de correo electrónico también son gratuitos, tal como Hotmail de Microsoft y Gmail de Google.

Sea precavido al considerar qué freeware elegirá para las aplicaciones esenciales de su firma. Analice cuestiones tales como la disponibilidad de soporte y la confiabilidad del producto. Por lo general, lo recomendable es evitar el uso de freewares a menos que estos tengan una gran reputación por su calidad, funcionalidad y confiabilidad.

5.2.8 Software de inteligencia empresarial

El software de inteligencia empresarial (BI) está diseñado para analizar datos comerciales y así conocer mejor las fortalezas y debilidades de una organización y mejorar su toma de decisiones. A veces, el software también es llamado “análisis empresarial”, “grandes cantidades de datos” o “inteligencia predictiva”. Independientemente de cómo se llame el software, el objetivo general es ayudar a las empresas a tomar mejores decisiones.

El software de Gestión de Nuevas Empresas ahora incluye funciones comunes como el análisis predictivo y el análisis por medio de modelos de referencia en línea, lo que permite a las firmas ser proactivas en cuanto a las necesidades futuras de sus clientes. Al usar y agregar datos ya acuñados, tales como informes financieros y declaraciones de impuestos, el software puede identificar conocimiento accionable y de valor agregado.

5.2.9 Análisis de datos

El análisis de datos es el proceso de examinar conjuntos de datos a fin de llegar a conclusiones acerca de la información que contienen, cada vez más con el uso de la tecnología o software especializado.

Para los profesionales, el análisis de datos brinda la oportunidad de ampliar y profundizar en el análisis de las operaciones de los clientes. Para los auditores, el análisis de datos brinda la oportunidad de mejorar la calidad y el valor de las auditorías.

En la actualidad, existe una variedad de software disponible, lo que hace cada vez más viable, incluso para las SMP, implementar el análisis de datos.

5.2.10 Inteligencia artificial

La inteligencia artificial (IA) es la inteligencia que demuestran las máquinas cuando un programa de computadora emula funciones cognitivas humanas, tiene capacidades de aprendizaje autónomo y mejora la resolución de problemas. A menudo, lo que se denomina IA es en realidad automatización y eficiencia tecnológica.

Hay quienes han temido que la IA reemplazara el rol del contador; no obstante, las firmas innovadoras están invirtiendo en software de IA que puede predecir las futuras necesidades de sus clientes utilizando normas o algoritmos.

La nueva manera de pensar acerca de la IA es darse cuenta de que lleva a cabo tareas que demandan tiempo, liberando a los contadores para que puedan pensar y ejercer su juicio profesional acerca de cuestiones más complejas. Todas las tareas que son en gran parte repetitivas pueden automatizarse, tal como la facturación o conciliación de gastos personales, con recibos a los clientes que se convierten a un formato de lectura mecánica, se cifran y luego se asignan a la cuenta. Las plataformas de software pueden aprender en forma autónoma a la vez que rastrean facturas y datos de ventas y costos.

La IA se trata de conocimiento, no solo datos, y complementará la evolución de los contadores de calculadoras a asesores de valor agregado.

5.2.11 Software de desarrollo, personalización o comercial

El software comercial proporciona a los profesionales acceso a software asequible y sofisticado debido a que el costo de su desarrollo es compartido. Pero para algunas empresas, el software puede no cumplir con los procesos o requerimientos empresariales existentes y debe considerarse la personalización.

La personalización del software para que este cumpla con los procesos empresariales y las funciones que usted busca lleva consigo riesgos a largo plazo, tales como problemas en el mantenimiento, actualización y mejora del software; costos de personalización del software y costos de capacitación más altos. Por lo general es mejor apoyarse en las funciones estándar, las cuales pueden conllevar la reconfiguración de sus procesos empresariales para emparejar el software en lugar de personalizarlo.

Una nueva opción emergente es el uso de aplicaciones adicionales que recogen datos de una base de datos central y facilitan el uso de funciones adicionales. En la [Sección 5.5.27](#) se analizan los paquetes de software integrados y las aplicaciones adicionales en mayor detalle.

5.2.12 XBRL e informes comerciales estándar

XBRL es la sigla en inglés para Lenguaje Extensible de Información Empresarial (*eXtensible Business Reporting Language*) y se ha convertido en una norma global para el intercambio de información empresarial. El XBRL, o información empresarial estándar, como también se le suele llamar, es un método estándar de mantenimiento de archivos que adopta una taxonomía estándar y etiqueta datos de una manera que pueden ser leídos y procesados por software.

El software a base de XBRL incorpora términos estándar que se utilizan para informes y leyes gubernamentales. Estos términos luego se etiquetan o se derivan a términos usados en software contable, creando consistencia para las empresas y usuarios de datos. El software utiliza etiquetas de XBRL para procesar información de manera inteligente, lo que permite al usuario final comparar datos de múltiples fuentes fácilmente. Asimismo, reduce el tiempo de extracción y análisis y asegura que los usuarios interpreten los datos informados de la misma manera.

En muchas jurisdicción, el XBRL está normalizando la forma en que las firmas y las empresas comparten datos con los gobiernos y las partes interesadas. El software a base de XBRL puede agilizar los informes financieros y comerciales internos y externos y los programas de cumplimiento regulatorio y acelerar el tiempo de entrega para préstamos o la concreción de fusiones y adquisiciones.

Para la mayoría de las SMP, los beneficios son inmediatos, dado que facilita las actividades que demandan mucho tiempo —tal como completar formularios de conformidad gubernamental—, reduce la necesidad de reingresar datos en diferentes documentos o sistemas e interpreta diferentes requerimientos de las partes interesadas. Los sistemas de presentación electrónica también están proporcionando capas adicionales de protección de datos.

5.3 Desarrollo de una estrategia tecnológica

Pocas SMP cuentan con una estrategia o plan tecnológico formal que se revise con periodicidad. Las firmas deben considerar el establecimiento de un plan y presupuesto tecnológicos que sea revisado y actualizado al menos una vez al año. El equipo de gerenciamiento de la firma o grupo de socios debe revisar y aprobar el plan. Una vez aprobado, el socio o gerente responsable de la tecnología debe ser libre de ejecutar el plan y buscar las aprobaciones adicionales solo cuando se requiere una desviación importante del plan.

Llevar a cabo adquisiciones de sistemas sin un plan es peligroso y puede conllevar decisiones ineficaces, derivando en un aumento en los gastos, falta de productividad y pérdida de beneficios que podrían haberse obtenido si se hubieran tomado mejores decisiones. Sin un plan, su firma puede comprar lo que el proveedor quiere venderle en lugar de lo que la firma necesita. Su plan debe tener en cuenta futuras adquisiciones de hardware/software y comunicaciones, así como también los elementos que necesita ahora.

Las firmas deben hacer una evaluación objetiva de las opciones de software y hardware. Los proveedores promocionarán los beneficios de sus soluciones en forma activa y usted necesitará considerar las diferentes alternativas. No deje que el proveedor controle su proceso de evaluación. Tome control del proceso de selección y someta a todos los proveedores a los mismos criterios de evaluación. Solo de esta manera podrá usted hacer una evaluación sensata de las soluciones y el valor para su firma.

Los elementos de un plan tecnológico son los que se presentan a continuación.

5.3.1 Panorama de la posición actual

Analice las tecnologías actuales de su firma y recopile lo siguiente:

Hardware utilizado	Todo el hardware, incluyendo especificaciones principales, antigüedad, planes de mantenimiento y recomendaciones de actualización y reemplazo.
Software utilizado	Todas las aplicaciones de software, indicando las versiones y planes de mantenimiento. El software debe utilizarse de acuerdo con los requerimientos de licencia de software aplicables. Estos requerimientos especifican los términos de uso para una aplicación y definen los derechos del productor y usuario final del software.
Estructura de gestión tecnológica	Los recursos internos y externos utilizados para mantener los sistemas de su firma, resaltando las habilidades de las personas, el tiempo requerido y las áreas principales a las que se les dedica tiempo. También se deben señalar las mejoras necesarias.
Gastos	Todos los costos, incluyendo costos laborales internos y de seguros.
Proyectos pendientes	Señale los recursos necesarios, líneas de tiempo para su concreción satisfactoria y cualquier barrera para esta.
Fortalezas y debilidades	Los logros tecnológicos de su firma y áreas donde la firma ha tenido problemas, señalando las razones detrás de los resultados positivos y negativos.
Problemas actuales y mejoras deseadas	Busque la opinión de todo el personal. Podría usarse una encuesta o entrevistas a grupos de personal a fin de descubrir los problemas que presenta el sistema actual y sus opiniones de cómo podrían ser mejorados. Las firmas también deben considerar buscar la opinión de los clientes con quienes interactúan con el software.

5.3.2 Actualice el conocimiento y recopile oportunidades

Para muchos contadores, en especial aquellos que tienen poco interés personal en la tecnología, asegurarse de que se mantienen actualizados respecto de los últimos desarrollos en las tecnologías de la firma puede ser difícil. Las conferencias con los proveedores u organismos contables, páginas web, revistas especializadas y boletines informativos pueden proveer actualizaciones útiles. Esta sección del plan debe recopilar nuevos desarrollos de hardware y software y sus potenciales beneficios.

5.3.3 Alineación con la estrategia de la firma

Asegúrese de que el plan tecnológico esté alineado con el plan estratégico global de la firma. Las metas de crecimiento, la cantidad de oficinas, la oferta de servicios y los estándares impulsarán la tecnología que su firma necesita implementar.

Asimismo, su firma puede buscar sacar provecho de los desarrollos tecnológicos para mejorar su eficiencia, servicio al cliente o rentabilidad. Esto podría incluir mejoras en el acceso remoto, gestión y escaneo de documentos, pantallas múltiples o página web.

Recopile los objetivos tecnológicos estratégicos para su firma y priorícelos claramente de modo que se centren en proyectos con potencial para arrojar los mejores resultados.

5.3.4 Recopile los proyectos

Una vez establecidos los objetivos tecnológicos estratégicos de su firma, el siguiente paso consiste en determinar los proyectos necesarios para lograr los resultados deseados. Desarrolle un plan y una justificación para cada proyecto, incluyendo:

- los beneficios del proyecto;
- las tareas necesarias para completar el proyecto;
- los recursos y personal clave necesarios;
- todos los costos de adquisición de hardware/infraestructura;
- todos los costos de software;
- todos los costos de implementación y capacitación (incluyendo los costos laborales internos);
- todos los costos de mantenimiento, capacitación y costos asociados permanentes;
- la persona más adecuada en la firma para impulsar el proyecto;
- los objetivos parciales clave para el seguimiento de manera de poder descubrir y rectificar en forma temprana y rápida los sobrecostos del proyecto;
- si el proyecto depende de otros proyectos, de modo que no puede comenzarse hasta que parte de otro proyecto —u otro proyecto completo— haya sido finalizado y
- ¿cuánto tiempo llevará el proyecto?

Al contar con un plan y presupuesto tecnológicos detallados, las firmas se posicionan de manera tal que pueden sacar provecho de los desarrollos tecnológicos y obtener mejores resultados para la firma y sus clientes.

5.3.5 Identificación de productos apropiados

Llevar a cabo adquisiciones de sistemas sin un plan es peligroso y puede conllevar decisiones ineficaces, derivando en un aumento en los gastos, falta de productividad y pérdida de beneficios que podrían haberse

obtenido si se hubieran tomado mejores decisiones. Sin un plan, su firma puede comprar lo que el proveedor quiere venderle en lugar de lo que la firma necesita. Su plan debe tener en cuenta futuras adquisiciones de software, así como también el software que necesita ahora.

Con un plan, su firma puede filtrar las ofertas de los proveedores y concentrarse en aquellas que son de importancia inmediata. Busque qué beneficios le brindará el producto a su firma antes de aceptar cualquier oferta del proveedor.

Al momento de considerar un producto, pídale al proveedor que le dé detalles de la cantidad de usuarios, el tamaño de los cinco usuarios más grandes y el tamaño de los cinco usuarios más pequeños. Esto le indicará si las firmas de tamaño similar a la suya están usando el producto exitosamente.

Pídale un resumen de encuestas de satisfacción del cliente relacionadas con el producto, revisiones posteriores a la implementación y los desafíos comunes que enfrentan los clientes.

5.3.6 Selección del proveedor

La compra de software de aplicación es una inversión a largo plazo. El costo de la implementación, capacitación y conversión de datos es significativo y previene que la firma haga cambios periódicos. Al comprar software, su firma está estableciendo una relación a largo plazo con el proveedor.

De manera similar, las mismas consideraciones deben tenerse en cuenta para seleccionar otros proveedores, tal como de hardware, Internet y telecomunicaciones.

Usted debe estar seguro de que el proveedor continuará mejorando el producto para sacar provecho de los desarrollos tecnológicos y aumentar la eficiencia, rentabilidad y servicio al cliente de la firma.

Los proveedores deben articular su visión para su empresa y la industria contable. Su proveedor también debe contar con una hoja de ruta de desarrollo de productos para que su firma entienda los nuevos productos y mejoras que están siendo desarrollados.

Las cuestiones a tener en cuenta al elegir un proveedor comprenden:

- La calidad de sus ejecutivos. Busque experiencia y/o conocimiento de la industria contable. Asimismo, ¿cuán consistente es la titularidad y el equipo de alta gerencia?
- Su trayectoria. ¿Ha cumplido con sus promesas y sido coherente respecto de su visión o ha cambiado constantemente? Una trayectoria precaria reduce la confianza en que el plan de acción y las visiones actuales puedan lograrse.
- El éxito y la rentabilidad del proveedor. La falta de rentabilidad puede afectar la calidad del soporte y desarrollos futuros de los productos. En el peor de los casos, el proveedor podría desaparecer, causando alteraciones catastróficas potenciales a su firma.
- Su inversión en investigación y desarrollo.
- El personal que el proveedor ha dedicado al producto que usted está comprando y si este ha cambiado significativamente en los últimos tres años. Una disminución significativa en el número de empleados indica una potencial pérdida de clientes o un recorte en el desarrollo de más productos.
- Cómo el proveedor se vincula con sus clientes. Las compañías que se vinculan activamente con los clientes y buscan retroalimentación para mejorar sus productos y servicios tienden a asegurarse de mantenerse alineados con las necesidades de los clientes y ofrecer productos y servicios eficientes.
- Pídale al proveedor que le explique los futuros desarrollos del producto, y revise el plan de desarrollo del producto. Pida una lista de las mejoras que los usuarios han solicitado.

- ¿Proporciona el proveedor un plan de implementación que recomienda a sus nuevos clientes? Esto le indicará qué recursos se espera que su firma comprometa para la implementación del producto. De igual manera, solicite que le proporcionen una línea de tiempo en la que se implementará el producto en su firma.

5.3.7 Análisis de tecnologías subyacentes

La tecnología de su firma se usa para proveer servicios de buena calidad y rentables. La tecnología debe ser comprobada y confiable. Usted no puede darse el lujo de utilizar soluciones cuya idoneidad no ha sido comprobada o que no está a la altura de sus necesidades y que, si fallan, alterarán sus operaciones y acarrearán una pérdida significativa de tiempo y gastos para la resolución.

En lo posible, solo utilice tecnologías estándar de la industria. Esto por lo general significa sistemas operativos y bases de datos de Microsoft. Sin embargo, muchos proveedores poseen productos anteriores muy eficaces que utilizan tecnologías previas: en este caso, es importante conocer el plan del proveedor para actualizar la aplicación a los estándares más recientes de la industria.

La certificación del proveedor de sus productos para el hardware, sistemas operativos y plataformas de bases de datos más recientes pueden retrasar el lanzamiento de estas nuevas plataformas por muchos meses. Algunas aplicaciones de software también requieren la instalación de otras aplicaciones en el sistema. En especial, Microsoft Office puede ser un requisito previo para algunas aplicaciones. Usted debe conocer la necesidad de estas aplicaciones y sus versiones.

Tenga en cuenta la escalabilidad del producto. Su firma debe buscar garantías del proveedor de que el producto tiene capacidad para manejar los volúmenes de transacciones y tamaños de bases de datos proyectados sin serios deterioros.

El proveedor debe proporcionar las configuraciones del hardware y otras infraestructuras recomendadas a fin de asegurar el rendimiento eficaz y confiable del sistema. El costo de todas las tecnologías subyacentes debe ser incluido en la ecuación respecto de la decisión de compra total al comparar proveedores que tienen diferentes requerimientos de infraestructura.

De igual modo, considere la complejidad del sistema. Cuanto mayor sea la cantidad de componentes de la solución de hardware y software, mayor será la probabilidad de uno de los componentes falle. Resulta de vital importancia conocer estas interdependencias y las consecuencias de cualquier falla en el sistema completo.

La necesidad de hacer cambios siempre es inevitable. Ya sea en su página web o la gestión de su empresa o software contable. Al elegir el software o un proveedor, considere con qué premura se pueden hacer cambios simples o ajustes sin la necesidad de contratar a un experto. La realidad es que cuanto más exclusiva y personalizada sea su solución, mayor gastos y más tiempo demandarán los cambios.

5.3.8 Análisis de opciones de capacitación y soporte

Pida detalles al proveedor acerca del programa de capacitación de su recomendación. Muchos proveedores brindan opciones de capacitación presencial, capacitación virtual o capacitación en línea al ritmo individual del empleado. ¿Qué alternativas se ofrecen y cuál es el costo de la capacitación inicial y permanente para los miembros de su equipo?

Un soporte rápido y de alta calidad es esencial. Muchas compañías no proporcionan soporte fuera de las horas normales de oficina, lo que a veces puede causar problemas dado que las actualizaciones de software con frecuencia se cargan en ese momento. Algunas compañías han limitado el soporte telefónico y utilizan el soporte por correo electrónico/virtual.

Pida detalles sobre el tiempo de respuesta promedio con relación al producto. Averigüe la cantidad de personas que proporcionan soporte y su experiencia con el software. Para algunas aplicaciones, tal como el software de preparación de impuestos en épocas pico, el soporte rápido y confiable es una consideración clave.

5.3.9 Conozca los costos y las condiciones contractuales

Usted debe analizar los contratos del proveedor. En ocasiones, existen cláusulas que imponen obligaciones indebidas al cliente e intentan excluir al proveedor de cualquier responsabilidad en caso de fallas. Verifique los avales o garantías y las obligaciones impuestas a los clientes. Debe haber un mecanismo para abordar los incumplimientos. En el caso de contratos grandes y complejos, busque asesoramiento legal.

Los proveedores con frecuencia son expertos en ocultar el costo total del producto. Los proveedores pueden fijar el precio de los productos de maneras diferentes, lo que dificulta la comparación. Es importante entender todos los costos asociados con el producto durante el ciclo de vida de este:

- el costo inicial para adquirir e instalar el software;
- el costo de mantenimiento permanente del software (los servicios incluidos en el mantenimiento deben estar detallados);
- el costo de futuras mejoras, si no están incluidas en el mantenimiento;
- el costo del hardware y la infraestructura relacionada y cualquier software adicional necesario;
- el costo de la implementación y capacitación;
- el costo de los recursos internos que se necesitarán utilizar para la implementación, capacitación y soporte interno permanentes;
- la trayectoria del proveedor relacionada con los aumentos de precio de mantenimiento y
- los costos de seguro y actualizaciones.

Evaluar los costos de todos los proveedores permite realizar una comparación de costos real a lo largo del ciclo de vida proyectado del producto sobre una base de flujo de caja descontado.

5.3.10 Busque testimonios y referencias

No hay mejor manera de evaluar un producto que hablando con los clientes existentes. Pida al menos tres referencias y pregúnteles a estas:

- ¿Ha cumplido el software con sus expectativas?
- ¿Qué mejoras adicionales cree que necesita el producto?
- ¿El proveedor cumplió sus promesas? ¿Le respondieron sus consultas y fueron accesibles?
- ¿Cómo es la calidad de la capacitación?
- ¿Cómo ha sido la calidad y tiempo de respuesta del soporte?
- ¿Con qué frecuencia y por qué razones necesita contactar al soporte?
- Asimismo, pídale referencias acerca del consultor de implementación propuesto.
- ¿Supo el consultor entender las necesidades de su firma?
- ¿Tenía conocimiento del producto el consultor?
- ¿Fue la implementación satisfactoria? Si no, ¿por qué no?

- ¿Cómo podría haber sido mejor la implementación?
- ¿Cumplió con sus promesas el consultor?

5.4 Opciones de hardware

Al establecer una plataforma tecnológica para sus firmas, los profesionales tienen una amplia variedad de opciones. Puede resultar bastante abrumador determinar la plataforma apropiada para el sistema operativo/de hardware (el software que hace que el hardware cobre vida). Tener una estrategia tecnológica actualizada le ayudará en el proceso de evaluación.

5.4.1 Elección de una plataforma de hardware/sistema operativo

Para las firmas que no desean utilizar soluciones en la nube, hay una gran variedad de plataformas tecnológicas que proporcionan hardware/sistemas operativos.

En virtualmente todas las jurisdicciones, las plataformas dominantes son las computadoras Intel con sistemas operativos de Microsoft. Otras opciones incluyen plataformas con tecnología de computadoras Apple o plataformas que utilizan el sistema operativo Linux.

El factor principal para determinar la plataforma apropiada para el hardware/sistema operativo será el proveedor de software especializado seleccionado por su firma como proveedor del software central. Operar por fuera de las instrucciones del proveedor está cargado de peligros. Los proveedores son reacios a proporcionar soporte en estas circunstancias y con frecuencia culpan a la plataforma no certificada cuando surgen problemas.

La suya es una firma contable, no una empresa de TI (excepto raros casos donde también tienen una especialidad de TI). En consecuencia, usted necesita ser conservador en la selección de la plataforma de hardware/sistema operativo a fin de minimizar el riesgo y asegurar que el soporte pueda ser fácil de obtener. Para virtualmente todas las firmas, una plataforma basada en Intel y Microsoft, es la plataforma probada de bajo riesgo que tendrá soporte de todos los proveedores de software. Cualquier decisión de adoptar una plataforma alternativa debería tomarse solo luego de analizar cuidadosamente el riesgo de tiempo sin actividad y costos adicionales que pueden derivar de resolver dificultades.

Tenga en cuenta estos dos factores importantes cuando seleccione una plataforma de hardware/sistema operativo:

- ¿Es la plataforma recomendada por el(os) proveedor(es) de software predilecto(s) de su firma?
- ¿Tiene soporte técnico fácilmente disponible para el soporte de la plataforma predilecta?

5.4.2 Servicios de terminal/Citrix (arquitectura de cliente ligero) Versus Red de área local tradicional (computación en PC o cliente pesado)

Otra decisión consiste en si su firma debería adoptar una arquitectura de cliente ligero en lugar de la arquitectura de cliente pesado con uso de PC más tradicional.

En el mundo Intel-Microsoft, la arquitectura de cliente ligero por lo general se basa en los Servicios de Terminal de Microsoft (enviados con diferentes versiones de sistemas operativos de servidor de Microsoft) o productos de Citrix que proporcionan mejoras al entorno de los Servicios de Terminal.

En las redes de PC, todos los usuarios tienen una PC en sus escritorios, la que está conectada a un servidor de archivos que permite a los usuarios compartir recursos, tales como impresoras, correo electrónico y archivos. Todas las aplicaciones están instaladas en la PC. Esto significa que, para una oficina que usa 30 aplicaciones con 20 miembros de equipo, será necesario hacer 600 instalaciones de software y tener 20

pequeñas “islas” que administrar. Esto se llama computación de cliente pesado, dado que la PC está llena de todo el software que el usuario necesita.

En un modelo de cliente ligero (Servicios de Terminal/Citrix), todos los usuarios ingresan a uno o más servidores centrales que ejecutan Servicios de Terminal o Citrix. Los usuarios no necesitan tener las aplicaciones instaladas en sus PC. Todo el software se instala solo una vez en cada servidor y está instantáneamente disponible para todos los usuarios.

Ventajas y desventajas de la computación de cliente pesado

Ventajas

- El software por lo general está diseñado para ejecutarse en un entorno de cliente pesado. Por lo general se presentan menos problemas en la instalación y mantenimiento del software; sin embargo, la complejidad aparece cuando el software necesita instalarse en cada máquina.
- Todos los componentes periféricos (cámaras web, USB, impresoras y escáners) también tienen soporte, dado que estos dispositivos han sido diseñados en un principio para el entorno de PC tradicional.
- Una gran cantidad de organizaciones de soporte de TI están familiarizadas y pueden soportar este entorno.

Desventajas

- Dado que el software se instala en cada PC, cada máquina debe ser administrada de manera individual. Mientras que existen herramientas que ayudan en la administración de las aplicaciones, en el presente, estas no son rentables para las organizaciones pequeñas. Dado que el software se instala en cada PC, cada máquina debe ser administrada de manera individual. No obstante, existe una variedad de herramientas que pueden facilitar el acceso remoto, incluyendo Remote Desktop, que funciona con Microsoft Windows. La mayoría de las veces, estas herramientas involucran el establecimiento de una conexión a una PC en la red y tomar el control remoto de la máquina.
- Es difícil tener soporte para oficinas y/o usuarios móviles múltiples que deseen compartir datos, y ello puede requerir soluciones alternativas, tales como enviar archivos por correo electrónico en forma bidireccional.

Ventajas y desventajas de la computación de cliente ligero

Ventajas

- La administración de la aplicación es más sencilla. Las aplicaciones se instalan en el(los) servidor(es) en lugar de cada PC individual.
- Los usuarios remotos (otras oficinas, usuarios móviles, miembros del equipo que trabajan desde el hogar) tienen soporte fácil. Se conectan a los servidores por Internet. Las aplicaciones se ejecutan en los servidores. El enlace de la comunicación se usa para transferir las visualizaciones en pantalla, las actividades de teclado y mouse, impresiones y otras actividades periféricas, tal como el escaneo remoto. Del mismo modo, en cuanto a la impresión y escaneo, advertimos que el enlace de las comunicaciones requerido pueden ser relativamente lento. Los módems de conexión por línea conmutada, mientras que no son ideales, se pueden utilizar en este entorno.
- La estación de trabajo utilizada por el miembro de equipo puede ser más económica y no necesita la misma potencia de procesamiento que requiere un entorno de cliente pesado, dado que las aplicaciones se ejecutan en el servidor, no en la estación de trabajo.

Desventajas

- No todas las aplicaciones funcionan. Hasta hace poco tiempo, los desarrolladores de software en general desarrollaban sus aplicaciones para el entorno tradicional de cliente pesado de PC. Algunos han decidido que el costo que conlleva la certificación y soporte de su producto en un entorno de cliente ligero no vale el esfuerzo. Otros, solo proveen soporte limitado. Del mismo modo, con frecuencia es más difícil resolver problemas con el software en un entorno de cliente ligero. Muchas compañías de software carecen del conocimiento y las habilidades para resolver los problemas de cliente ligero de sus productos. Claramente, resulta esencial que la firma se asegure de que todo el software que requiere esté certificado y tenga soporte del proveedor en el entorno de cliente ligero. Puesto que el desarrollo de software está mutando hacia la red (aplicaciones de navegadores de Internet), esta desventaja debe ser eliminada ampliamente.
- No todos los componentes periféricos funcionan. Dado que todos los dispositivos (dispositivos USB, cámaras web, escáners, impresoras, etc.) fueron diseñados para funcionar con PC tradicionales, pueden presentarse problemas a la hora de hacer que estos dispositivos funcionen, lo que puede conducir a costos adicionales y frustración.
- La optimización de los Servicios de Terminal/Citrix es más compleja. Menos personas tienen conocimiento profundo suficiente de estos entornos. Se requieren habilidades especializadas. A menudo, puede ser un ajuste oculto en la configuración que puede marcar la diferencia en el rendimiento del sistema.
- La impresión y escaneo pueden ser lentos, según la velocidad del enlace de las comunicaciones, dado que estas aplicaciones pueden mover grandes cantidades de datos desde y hacia locaciones remotas. Con el continuo crecimiento en la penetración del ancho de banda, esta desventaja desaparece en gran medida.
- La compatibilidad con entornos de pantallas múltiples es más compleja y menos elegante que en un entorno de cliente pesado. Con frecuencia las aplicaciones parecen dividirse entre pantallas. El soporte para los sistemas de pantallas múltiples sigue mejorando con las últimas ediciones de los Servicios de Terminal y Citrix.
- Los servidores se convierten en un único punto de falla. Como estas aplicaciones se ejecutan en el servicio, si el servidor no estuviera disponible, ninguna aplicación estaría disponible para el usuario. En un entorno de PC tradicional (cliente pesado), los usuarios pueden continuar con algunas tareas sin que los servidores estén disponibles, ya que el software está instalado localmente. Sin embargo, el uso sería limitado, dado que la mayoría de la información está almacenada en los servidores centrales.
- Las aplicaciones pueden ser bastante básicas. A fin de optimizar el rendimiento de los servidores de terminal, normalmente, las aplicaciones se configuran con una funcionalidad y apariencia mínimas. El mundo del cliente ligero por lo general no es tan atractivo como el mundo de las PC. Los usuarios habilidosos pueden frustrarse bastante con un entorno de cliente ligero porque en general desean personalizar sus configuraciones. Los entornos de cliente ligero restringen la personalización disponible de gran manera.

Qué elegir

Existen claras ventajas y desventajas cuando hablamos de elegir entre un entorno de cliente ligero o pesado. Algunas firmas utilizan entornos híbridos con un entorno de PC tradicional internamente y un entorno de cliente ligero para el acceso remoto (normalmente cuando el acceso remoto no es

demasiado esencial). Esto tiene el potencial de ser lo peor de ambos mundos y debe ser administrado cuidadosamente.

Los factores que afectarán esta decisión incluyen:

- el soporte para el entorno provisto por el proveedor de software;
- la necesidad de acceso remoto y/o desde ubicaciones múltiples;
- la capacidad de contar con profesionales de TI capacitados para brindar soporte al entorno;
- si se usarán dispositivos periféricos esenciales;
- la cantidad y complejidad de las aplicaciones donde un entorno de cliente ligero facilita la administración de las instalaciones y actualizaciones;
- el efecto en los miembros de equipo de un entorno informático más austero que por lo general brinda el mundo del cliente ligero y
- las diferencias en los costos a lo largo del tiempo de uso del sistema.

También debe tenerse en cuenta la licencia del software a fin de asegurarse de contar con las licencias suficientes para el entorno implementado.

A pesar de que hay otros entornos de cliente ligero además de los Servicios de Terminal de Microsoft y Citrix, muchos distribuidores de software no proveen soporte para sus productos en estos entornos alternativos y es difícil encontrar soporte técnico. El potencial ahorro de dinero puede desaparecer rápidamente cuando surgen los problemas. A menos que su firma posea un alto grado de habilidad técnica y desee correr el riesgo de que su software no tenga soporte o falle, evite estos entornos alternativos.

5.4.3 Otras consideraciones de hardware/infraestructura

La mayoría de las SMP carecen del conocimiento técnico y los recursos para implementar y brindar soporte para los componentes clave de la infraestructura. La mayoría utiliza organizaciones de soporte externas, y la designación de la organización correcta es por ende crucial para el éxito de la solución de TI general.

Algunas organizaciones se especializan en el soporte de firmas contables y a menudo cuentan con un conocimiento bastante detallado de las diferentes aplicaciones de software del mercado. Muchas han trabajado para los proveedores durante sus carreras. Dada la confianza de la mayoría de las SMP en los sistemas de servidor, bases de datos y sistemas operativos de estaciones de trabajo de Microsoft, la certificación de esta compañía como organización de soporte brinda la seguridad de que posee un profundo conocimiento de dichas tecnologías. Otros proveedores con certificaciones similares pueden ser relevantes, dependiendo de la tecnología que se implemente.

Mientras que la organización de soporte implementará y mantendrá la infraestructura tecnológica, usted deberá analizar los componentes necesarios para asegurarse de contar con un sistema robusto y confiable.

Cableado e interruptores

Las normas de cableado a menudo cambian con la nueva tecnología. No hay necesidad de implementar la norma más reciente, lo que por lo general resulta más costoso. Sin embargo, el cableado es una infraestructura a largo plazo. Usted debe saber que con este podrá hacer frente a las tecnologías emergentes. Asegúrese de que lo instale un profesional de cables de datos. Muchos electricistas con experiencia limitada en cables de datos instalan cables que pueden derivar en una confiabilidad y rendimiento deficientes debido a las conexiones ineficientes o la colocación incorrecta cercana a otras infraestructuras.

Los interruptores enlazan los cables de las estaciones de trabajo con la infraestructura del servidor. Es el punto donde grandes cantidades de datos se mueven. Instale interruptores de buena calidad.

Redes inalámbricas

Las redes inalámbricas se usan cada vez más, en particular en las salas de reunión, donde el cableado resulta de implementación difícil o costosa, y se usan para que los equipos trabajen en las instalaciones de los clientes. Asegúrese de que estas redes estén protegidas, dado que las redes inalámbricas puedan accederse desde ubicaciones remotas. Algunas de las aplicaciones de seguridad de bajo nivel de redes inalámbricas se pueden violar con facilidad. Es importante implementar un nivel de seguridad máximo.

Las redes inalámbricas pueden ser significativamente más lentas que las conexiones cableadas. Como con otras infraestructuras, sin embargo, las velocidades y distancias soportadas entre los dispositivos continúan creciendo.

Hardware de servidor

Los servidores son componentes críticos en cualquier sistema. Una falla en el servidor puede causar una interrupción y pérdida de productividad significativas. Un gasto adicional para obtener una mayor seguridad en cuanto a la confiabilidad del servidor es una inversión prudente. Muchas firmas prefieren tener hardware de servidor de “marca comercial”, pues el tiempo de respuesta relacionado con los repuestos y el servicio técnico pueden ser superiores. Respecto de las estaciones de trabajo, la confiabilidad es menos crítica dado que, en caso de fallas, solo el usuario de la estación de trabajo en cuestión se ve afectado.

Un aspecto clave consiste en configurar el hardware del servidor con componentes redundantes, tales como discos duros y suministros de energía de modo que, en caso de ocurrir una falla, el funcionamiento del servidor no se vea afectado.

Computadoras portátiles y tablets

Las computadoras portátiles y las tablets son portátiles, por ello, pueden mejorar la productividad; sin embargo, existen complicaciones adicionales, en particular respecto de la seguridad. A menudo, información importante de los clientes y la firma se guardan en estos dispositivos. Las computadoras portátiles y tablets deben estar eficazmente protegidas de modo que no se pueda acceder a los datos en caso de que estas sean robadas o alguien tenga acceso a ellas de algún otro modo.

Busque tecnologías de cifrado para proteger los datos almacenados en los discos duros. Estas deben implementarse y las contraseñas deben almacenarse en un área protegida de los sistemas principales de su firma en caso de olvido.

La mayoría de estos sistemas tienen funcionalidades de acceso por Internet a través de redes inalámbricas, lo que significa que existe un alto riesgo de infección de software malicioso. Instale y haga el mantenimiento del software para proteger los sistemas contra ataques maliciosos en cada computadora portátil. No proteger las computadoras portátiles puede exponer la infraestructura de la firma a ataques cuando la computadora se vuelve a conectar en la firma.

Impresoras y escáners

La tecnología de la impresión y escaneo sigue evolucionando a alta velocidad. Los dispositivos multifunción que combinan, servicios de impresión, escaneo, copiado y fax están siendo adoptados por la mayoría de las firmas. Algunas consideraciones clave:

- ¿Tiene la firma los recursos de impresión y escaneo suficientes para asegurar que los miembros del equipo no pierdan tiempo esperando a que salgan las impresiones o para usar el dispositivo?
- ¿Se requieren impresiones a color? Algunas firmas compran impresoras láser blanco y negro para la gran mayoría del trabajo de impresión y poseen solo una impresora a color para trabajos especiales.

La tinta para las impresoras a color de inyección a tinta son costosas y las impresoras de inyección a tinta no pueden igualar la velocidad de las impresoras láser.

- ¿Es la privacidad un requerimiento? De ser así, puede ser necesario el uso de impresoras pequeñas para las oficinas individuales pero, en general las impresoras más grandes y rápidas para el uso de todas las oficinas serán más rentables y eficientes.
- ¿Puede el escáner escanear ambos lados de la página, escanear formato PDF y escanear grandes cantidades de páginas rápidamente? Este es un componente esencial de cualquier solución de gestión de documentos.

Una consideración adicional con respecto a las impresoras y escáners es si adoptar o no una política de uso de tecnología personal o departamental. Las impresoras y escáners personales están situados en la estación de trabajo del usuario y tienen la obvia ventaja de que son fácilmente accesibles, mientras que las impresoras y los escáners departamentales se encuentran ubicados en un lugar central para el uso de toda la firma o equipo.

Las tecnologías departamentales tienen la ventaja de que la firma puede permitirse invertir más y adquirir dispositivos que son significativamente más rápidos, poseen funciones más sofisticadas y por lo general son más confiables que las impresoras y escáners de escritorio. Una desventaja de las impresoras y escáners departamentales es que, si la firma no provee recursos de impresión y escaneo suficientes, los miembros del equipo pueden desperdiciar su tiempo y frustrarse teniendo que esperar por los trabajos de impresión y para acceder a la tecnología de escaneo. Igualmente, se debe tener cuidado de proporcionar suficientes recursos centralizados.

Por otro lado, las impresoras de escritorio alientan a la impresión y por ende pueden impactar negativamente en las iniciativas de la firma de usar menos papel. Cada dispositivo por lo general es de bajo costo (debido a la necesidad de utilizarlos en una gran cantidad de escritorios). De igual modo, estos pueden ser más lentos y menos confiables e ineficientes para trabajos grandes. Los suministros para impresoras por lo general son más costosos por página comparados con las tecnologías departamentales. Los escáners de escritorio puede ser compatibles con las iniciativas de no uso de papel facilitando el cómodo acceso a ellos.

Sistema de alimentación ininterrumpida (SAI)

En muchas áreas, en particular en áreas rurales, el sistema de alimentación puede no ser confiable. Los picos de tensión pueden dañar el hardware y los cortes de electricidad pueden hacer que el sistema falle. Del mismo modo, en virtualmente todas las firmas (incluso con sistemas de alimentación confiables), es prudente implementar un suministro de energía ininterrumpible. Estas soluciones hacen uso de baterías que, si el suministro falla, continúan proveyendo energía al sistema. Ello permite al sistema continuar funcionando por algunas horas y facilita hacer un apagado ordenado del sistema si la energía no se restaura. Estos sistemas varían en cuanto al tiempo que pueden mantener el suministro y, con frecuencia, también incorporan alarmas para notificar a los técnicos que ha ocurrido un corte en el suministro. Asegúrese de adquirir un sistema con baterías de una duración suficiente para permitir al técnico tener tiempo de cerrar estos sistemas si la energía no se restaura.

Eficiencia energética

Teniendo en cuenta que el entorno y el costo de la energía siguen creciendo, hay un foco mayor en la eficiencia energética de la tecnología utilizada por la profesión. Mucho fabricantes de hardware están desarrollando equipamientos que pueden funcionar con baja energía y apagar diversos componente cuando no se usan por un tiempo. Otras innovaciones incluyen el control de la velocidad de los ventiladores en base a los requerimientos térmicos de un sistema, suministros de energía más potentes y procesadores.

Cambiar a un entorno de un menor uso de papel también puede ahorrar energía en forma significativa, desde el uso de menos papel hasta el uso reducido de las impresoras.

Las firmas también deben considerar la implementación de políticas de eficiencia energética, tal como apagar las estaciones de trabajo y otros equipos durante la noche y los fines de semana.

Seguridad

Su firma debe implementar una seguridad eficaz para controlar el acceso a su infraestructura y aplicaciones. En vistas de que casi todas las firmas ahora tienen conexiones a Internet, el riesgo de acceso no autorizado es significativo. Deben utilizarse cortafuegos, ya sea de hardware o software; ello limita el tráfico autorizado para acceder a la infraestructura de su firma.

Los miembros del equipo deben tener combinaciones de nombre de usuario y contraseña individuales. Las contraseñas no deben ser provistas a otras personas y deben cambiarse con periodicidad. Los perfiles de los miembros del equipo deben controlar su acceso a las aplicaciones y datos. Algunas estaciones de trabajo, en particular las computadoras portátiles, ahora están incorporando datos biométricos, tal como reconocimiento de huellas digitales para mejorar aún más la seguridad.

Algunas firmas limitan el acceso a Internet bloqueando páginas de Internet no deseadas, lo que previene que los miembros del equipo se distraigan y limita la probabilidad de un ataque de software malicioso. Asegúrese de que tales medidas no se vuelvan demasiado restrictivas, dado que pueden frustrar a los miembros del equipo. A menudo, el uso de Internet se gestiona mejor por medio de las políticas y cultura de la firma en lugar de un bloqueo demasiado riguroso de las páginas.

Con un sinnúmero de dispositivos de almacenamiento de datos, tal como unidades de USB y discos duros portátiles, es casi imposible proteger por completo los datos de la firma contra el robo por parte de los miembros de equipo. Mientras que los puertos USB se pueden inhabilitar, las unidades de USB ayudan a movilizar datos y contar con copias de seguridad temporarias. Esto enfatiza la necesidad de proteger los servidores de manera tal que los miembros del equipo solo tengan acceso a los datos que necesitan para sus tareas. Con frecuencia, también es posible proteger los datos permitiendo el acceso por medio de la aplicación únicamente. Ello evita que la gente acceda y copie los datos directamente.

Elabore y transmita políticas claras en relación a la remoción de datos de las instalaciones de su firma.

5.5 Opciones de software

El software de una firma es la combinación de software comercial genérico con aplicaciones especializadas para tareas llevadas a cabo en una firma contable. Cada vez más, todo el software contable en la nube incluye soluciones “adicionales” o “agregadas” que permiten a las firmas utilizar software adicional de proveedores especializados que están integradas con el software contable a fin de mejorar la eficiencia y agregar valor.

Las aplicaciones pertenecen a las siguientes categorías:

5.5.1 Sistemas operativos

Los sistemas operativos son el software que da vida al hardware de la computadora y provee los servicios que usan las aplicaciones de software comercial. Cada computadora posee un sistema operativo. Microsoft domina el suministro de software de sistemas operativos a las empresas, tal como las firmas contables. Esta compañía proporciona el software Windows Server para los servidores del sistema y el sistema operativo Windows de escritorio para las PC. Es para este entorno que la industria del software de la profesión desarrolla su software. No es recomendable que las firmas se muevan por fuera del mundo Microsoft para sus sistemas operativos, excepto en circunstancias especiales.

Los proveedores de sistemas operativos, en particular Microsoft, proporcionan actualizaciones periódicas, a menudo semanales, de su software. Es de extrema importancia que estas actualizaciones se carguen, dado que con frecuencia contienen cambios para cubrir vacíos de seguridad en el sistema. A pesar de que Microsoft proporciona un servicio de actualizaciones automáticas, las firmas deben asegurarse de hacer una verificación manual en forma periódica para garantizar que las actualizaciones estén correctamente cargadas.

5.5.2 Copias de seguridad

Las firmas necesitan hacer copias de seguridad de sus sistemas de modo que estos y los datos puedan ser recuperados en el caso de una falla en el sistema. Todas las firmas deben asegurarse el mantenimiento de copias de seguridad adecuadas en las instalaciones y fuera de estas.

5.5.3 Productividad personal

Los procesadores de texto, hojas de cálculo, calendarios, tareas, presentaciones y correo electrónico son las aplicaciones más usadas en cualquier firma. Este software está diseñado para mejorar la productividad de las tareas diarias. Microsoft Office domina esta categoría; los productos son ricos en funciones y tienen las siguientes ventajas distintivas:

- Casi todos los miembros del equipo conocen el software, lo que reduce costos.
- Se pueden enviar archivos a personas fuera de la oficina con la seguridad de que serán fáciles de leer y/o editar. (Es mejor convertir el archivo a formato PDF de Adobe si la intención es que la información sea leída solamente y no editada).
- Muchas aplicaciones de software de otras compañías se integran a Microsoft Office, lo que mejora la productividad tanto de la aplicación de la compañía como de Microsoft Office mismo. La integración de todas las aplicaciones de Microsoft Office con sistemas de gestión de documentos es común, al igual que la integración entre la producción de cuentas y otras aplicaciones de cumplimiento y Microsoft Excel.

Muchos contadores prefieren las aplicaciones de hojas de cálculo, como Microsoft Excel, para la preparación de presupuestos, flujos de caja, documentos de trabajo y mucho cálculos *ad hoc*. De particular preocupación son las investigaciones que han demostrado que un gran porcentaje de las hojas de cálculo contienen errores (Profesor Ray Panko, Universidad de Hawai y otros). Los problemas que pueden conducir a errores incluyen:

- formateo no intencional donde las cifras se formatean como texto;
- fórmulas que se sobrescriben con números;
- fórmulas incorrectas y
- referencias a celdas incorrectas en las fórmulas.

Del mismo modo, se debe tener cuidado en la preparación de las hojas de cálculo y donde se proporciona información a los clientes que confían en los resultados. Sería prudente que una segunda persona verifique el diseño de la hoja de cálculo.

Mientras que las aplicaciones de Microsoft a menudo se escogen por las razones enumeradas arriba, está claro que muchos miembros de equipo no utilizan los productos eficientemente. Un foco permanente en la capacitación a fin de asegurar el uso eficiente de estos productos es esencial para mantener la productividad individual. Estos productos también contienen funcionalidades con el potencial de mejorar la productividad por medio de la automatización de tareas particulares. Por ejemplo, Microsoft Word contiene

funcionalidades sofisticadas que permiten preparar y formatear los documentos en base a determinados criterios. Pocas firmas invierten tiempo en explorar esta funcionalidad para mejorar el rendimiento de la empresa.

La empresas que compiten con Microsoft Office incluyen:

- OpenOffice.org, la cual es el líder del paquete de software de oficina de código abierto para el procesamiento de textos, hojas de cálculo, presentaciones, gráficos, bases de datos y más. Está disponible en muchos idiomas y funciona en todas las computadoras comunes. Almacena todos los datos en un formato estándar abierto internacional y también puede leer y escribir archivos de otros paquetes de software de oficina comunes. Se puede descargar y usar completamente libre de cargo con este propósito.
- Google Docs, que incluye una aplicación de procesador de texto, hoja de cálculo y presentaciones virtuales, y Gmail (correo electrónico) y Google Calendar (calendario) complementarios, todos libres de cargo. Google Gears permite a los usuarios editar documentos fuera de línea. El beneficio del método de Google es que los documentos se guardan en la red. Sus aplicaciones han sido creadas para la colaboración. Compartir, donde las personas de diferentes lugares pueden editar documentos al mismo tiempo, es simple. Donde solo se requiere una funcionalidad básica, esta proporciona una forma de colaboración rentable, independientemente de la ubicación.

OpenOffice.org y Google Docs pueden importar y exportar archivos de unos con otros y Microsoft Office, aunque se debe tener cuidado con los documentos importantes que hacen uso de la funcionalidad completa de Microsoft Office.

A pesar de que el cero costo asociado con OpenOffice.org y Google Docs resulta atractivo, esto necesita equilibrarse con las ventajas de las aplicaciones de Microsoft Office. La integración con el software de la firma puede ser un beneficio de productividad clave que no se debe pasar por alto.

5.5.4 Gestión de la firma

El software de gestión de firmas o los sistemas de CRM (gestión de relaciones con los clientes) se han convertido en la aplicación de base de datos fundamental, que proporciona una fuente de verdad para la gestión de los clientes. Todas las firmas, excepto quizás los operadores únicos más pequeños, necesitan un sistema de gestión de firmas o CRM para gestionar la empresa, que permita almacenar y acceder a los datos de los clientes a través de una base de datos primaria. Estos sistemas son una herramienta esencial para todo el personal que interactúa con los clientes o presta servicios a estos.

Para la mayoría de las firmas, estos sistemas también se utilizan para registrar el tiempo que demanda cada trabajo, preparar facturas y mantener las cuentas por cobrar. De manera creciente, estos sistemas son parte de las aplicaciones contables centrales de las empresas.

Algunos sistemas de gestión de firmas están integrados en Microsoft Outlook (correo electrónico y calendario) con el propósito de crear registros de tiempo directamente del calendario de Outlook y/o sincronizar contactos de Outlook con la base de datos de clientes de gestión de la firma.

Según el sistema, hay disponibles informes y presentaciones gráficas, que pueden destacar:

- la productividad de los miembros del equipo;
- la rentabilidad de los trabajos individuales, clientes o tipos de trabajo y
- el rendimiento de la facturación y cobro.

Muchos de los sistemas utilizan la tecnología SQL Server de Microsoft. SQL Server de Microsoft proporciona la base de datos subyacente para el sistema. Provee seguridad y es una base de datos confiable y escalable que brinda soporte a las empresas a medida que estas crecen. Brinda un amplio conjunto de servicios integrados que permite al usuario hacer más con los datos, tal como consultar, buscar, sincronizar, informar y analizar. A menudo, se instala un servidor especial para alojar la base de datos del SQL Server; sin embargo, para muchas firmas es posible, según el tamaño de la firma y los servicios necesarios, que el servidor proporcione la plataforma SQL Server junto con otros servicios, tales como archivar e imprimir o correo electrónico. Un beneficio clave del SQL Server es que los datos están abiertos al acceso de otras aplicaciones, por ende facilita contar con una mayor integración de datos y la capacidad de producir informes personalizados a partir de tales datos.

Algunos sistemas de gestión de firmas también ofrecen una funcionalidad para gestionar el flujo de trabajo y asistir en la planificación de la capacidad, lo que ayuda a las firmas a identificar los recursos necesarios para completar la carga de trabajo prevista de un mes o un año. En general, ayudan en la asignación de trabajos a los equipos o miembros de equipo y luego proporcionan un medio para rastrear el estado del trabajo.

Algunos sistemas de gestión de firmas se han expandido hasta incorporar la funcionalidad CRM. Esta registra todas las interacciones con los clientes y fija alertas para cuando un cliente necesita ser contactado o se requiere alguna acción para este. Para beneficiarse, su firma debe asegurar que todas las interacciones sean capturadas. Muchas firmas tienen problemas para establecer dicha cultura.

Algunos sistemas de gestión de firmas incorporan depósitos de datos y herramientas de inteligencia comercial para “minar” los datos y que estos revelen información acerca de la cartera de clientes, tal como el tipo de trabajo, la industria del cliente y las combinaciones de miembros del equipo que generan el trabajo más rentable.

Un desafío importante para las firmas pequeñas consiste en mantener una base de datos. Con frecuencia falta información o esta está desactualizada. En especial, las direcciones de correo electrónico con frecuencia no se registran o actualizan. Se deben establecer y hacer el seguimiento a los procesos con el fin de garantizar que, al menos una vez al año, el registro de cada cliente sea revisado y actualizado.

Por lo general, las firmas pequeñas y grandes tienen los mismos requerimientos; no obstante, como regla general, las SMP deben buscar sistemas que:

- sean fáciles de implementar y aprender: usted no puede afrontar el tiempo y costo de implementaciones complejas y
- tengan funcionalidades menos complejas: normalmente las firmas más grande requieren una mayor flexibilidad respecto de cómo se configura un sistema para poder emparejar sus operaciones más de cerca. Con frecuencia, cuanto mayor es la flexibilidad, mayor es la complejidad. Para la mayoría de las SMP, resulta más eficiente renunciar a esta flexibilidad en pos de una mayor simplicidad. No obstante ello, quizás usted necesite cambiar sus procesos para poder utilizar las funcionalidades del software.

5.5.5 Servicios de cumplimiento

Los contadores usan estos productos para producir estados financieros, declaraciones de impuestos y otros documentos requeridos por los organismos reguladores, por lo general diseñados específicamente para el país o región. Las categorías de software de cumplimiento se enumeran abajo.

5.5.6 Software de producción para contadores

Este software produce estados financieros que cumplen con las reglamentaciones y normas contables aplicables a la jurisdicción de la firma. A menudo se utiliza para producir informes de gestión y de otra índole con el fin de actualizar en forma periódica a los clientes en cuanto al rendimiento de su empresa.

En general, los productos incluyen un generador de informes con formatos que pueden actualizarse periódicamente a medida que cambian los requerimientos. Para las SMP, puede ser un desafío aprender cómo usar estos procesadores de informes para hacer cambios de manera eficiente cuando es requerido. Algunos sistemas integran Microsoft Excel, lo que facilita la producción de gráficos y otros informes sumarios.

Originalmente, estos productos fueron diseñados para procesar entradas en el libro mayor desde documentos originales. Las nuevas versiones han dejado atrás la funcionalidad de libro mayor para dar lugar a los sistemas que pueden importar datos de los clientes eficientemente y producir estados financieros.

Algunos productos facilitan el trabajo de aumento de valor eficiente cuando no es efectivo para el cliente mantener su propio sistema contable computarizado. Con frecuencia estos productos tienen interfaces para asistir en la descarga y procesamiento eficaces de datos de extractos de cuentas bancarias. Las funcionalidades tales como la memorización de códigos crean eficiencia, dado que todas las transacciones similares pueden ser codificadas desde una sola entrada.

En algunos lugares, las compañías privadas operadas por sus propietarios han reducido significativamente la necesidad de cumplir totalmente con las normas contables. Entonces, algunas firmas usan los formatos de cuentas básicos disponibles en el software comercial de sus clientes pequeños y han abandonado el uso de software de producción de cuentas.

Muchos software de producción de cuentas incorporan libros de activos para mantener una lista de activos del cliente y calcular y registrar la depreciación. En algunas jurisdicciones, el cálculo de la depreciación es diferente para los procesos contable y tributario. Estos sistemas por lo general calculan y registran la depreciación para ambas situaciones.

Algunos software de producción de cuentas incorporan una funcionalidad que genera y gestiona los documentos de trabajo de apoyo para un proyecto de producción de cuentas. Estos sistemas ayudan a ahorrar tiempo generando cronogramas de documentos de trabajo directamente desde los datos contables, los que los miembros de equipo luego pueden editar.

En algunas jurisdicciones donde se requieren servicios de auditoría para la mayoría de las cuentas de las compañías, el software de producción a menudo se vincula con el software de auditoría a fin de permitir llevar a cabo eficientemente el proceso de auditoría. A medida que emergen aplicaciones contables SaaS virtuales, existe el potencial de transformar aún más la producción de cuentas. Históricamente, el movimiento de datos entre el cliente y el contador ha presentado un desafío. Surgen problemas cuando el cliente y el contador usan diferentes versiones del software y también en intentar mantener la sincronización de los datos en los sistemas del contador y el cliente. El software contable virtual tiene el potencial de eliminar estos problemas.

- Los sistemas contables virtuales permiten al contador y el cliente compartir los mismos datos. La necesidad del cliente de guardar los datos para enviar al contador queda eliminada. Con los permisos de seguridad apropiados, el contador puede acceder a los datos en cualquier momento y hacer los ajustes adecuados. El contador y el cliente siempre comparten los datos, por ende la preocupación de que los datos estén sincronizados también queda eliminada.

- Los sistemas contables virtuales potencialmente proporcionan nuevas oportunidades para que el contador asista al cliente. Por ejemplo, cuando los clientes no están seguros de la codificación requerida para una entrada en particular, pueden enviar por correo electrónico al contador el enlace a la transacción, y el contador puede rápidamente revisar dicha transacción y/o responder a la consulta o proveer el código directamente. Asimismo, se pueden crear alertas para que el contador sea notificado de inmediato cuando surgen determinadas condiciones.

Al considerar qué software de producción de cuentas utilizar, pregúntese si:

- este tiene la capacidad para producir estados financieros conforme a los requerimientos de la jurisdicción;
- es fácil editar los estados financieros;
- tiene la capacidad de producir gráficos y otros informes para que el cliente comprenda mejor la información;
- requiere un libro de activos;
- es compatible con los sistemas contables de los clientes y compartirá datos con estos de manera eficiente y
- requiere que el sistema genere documentos de trabajo.

5.5.7 Preparación de declaraciones de impuestos

El software para la preparación de declaraciones de impuestos facilita la producción de documentos de impuesto a las ganancias y otros documentos del cliente. Estos productos normalmente están diseñados para una jurisdicción en particular de modo que cumplan con las especificaciones de los organismos reguladores. Por lo general, los sistemas brindan una interfaz que sigue el diseño del formulario en papel y aplica validación para asistir en la eliminación de errores. La legislación de su región en general determinará cuán complejo ello es.

Un aspecto clave en muchas jurisdicciones es la capacidad del sistema de presentar documentos electrónicamente ante los organismos reguladores. A menudo, el organismo regulador lleva a cabo pruebas de software y sistemas y solo permite el uso de software y sistemas que cumplen con los criterios de presentación de documentos electrónica.

Los proveedores de software con frecuencia enfrentan el desafío de cambios continuos que ocurren en la legislación tributaria y otras leyes relacionadas que necesitan ser incorporadas en el software. Normalmente esto puede conducir a problemas de confiabilidad en el producto, puesto que se crean errores dados los constantes cambios o el software no actualizado.

Algunos sistemas incorporan la funcionalidad “gestión de impuestos” para hacer el seguimiento del estado de un documento en particular, tal como la espera de la firma de un cliente o presentado al organismo regulador y con frecuencia ayuda a las firmas a cumplir con los plazos de las presentaciones.

La compra de software de preparación de declaraciones de impuestos del mismo proveedor como software de gestión de la firma por lo general asegura la integración de los datos. Esto significa que los nombres, direcciones y otra información sobre el cliente se comparten. En algunas instancias, las facturas por la preparación de declaraciones realizadas en el sistema tributario pueden cargarse en la gestión de la firma.

Algunos sistemas están mejorando su uso de Internet para arrojar más beneficios a las firmas y sus clientes. Por ejemplo, algunos sistemas permiten a los clientes realizar funciones de ingreso de datos limitadas o consultar respecto del estado de un documento en particular. Otros sistemas proporcionan

enlaces al organismo regulador o páginas web de investigación tributaria de manera que los miembros del equipo puedan acceder rápidamente a la información necesaria para completar un documento.

En algunas jurisdicciones, los organismos reguladores están eligiendo poblar los sistemas de preparación de declaraciones de impuestos con los datos de los clientes respecto de sus ingresos y otros datos contenidos en sus sistemas. Esto podría mejorar la eficiencia y precisión de los sistemas de preparación de impuestos.

Los organismos reguladores están considerando el XBRL para mejorar la eficiencia y precisión de la recolección de datos.

En algunas jurisdicciones, los organismos reguladores están creando sus propios sistemas virtuales a fin de facilitar la preparación de documentos en línea.

Al evaluar la adopción de un software de preparación de impuestos, pregúntese:

- ¿Es el sistema apropiado para las jurisdicciones en cuestión?
- ¿Está el sistema integrado al sistema de gestión de su firma para eliminar la duplicación de los datos del cliente?
- ¿Necesita su firma un software que ayude en la gestión de sus plazos de presentación ante los organismos reguladores y hacer el seguimiento del estado de los documentos?
- ¿Puede el sistema producir documentos eficientemente? Una firma cuya cartera de clientes consiste de una gran cantidad de pequeñas declaraciones de impuestos requiere una mayor eficiencia que una firma cuya cartera de clientes es menor en la cantidad de grandes clientes.
- ¿Tiene el proveedor una buena trayectoria en cuanto a la entrega de software actualizado y confiable en forma puntual?

5.5.8 Mantenimiento de registros obligatorios de la compañía y presentación de formularios

En la mayoría de las jurisdicciones, las compañías están fuertemente reguladas. Los formularios deben ser presentados notificando sobre los cambios en las compañías en cuestión. Del mismo modo, las compañías de software en muchas jurisdicciones han desarrollado software para mantener los registros de las compañías y los formularios requeridos cuando ocurren cambios. Muchas producen minutas de las compañías y otros documentos relacionados con los cambios.

Como con el software de preparación de impuestos, en algunas jurisdicciones, los organismos reguladores tienen el poder de controlar aspectos del diseño de productos, en especial cuando el sistema facilita la presentación electrónica de documentos. Los proveedores de software pueden verse desafiados a actualizar el software en base a los cambios reglamentarios de manera puntual y confiable.

La integración con el software de gestión de la firma elimina la duplicación de datos, tales como el nombre, la dirección y otros datos de los clientes que son requeridos en ambos sistemas. Algunos sistemas también producen ingresos de datos que se cargan en el sistema de gestión de la firma.

En algunas jurisdicciones, los organismos reguladores están proveyendo aplicaciones virtuales con el fin de facilitar la notificación de cambios en línea, lo que reduce la necesidad del uso de software de registros obligatorios de la compañía. Al evaluar la adopción de un software de registros obligatorios, pregúntese:

- ¿Proporciona el organismo regulador una interfaz virtual que permite el procesamiento eficiente de cambios en determinados datos eliminando la necesidad del uso de software de registros obligatorios?

- ¿Es el sistema apropiado para las jurisdicciones en cuestión?
- ¿Está el sistema integrado al sistema de gestión de su firma para eliminar la duplicación de los datos del cliente?
- ¿Tiene el proveedor una buena trayectoria en cuanto a la entrega de software actualizado y confiable en forma puntual?
- ¿Se necesitan minutas y otros documentos que no requieren ser presentados ante el organismo regulador?

5.5.9 Administración e informes de fideicomiso y/o fondos de pensión

En muchas jurisdicciones, la planificación y la administración de inversiones con frecuencia se llevan a cabo en estructuras de fideicomisos altamente reguladas. Asimismo, los fondos fiduciarios y los fondos de pensión están altamente regulados. Esto ha derivado en el desarrollo de software con el propósito de administrar dichos fondos. A menudo estos sistemas incorporan un libro mayor, así como un libro de inversión. Pueden tener motores de cálculos complejos con propósitos actuariales o incorporar exigencias legales complejas, incluyendo impuestos.

Al igual que el software de preparación de impuestos, pueden estar sujetos a constantes cambios legislativos, lo que puede afectar la confiabilidad del producto y la rapidez de las actualizaciones. La integración al software de gestión de la firma elimina la duplicación de datos.

Algunos sistemas incorporan la alimentación de datos desde bancos, agentes de bolsa, bolsas, fondos administrados y otros para reducir el ingreso de datos y errores en forma significativa. Muchas firmas utilizan estos sistemas para mantener libros de inversión para otras entidades que poseen inversiones, tal como estados, caridades o personas físicas.

El sistema brinda una significativa mejora en la eficiencia, en comparación con el uso de una combinación de hojas de cálculo, software de libro mayor y procesadores de texto.

Con frecuencia estos sistemas pueden ser bastante complejos y los miembros de equipo con conocimiento de la legislación y el software son responsables de esta área de la empresa.

Al considerar la administración de fideicomisos y/o fondos de pensión y los sistemas de informes, pregúntese:

- ¿Cuenta la firma con suficientes negocios en este área que justifiquen la inversión en el software, la implementación y capacitación?
- ¿Hay un grado de complejidad legislativa suficiente para justificar la inversión o puede el software de producción de cuentas manejar los requerimientos?
- ¿Está el sistema diseñado para su jurisdicción?
- ¿Tiene el proveedor una buena trayectoria en cuanto a la entrega de software actualizado y confiable en forma puntual?

5.5.10 Automatización de auditorías

El software de automatización de auditorías está diseñado para asistir en la gestión y realización de auditorías. Los productos por lo general contienen programas de auditoría con plantillas, listas de verificación y plantillas. La mayoría contienen funciones para monitorear el progreso de los proyectos, destacando las pruebas y consultas pendientes.

Muchos sistemas vinculan los sistemas de producción de cuentas para generar cronogramas de auditoría. El ajuste de los libros diarios se mantiene y vincula con los cronogramas. Por lo general, mantienen el control de las autorizaciones.

Algunos sistemas contienen funciones sofisticadas para asistir en la gestión de riesgo, materialidad y cálculos de índices financieros.

Algunas aplicaciones de auditoría están integradas en los sistemas de gestión de firmas para gestionar las horas trabajadas y la facturación.

En algunas jurisdicciones, no se requieren auditorías para pequeñas empresas, fideicomisos y otras entidades. En estas situaciones, el tiempo necesario para implementar sistemas de automatización de auditorías es difícil de justificar, dado que los servicios de auditoría solos son requeridos para una reducida cantidad de clientes. En otras jurisdicciones, donde se requieren auditorías para una cantidad mayor de clientes, la inversión en software de automatización de auditorías puede conducir a eficiencias significativas.

Al evaluar la adopción de un software de automatización de auditorías, pregúntese:

- ¿Tiene suficientes empresas para auditar que justifiquen la inversión?
- ¿Coinciden los programas de plantillas con el tipo de cliente auditado y las normas de auditoría de su firma.
- ¿Tiene su firma miembros de equipo que podrán implementar, personalizar y administrar el software?
- ¿Proporciona el software interfaces simples con los sistemas contables de sus clientes?

5.5.11 Muestras estadísticas

Otro aspecto de la auditoría y la contabilidad forense es el uso de software de muestras estadísticas. Dicho software tiene la capacidad de importar datos de sistemas contables y luego, por medio del uso de algoritmos complejos, puede:

- generar muestras de transacciones para que sean analizadas por los miembros del equipo de auditoría;
- destacar transacciones inusuales para un análisis detallado y
- desbloquear tendencias no previstas en los datos.

Este software puede mejorar significativamente la eficiencia del proceso de auditoría y mejorar la capacidad de revelar posibilidades de fraude o tendencias inusuales. También puede usarse para el trabajo de investigación tributaria.

Algunas cuestiones a considerar al comprar un software de muestras estadísticas:

- ¿Tiene la firma suficientes empresas en auditoría o contabilidad forense como para justificar la inversión requerida para implementar el software en forma eficaz?
- ¿Tiene el software la capacidad de importar datos contables desde los sistemas contables de los clientes clave de la firma?
- ¿Generará el sistema muestras estadísticas que cumplen con las normas de contabilidad de la firma/jurisdicción?
- ¿Ofrecerá la documentación producida por el sistema evidencia de auditoría suficiente para poder pasar una prueba de calidad de auditoría?

5.5.12 *Gestión e informes de insolvencia*

El software de gestión de insolvencia normalmente contiene un libro mayor para registrar la actividad comercial; un sistema para realizar la gestión completa de activos hasta su liquidación y administrar deudores y otros acreedores; y la funcionalidad para cumplir con los requerimientos de informes a presentar ante los organismos reguladores, acreedores y otros.

Muchos incorporan sistemas de gestión de tareas y gestión de documentos a fin de registrar todo el trabajo y la documentación asociada con un proyecto.

Estos sistemas a menudo son costosos y solo comprados por firmas especializadas en insolvencia.

Al considerar adoptar un software especializado en gestión de insolvencia, pregúntese:

- ¿Tiene la firma empresas con insolvencia suficientes que justifiquen la inversión necesaria?
- ¿Cumple con los requerimientos legislativos y judiciales de las jurisdicciones correspondientes?

5.5.13 *Software de servicios de asesoramiento*

Todas las SMP emprenden la tareas de proporcionar servicios de asesoramiento adicionales para ayudar a los clientes a mejorar sus negocios o para garantizar la planificación de impuestos y otros costos de manera efectiva. Los siguientes productos de software pueden ayudar en la prestación de tales servicios. Algunos incluyen funcionalidades para dos o más de las categorías que se enumeran a continuación.

5.5.14 *Informes mejorados*

Con frecuencia los informes proporcionados en el software contable de empresas pequeñas es limitado. Los informes pueden no haber sido diseñados con personas de empresas pequeñas, quienes tienen un conocimiento contable limitado en mente. De igual manera, han surgido productos que integran o descargan datos de software contable de pequeñas empresas y generan informes simples y fáciles de interpretar. Estos recopilan indicadores financieros clave y usan gráficos para enfatizar los puntos principales.

Al evaluar la adopción de un software de informes mejorados, pregúntese:

- ¿Puede el sistema importar datos de software contable para pequeñas empresas de su cliente?
- ¿Interpretarán sus clientes los informes fácilmente?
- ¿Crearán los informes una imagen positiva de su firma?
- ¿Pueden los informes ser personalizados fácilmente?

5.5.15 *Uso de modelos de referencia*

Estos sistemas brindan informes a los clientes de modo que tales clientes puedan comparar el rendimiento de su empresa con empresas similares. Con frecuencia los modelos de referencia incluyen tanto información no financiera como información financiera. Algunos sistemas son específicos de la industria y proporcionan modelos de referencia detallados en áreas tales como ventas y rentabilidad de líneas de productos individuales. Otros sistemas son más generales y apuntan a proporcionar modelos de referencia que siguen los estados financieros para la empresa.

Una consideración clave es si el sistema de modelos de referencia posee suficientes muestras de empresas comparables (ubicación, tamaño) en las industrias donde se buscan los modelos de referencia. Una muestra de tamaño acotado puede limitar el valor de cualquier modelo de referencia producido. Asimismo, las clasificaciones de la industria resultan esenciales. Dos empresas en una misma agrupación industrial pueden ser significativamente diferentes, por ejemplo, las compañías de la industria de la construcción

pueden estar involucradas en la construcción de instalaciones comerciales de gran altura, viviendas residenciales o carreteras o puentes. Es importante que los modelos de referencia reflejen correctamente el área de negocios específica del cliente, dado que, de otro modo, los resultados podrían conducir a errores.

Al evaluar la adopción de un software de modelos de referencia, pregúntese:

- ¿Hay modelos de referencia disponibles aplicables a las industrias de los clientes de su firma?
- ¿Son los tamaños de las muestras lo suficientemente grandes como para producir modelos de referencia eficaces?
- ¿Existen modelos de referencia aplicables al negocio de su cliente?
- ¿Es fácil extraer los datos necesarios y crear modelos de referencia?
- ¿Son los informes fáciles de entender?

5.5.16 Elaboración de presupuestos

Muchas firmas no usan software para la elaboración de presupuestos y utilizan Microsoft Excel para ello. Sin embargo, usar un software de hojas de cálculo electrónico puede conducir a errores porque:

- las fórmulas creadas por los usuarios son incorrectas;
- los datos se ingresan en las filas o columnas incorrectas; la información numérica a veces puede ingresarse como texto;
- existe nueva información que requiere el reformato de las filas y/o columnas y
- existen informes profesionales que deben ser creados manualmente. Resulta un ejercicio complejo crear una hoja de cálculo que produzca con precisión un flujo de caja presupuestado, estado de resultados y saldo.

El software de elaboración de presupuestos especializado a menudo contiene pantallas de ingreso de datos con el fin de asegurar el ingreso correcto de toda la información necesaria para calcular el presupuesto. Por ejemplo, pueden ingresarse detalles de los acuerdos financieros, lo que el software luego interpreta para asegurar que su tratamiento en el presupuesto sea calculado correctamente y se muestre en el período correspondiente. Además, el software de elaboración de presupuestos especializado contiene cálculos para asegurar que el presupuesto sea correctamente preparado. Por ejemplo, un cambio en la cantidad de días en que las cuentas por cobrar pueden estar pendientes de pago derivará en un nuevo cálculo de los flujos de caja en los períodos que incluyen los retrasos correspondientes que pueden estar relacionados con los importes de impuestos incluidos en los recibos.

Del mismo modo, los errores en la producción de presupuestos, con el software de elaboración de presupuestos especializado, se reducen significativamente cuando se comparan con las hojas de cálculo electrónicas o los cálculos manuales.

Al evaluar la adopción de un software de elaboración de presupuestos, pregúntese:

- ¿Consideran los cálculos las reglamentaciones tributarias y otros tipos de reglamentaciones?
- ¿Puede el sistema importar datos del sistema contable de los clientes y/o su firma?
- ¿Pueden prepararse presupuestos para los años y períodos requeridos? ¿Es la funcionalidad lo suficientemente flexible para satisfacer las necesidades de cada cliente?
- ¿Son los informes producidos fáciles de comprender?

5.5.17 Planificación de escenarios

Esto ayuda al cliente a entender cuáles son los factores clave que impulsan a sus negocios. Por lo general, la información financiera se importa o ingresa desde los estados financieros del cliente. El sistema luego permite que los factores que impulsan a los negocios sean modificados de modo que el efecto financiero del cambio pueda ser observado. Muchos productos también proporcionan capacidades de “planificación retrospectiva” donde el resultado financiero deseado se ingresa y el sistema resalta los cambios necesarios a los factores clave a fin de lograr el resultado financiero deseado. Muchos productos resaltan los índices financieros clave para ayudar aún más a los clientes a entender la importancia de los informes periódicos y monitorear los indicadores financieros críticos.

Se producen muchos informes, tales como el análisis del punto de equilibrio o indicadores e índices de rendimiento clave.

En algunas jurisdicciones, las instituciones financieras usan este software para evaluar la solvencia crediticia de las empresas. Estos productos pueden ayudar a las firmas a asistir a sus clientes en la planificación empresarial, solicitudes de préstamos y tasaciones empresariales.

Al evaluar la adopción de un software de elaboración de presupuestos, pregúntese:

- ¿Puede el sistema importar datos del sistema contable de los clientes y/o su firma?
- ¿Consideran los cálculos las reglamentaciones tributarias y otros tipos de reglamentaciones?
- ¿Se pueden preparar y almacenar escenarios múltiples por períodos individuales y se pueden establecer años y períodos aplicables a los clientes?
- ¿Son los informes producidos fáciles de interpretar?

5.5.18 Planificación empresarial

Las firmas usan software de planificación empresarial para asistir al cliente a elaborar un plan para su empresa. Por lo general el software contiene documentos de plantillas y hojas de cálculo y proporciona ejemplos de texto que puede ser usado para diferentes tipos de empresas.

A menudo, la funcionalidad de planificación empresarial puede encontrarse en el software de planificación de escenarios y el software de informes mejorados.

Al evaluar la adopción de un software de planificación empresarial, pregúntese:

- ¿Son las plantillas aplicables a las jurisdicciones correspondientes?
- ¿Son las plantillas aplicables al negocio de su cliente?
- ¿Son las plantillas de alta calidad?
- ¿Es el plan generado de alta calidad?

5.5.19 Tasaciones de empresas

Este software incorpora modelos que ayudan a las firmas contables a evaluar el valor de las empresas accediendo a la inteligencia más actualizada del mercado para asistir a los clientes en la toma de decisiones. Muchas de las soluciones de software cuentan con modelos de referencia de la industria en tiempo real. Algunos productos incluyen cuestionarios que ayudan a evaluar el riesgo a fin de determinar el método de tasación apropiado, tal como la tasa de capitalización para tasar el valor llave y el valor total de la empresa; el flujo de caja descontado; los modelos de referencia del mercado usando una variedad de valores medios y el análisis de ganancias controlables, etc. para la tasación. Otros productos incluyen

modelos para asistir en el cálculo de la asequibilidad para el comprador y determinar si la inversión en una empresa es financieramente conveniente.

Las firmas a menudo usan estos productos para señalar a los clientes la necesidad de mejorar el rendimiento de la empresa. Ello puede respaldar el logro de una comisión de salida para financiar el retiro del propietario y al mismo tiempo identificar potenciales obstáculos en la planificación de sucesión, identificar estrategias para mejorar el crecimiento y la productividad y examinar estrategias alternativas, tales como fusiones y adquisiciones.

Al evaluar la adopción de un software de tasación de empresas, pregúntese:

- ¿Son los cálculos del software apropiados para las jurisdicciones?
- ¿Incluye el software de sus clientes los cuestionarios y otras cuestiones específicas de la industria?
- ¿Entenderán sus clientes los informes?

5.5.20 Planificación fiscal

Este tipo de software se utiliza para asistir a los clientes a comprender los efectos financieros de las medidas de planificación fiscal, líneas de tiempo, importes de futuros pagos de impuestos en base a diversos escenarios, y las consecuencias fiscales de los cambios en la legislación. Con frecuencia, son similares a las herramientas de planificación de escenarios. Permiten la creación de diferentes modelos para ayudar a los clientes entender las consecuencias fiscales de las decisiones empresariales. Los productos pueden ser muy valiosos para ayudar a los clientes a asegurar apartar dinero para las obligaciones fiscales en las fechas de vencimiento.

Al evaluar la adopción de un software de planificación fiscal, pregúntese:

- ¿Proporciona actualizaciones frecuentes y precisas para garantizar la incorporación de cambios en la legislación en forma oportuna?
- ¿Es la calidad y claridad de los informes lo suficientemente alta?

5.5.21 Herramientas de administración de riquezas

Muchas firmas proporcionan servicios de administración de riquezas/planificación financiera, incluyendo productos de riesgo (tales como protección de ingresos y seguros de vida) y finanzas. En general, estos servicios están altamente regulados. La mayor parte de las veces, los productos están adaptados para una jurisdicción específica a fin de garantizar la conformidad con las reglamentaciones e incluyen:

- productos para recoger información y generar planes financieros y escenarios modelo;
- productos para monitorear las carteras de inversión de los clientes y
- plataformas, en general en línea, para ayudar a las firmas a acceder a productos financieros y otros productos de servicios financieros.

Dado que la naturaleza altamente regulada de la industria de la administración de riquezas implica que los productos podrían ser sustancialmente diferentes en cada jurisdicción, la cuestión fundamental para cualquier firma que busca adquirir estos productos es el cumplimiento jurisdiccional. Otros factores incluyen la calidad y claridad de los informes que se producen.

5.5.22 Herramientas de análisis de datos

Con la ayuda de algoritmos sofisticados, las firmas están buscando maneras de usar estos datos y satisfacer mejor las necesidades de los clientes existentes y futuros y agregar valor.

Con el advenimiento de la contabilidad en la nube y la computación en la nube en general, ahora existen nuevas tecnologías para desbloquear esta información por medio del análisis rápido y automático de esta, lo que permite a todas las partes actuar sobre ella en forma inmediata.

Los análisis de datos son algo que las SMP han estado haciendo por siglos; la examinación de datos financieros y no financieros desde diversas fuentes con el propósito de identificar tendencias y oportunidades. Estos datos se utilizan para permitir a las empresas tomar buenas decisiones en base a hechos o proyecciones comprobables.

A medida que se crean más datos cada año, ha habido un rápido crecimiento en las herramientas de análisis de datos a fin de permitir a las firmas modelar y analizar datos de diferentes maneras y desde diferentes bases de datos.

El concepto de “grandes cantidades de datos” en la actualidad es el término de moda que con frecuencia es intercambiable con “análisis de datos”. Las “grandes cantidades de datos” es un término que describe grandes volúmenes de datos que son tanto estructurados como no estructurados y que inundan a una empresa sobre una base diaria. Lo que importa es cómo las organizaciones eligen usar y verificar los datos disponibles.

La inteligencia predictiva ahora está emergiendo como una de las herramientas más poderosas disponibles para una amplia gama de empresas, incluyendo las SMP. Para las firmas modernas de hoy en día, la inteligencia predictiva en realidad está más cerca que nunca y tiene la capacidad de transformar la firma y el futuro financiero de sus clientes. El empleo y agregado de datos al alcance de la mano es la clave para desbloquear información valiosa y proporcionar perspectivas comerciales accionables. Lo que se necesita es el conjunto de herramientas para aprovechar esta información y producir inteligencia comercial que pueda usarse para influir en los resultados futuros.

La inteligencia predictiva es una combinación de análisis automatizados que producen resultados en tiempo real para los suscriptores de la nube. Una vez obtenido el dominio de las más grandes compañías de rastreo de datos del mundo, la automatización de la nube y un conjunto de herramientas de software al alcance de la mano ahora pueden combinar una gama de datos externos con datos internos —tal como la gran cantidad de información contenida en las declaraciones de impuestos— y predecir un posible resultado.

Los conjuntos de herramientas basados en la inteligencia predictiva, que ahora están disponibles para la industria contable, ayudarán a desbloquear la inteligencia de datos valiosos. Allanarán el camino para todas las firmas contables de todos los tamaños a fin de que puedan arrojar los mismos resultados de asesoramiento de alta calidad.

La inteligencia predictiva se basa en algoritmos de grandes cantidades de datos que buscan leyes, normas y jurisprudencia creados por procedimientos legales, comentarios y apoyo empresarial. Al aplicar filtros en los resultados por tipo de contenido, biblioteca, tema, jurisdicción o tribunal, esta puede combinar posibles cambios en cualquier campo en las declaraciones de impuestos con los datos del cliente ingresados. Las grandes cantidades de datos de la inteligencia predictiva también pueden buscar noticias y combinarlas con resultados legislativos. Los conjuntos de herramientas incluso pueden impactar en el software de transacciones financieras, tasaciones de propiedad o gestión de carteras.

Ahora no es el momento para la inercia: el recorrido de la industria contable hacia soluciones personalizadas en la nube debe continuar para que pueda mostrar liderar el recorrido del suministro de información que los clientes necesitan para tomar decisiones comerciales en base a información más fehaciente. Las SMP deben mantenerse enfocadas en cómo proporcionar apoyo y agregar valor de la mejor manera a sus clientes existentes y seguir adhiriendo a la innovación.

Independientemente del tamaño de su firma, existe una gama de herramientas analíticas a su alcance. Microsoft Excel sigue siendo la aplicación más usada en el mundo para el análisis de datos y ha sido diseñada con tal propósito. El uso de herramientas estadísticas y una vasta cantidad de funciones proporciona un producto de nivel básico para extraer datos útiles y valiosos. El producto puede utilizarse para construir modelos de pronóstico, comprender las relaciones entre las variables y respaldar los informes del panel de control. Ahora también hay nuevos productos disponibles específicamente diseñados para las SMP.

5.5.23 Comunicaciones

Las empresas cada más vez buscan maneras de conectarse con sus clientes y equipo en tanto el mundo gira conectado en línea. La tecnología está proporcionando nuevas maneras de prestar servicios a los clientes y crear flexibilidad en los proyectos de trabajo.

Cada vez más, los miembros de equipo están trabajando desde sus hogares, desde las oficinas de los clientes e incluso desde diferentes ciudades y países. El éxito de una firma en la actualidad depende más que nunca del uso juicioso de las tecnologías de la comunicación.

Las soluciones en la nube están facilitando compartir información y datos dentro de las firmas y con los clientes en tiempo real.

5.5.24 Páginas web de las firmas

Muchas firmas ahora cuentan con una página web. La mayoría proporcionan información general sobre los servicios y personas de la firma y proveen información sobre potenciales reclutamientos.

Hasta la fecha, pocas firmas han utilizado sus páginas web para asistir en la prestación de servicios. No obstante ello, algunas han incorporado portales de clientes protegidos donde se almacenan copias electrónicas de los documentos del cliente. Los clientes pueden acceder a copias de estados financieros, impuestos y otros documentos en cualquier momento que lo necesiten. Algunos proveedores de gestión de documentos también brindan esta funcionalidad de portal, que luego puede vincularse con la página web de su firma. Otras firmas han creado oportunidades para que los clientes paguen sus honorarios o reserven citas en línea. Puesto que el software contable cada vez más se usa en línea, las firmas están comenzando a proporcionar aplicaciones contables de marcas registradas y otras para que usen los clientes.

Algunas han contratado a los desarrolladores web para crear páginas web personalizadas. Estas páginas web pueden ser difíciles de mantener y actualizar y su firma termina atada al desarrollador web en cuanto al mantenimiento y soporte.

Otros tipos de software diferentes y simples o soluciones de alojamiento ahora están disponibles, incluyendo soluciones de plantillas para firmas contables. Estas a menudo incorporan funcionalidades buscadas a un precio competitivo a la vez que aún permiten a las firmas promocionar su propuesta de valor único a través de un “aspecto y presentación” personalizados. Algunos proveedores contratan a diseñadores web para asegurar que cada página web de la firma tenga una apariencia diferente, incluso si la funcionalidad es la misma. Por ejemplo, muchos proporcionan la funcionalidad del portal de clientes, sistemas de reserva de citas y reclutamiento.

Su firma debe poder actualizar el contenido sin la participación del desarrollador de la página web. Muchas páginas web incorporan un sistema de gestión de contenidos (CMS), el cual puede publicar documentos de procesadores de texto estándar sin que el usuario necesite conocer la codificación. Esto significa que alguien que no es un profesional de TI puede mantener gran parte de la página web.

Para la mayoría de las firmas, la prominencia de su página web en los resultados de los motores de búsqueda puede resultar una herramienta útil de comercialización. La optimización de motores de

búsqueda (SEO) en teoría puede colocar la página web en primer lugar en los resultados de búsqueda cuando se buscan palabras o frases específicas; sin embargo, ello puede ser costoso y no perdurable, dado que las compañías de motores de búsqueda cambian sus algoritmos de búsqueda con periodicidad. La comercialización de motores de búsqueda (SEM) permite comprar palabras que colocan a la página web en una posición prominente (por medio de un enlace auspiciado) cuando se usan esas palabras clave o frases. Se aplica un cargo si un usuario clikea en el enlace que lo lleva a la página web del auspiciante. La cantidad de actividades SEM puede controlarse fácilmente y los proveedores de SEM proveen análisis detallados para ayudar a los propietarios de páginas web a entender las palabras clave que obtienen los mejores resultados.

A su firma le convendría explorar con periodicidad las páginas web de otros contadores para analizar la funcionalidad proporcionada.

5.5.25 Intranet/Sistemas de gestión de conocimiento

Si su firma es lo suficientemente grande, tiene múltiples oficinas o un equipo virtual, usted podría considerar los beneficios de una Intranet. Mientras que los nuevos sistemas de software de gestión de firmas pueden proporcionar funciones similares, las Intranet de las firmas siguen facilitando el intercambio de conocimiento y colaboración.

La Intranet de una firma, equivalente a una página de Internet solo para el personal, puede facilitar la comunicación e intercambio de conocimiento internos. Por lo general, la Intranet contiene noticias, enlaces a aplicaciones y páginas web frecuentemente usados, y un directorio de contactos interno. La mayoría también contiene bibliotecas con material de referencia donde se pueden cargar/descargar documentos técnicos y otros documentos de referencia; sin embargo, muchas firmas tienen problemas para mantenerlas. Un miembro del equipo especializado debe ser designado para asegurar el mantenimiento de la biblioteca.

Incluya una versión en línea del manual de la firma, con las listas de verificación, cartas estándar, documentos de trabajo estándar y otros documentos de jurisprudencia para garantizar que se conserve la calidad y permitir una producción eficiente. Muchas firmas también incluyen procedimientos estándar. Estos documentan los pasos a seguir para completar un encargo en particular. Esto reduce la necesidad de capacitación y ayuda a asegurar que todos los miembros del equipo estén siguiendo los procedimientos que su firma ha diseñado para mantener la calidad y eficiencia. Muchos proveedores de tecnología de Intranet para firmas también proporcionan jurisprudencia estándar. Muchas organizaciones profesionales también proporcionan una serie de jurisprudencias para que sean usadas por sus miembros.

Usted podría considerar integrar la Intranet a su sistema de gestión de empresas de su firma. Ello permite poblar automáticamente las cartas y otros documentos estándar con los nombres, direcciones y otros datos de los clientes. Esto reduce los errores y aumenta la eficiencia.

Un aspecto clave de la Intranet de la firma es capturar la propiedad intelectual en las mentes de los miembros del equipo (gestión del conocimiento). Puede incluir jurisprudencia sobre un tema de asesoramiento clave, una lista de verificación para asegurar que el trabajo esté completo y sea preciso y se investigue el material. Otras formas de conocimiento relacionadas con las interacciones con los clientes con frecuencia se mantienen en los sistemas de gestión de la empresa.

En muchas firmas, los sistemas de gestión de conocimiento fallan. La tecnología subyacente es solo una pequeña parte de cualquier sistema de gestión de conocimiento exitoso. El elemento más importante es la cultura de la firma y la capacitación para asegurar que todas las personas de la organización se comprometan en asegurar que se capturen los datos clave. Los miembros de equipo deben ser alentados a:

- capturar los detalles de las interacciones con los clientes;
- registrar información acerca de los clientes que puede ayudar a otros que pueden necesitar prestar servicios al cliente en el futuro;
- capturar informes pasados, asesoramiento y otra información que puede ayudar a otras personas a que lleven a cabo encargos similares en el futuro;
- hacer sugerencias para mejorar la jurisprudencia y listas de verificación existentes y
- almacenar (con palabras clave relevantes) material de búsqueda, artículos de periódicos y otros tipos de información que puedan ayudar a otras personas en el futuro.

La tecnología de gestión de conocimiento/Intranet debe incorporar una funcionalidad que permita el rápido acceso a la información deseada por medio de palabras clave o la búsqueda de textos completos (casi de la misma manera en que lo hace un motor de búsqueda de Internet). Muchos sistemas de gestión de documentos incorporan la funcionalidad de Intranet de firmas.

5.5.26 Gestión de documentos, flujo de documentos y escaneo

En los últimos años, muchas firmas han empezado a mejorar la eficiencia en su creación, almacenamiento y recuperación de documentos a fin de reducir el espacio y costos asociados con el almacenamiento en papel. Las soluciones de gestión de documentos pueden integrarse a los sistemas de gestión de la firma.

Gestión de documentos

Este es el almacenamiento electrónico de las cartas, documentos de trabajo y otros documentos de su firma. El mero almacenamiento de documentos no proporciona el avance en la productividad que un sistema de gestión de documentos completo puede lograr. Muchos proveedores solo brindan una función de almacenamiento de documentos con funcionalidades de gestión de documentos limitadas.

Las funcionalidades de gestión de documentos incluyen:

- Capacidad de filtrar y clasificar el almacenamiento de documentos en base a criterios sofisticados: muchos sistemas permiten a las firmas guardar datos definidos por el usuario (metadatos) en documentos que luego pueden usarse para su recuperación. Algunos ejemplos incluyen tipos de trabajo, años, tipo de documento y revisor o aprobador. Esto permite a los usuarios localizar documentos o grupos de documentos rápidamente.
- Control de acceso: este controla quién puede crear, editar, ver, borrar, revisar o aprobar un documento. Asegura que se mantenga la integridad del almacenamiento del documento. Para las firmas contables, es esencial mantener los procesos de revisión y aprobación. Los documentos aprobados deben ser bloqueados para que no puedan ser modificados sin una acción por parte del aprobador (o administrador autorizado). Solo con el control de acceso efectivo podrán las firmas considerar abandonar el papel y confiar en su sistema de gestión de documentos.
- Funcionalidades de entrada y salida: Esto asegura que dos personas no puedan editar el mismo documento al mismo tiempo y es importante para asegurar que una persona no sobrescriba el trabajo de otra.
- Controles de versión e historial de auditorías: Esto mantiene cada versión de un documento como fue editado y puede rastrear cuándo y quién hizo los cambios. Ello permite hacer nuevas versiones de las viejas versiones del documento si es necesario o la capacidad de revisar los cambios hechos de una versión a otra. Esto se implementa en la mayoría de las firmas; no obstante, la mayor parte de las firmas contables no ven el valor de mantener versiones múltiples del mismo documento.

- Búsqueda por texto completo o palabra clave: Un índice de texto completo permite al sistema indexar cada palabra en cada documento para la mayoría de los tipos de documentos. El sistema automáticamente mantiene el índice a medida que los documentos cambian. Una vez indexado, los usuarios pueden buscar documentos de la misma manera que lo haría un motor de búsqueda de Internet. El acceso es instantáneo. No debe compararse con las funcionalidades de búsqueda de Windows Explorer, el cual no tiene un índice y, por lo tanto, es lento, puesto que tiene que leer un documento por vez. Nota: Google Desktop tiene la función de indexación de documentos.
- Sincronización entre oficinas múltiples: Algunos sistemas brindan la capacidad de sincronizar datos entre oficinas. Esto permite a cada oficina trabajar en forma independiente usando una copia local de la base de datos a fin de asegurar el mantenimiento de la velocidad de acceso. En forma periódica, las versiones de las bases de datos en cada ubicación se sincronizan para mantener el almacenamiento de documentos de toda la firma.

La velocidad de acceso es un componente esencial de cualquier solución de gestión de documentos. Los miembros del equipo pueden verse rápidamente frustrados si les lleva mucho tiempo encontrar o cargar documentos. Por esta razón, se debe tener cuidado si se está considerando aplicar una solución de gestión de documentos en línea, dado que esto dependerá de la velocidad y confiabilidad de los enlaces de comunicación. Por lo tanto, en muchas jurisdicciones, los sistemas de gestión de documentos en línea no son viables.

Algunos sistemas de gestión de documentos ayudan en el proceso completo de creación de documentos. Incorporan la funcionalidad de creación de documentos, la cual dispara la aplicación de edición (tal como Microsoft Word); proporcionan perfilamiento de documentos rápido (creación de metadatos definidos por el usuario); y, al terminar, automáticamente guardan el documento en el sistema. En otros sistemas, el documento se crea por fuera del sistema y se importa en el almacenamiento de documentos al finalizar. Los sistemas que ayudan en el proceso de creación de documentos por lo general son más eficientes.

Los sistemas de gestión de documentos a menudo utilizan la tecnología de base de datos Microsoft SQL para permitir la rápida búsqueda, clasificación y acceso a los documentos y asegurar que el rendimiento no se vea significativamente afectado a medida que el sistema crece. Incluso para las firmas más pequeñas, el almacenamiento de gestión de documentos puede crecer rápidamente a un gran tamaño. Esto es menos importante dado que el almacenamiento en discos y la tecnología de copias de seguridad siguen creciendo a gran velocidad.

Muchos sistemas incorporan una funcionalidad que permite que los correos electrónicos sean guardados directamente en el sistema de gestión de documentos desde el sistema de correo electrónico.

Los sistemas de gestión de documentos a menudo impulsan cambios significativos en las operaciones de las firmas. Para ser efectivo, todas las personas de su firma deben usar el sistema. Esto requiere cambios en las prácticas laborales del personal, que con frecuencia pueden ser difíciles de lograr. Se debe dedicar una cantidad significativa de tiempo y esfuerzo para su implementación.

Usted debe asegurarse de que los miembros del equipo tienen la plataforma tecnológica que optimiza su uso del sistema. El primer requerimiento es asegurar el rápido acceso a los documentos, incluso cuando el sistema se encuentra cargado. El segundo es implementar la tecnología de pantallas múltiples para permitir la revisión y edición de documentos múltiples al mismo tiempo.

Creación de documentos en formato PDF

Adobe PDF se ha convertido en la norma *de facto* para la transmisión de documentos entre organizaciones. Mientras que no son totalmente seguros, los documentos PDF son más difíciles de modificar para el usuario de computadoras promedio. En consecuencia, la mayoría de las firmas crean versiones PDF de

los estados financieros y otros documentos para guardar en sus sistemas de gestión de documentos y para su transmisión electrónica a los clientes.

Los documentos PDF proporcionan mayores niveles de seguridad que los documentos tradicionales. Las funciones de seguridad incluyen el cifrado, la identificación y firmas digitales para la restricción de la autenticación del emisor, aprobación, impresión edición y copiado.

Algunos productos de software de creación de documentos PDF también incorporan compiladores de PDF, lo que permite que múltiples documentos PDF sean incorporados en un archivo PDF único, donde el usuario puede manipular el orden de los documentos. Esto significa que cuando se envían múltiples documentos en formato PDF a los clientes, dichos documentos pueden ser incorporados en un único archivo en caso que su firma desee que el cliente los revise.

Otros softwares de creación de documentos PDF facilitan la inclusión de etiquetas “firme aquí”, marcas de agregados o tildes para resaltar que el documento ha sido revisado, así como también marcas de agua.

El almacenamiento de documentos en el sistema de gestión de documentos directamente desde el software de creación de documentos PDF permite el almacenamiento eficiente de documentos PDF.

Flujo de documentos

El flujo de documentos está siendo incorporado progresivamente a la mayoría de los sistemas de gestión de documentos. El flujo de documentos es la integración de tareas y consultas con los documentos. Muchas firmas usan sistemas *ad hoc* que registran las tareas y listas de “cosas por hacer”.

Un sistema que incorpora el flujo de documentos va un paso más allá, conectando tareas y documentos. De modo que una tarea o consulta puede adjuntarse a un documento y ser delegada a un miembro del equipo. Los miembros del equipo pueden solicitar que el sistema muestre solamente aquellos documentos con tareas abiertas que han sido delegadas a ellos. La lista de tareas/consultas queda resaltada y conectada a cada documento con el que se relaciona. Esto aumenta enormemente la eficiencia de acceder a la información para completar tareas o consultas.

Algunos ejemplos incluyen solicitar que un documento sea revisado, hacer una pregunta acerca de cómo completar un documento o solicitar la realización de una tarea para un documento. Sin sistemas de gestión de documentos, los miembros de equipo deben enviar correos electrónicos, con frecuencia con una copia del documento adjunto. Esto no solo puede crear confusión con múltiples versiones de los documentos, sino que también significa que no es posible revisar el estado de una tarea o consulta en particular. Piénselo como una versión de nota adhesiva sin papel de la oficina en un documento de papel.

Escaneo

En la mayoría de las firmas un volumen importante de papel aún se recibe de los clientes, organismos reguladores y otros. Si se ha implementado un sistema de gestión de documentos, el escaneo permite hacer el almacenamiento electrónico eficiente de tales documentos impresos.

Algunas firmas aún prefieren los archivos de documentos de trabajo impresos, dado que se considera que la revisión de archivos puede ser más eficiente en papel (no obstante, vea los comentarios incluidos más arriba respecto de las estaciones de trabajo con pantallas múltiples en la sección de gestión de documentos). En estas firmas, a menudo el archivo de documentos de trabajo se escanea cuando se completa el trabajo y el archivo impreso se destruye.

Las soluciones de escaneo requieren hardware y software de aplicaciones. Con frecuencia el proveedor de hardware los suministra pero las aplicaciones de software son bastante genéricas. Hay aplicaciones de escaneo diseñadas para la profesión contable disponibles y estas deberían funcionar con el hardware de escaneo, puesto que dichas aplicaciones usan interfaces comunes.

El escaneo debe ser de alta velocidad, poderse hacer de ambas caras del papel y estar integrado al sistema de gestión de documentos con el propósito de facilitar el almacenamiento rápido con los metadatos apropiados definidos por el usuario. Algunos sistemas de escaneo tienen la funcionalidad de quitar marcas en los documentos y rotar documentos para asegurar que todos ellos estén en la dirección correcta.

Algunas soluciones de escaneo incorporan la funcionalidad de reconocimiento óptico de caracteres (OCR), que lee el texto en el documento luego de ser escaneado. Con frecuencia estos sistemas pueden interpretar el documento y guardarlo en forma inteligente, a menudo utilizando los datos para automatizar otros procesos. Por ejemplo, algunos pueden interpretar los documentos fuente para los sistemas de preparación de impuestos y poblar los ítems en el sistema de preparación de impuestos automáticamente. Otros pueden escanear documentos fuente de organismos reguladores y automáticamente generar cartas a los clientes detallando la acción a tomar. Una desventaja potencial de la funcionalidad de OCR puede ser la velocidad. Dado que la aplicación OCR debe leer el texto desde el documento escaneado, ello puede ser un proceso bastante lento. Las firmas deben asegurar que se muestren ejemplos de la aplicación del “mundo real” en cualquier demostración.

5.5.27 Paquetes integrados y aplicaciones adicionales

A menudo, uno o más proveedores proporcionan un paquete integrado que incorpora muchas aplicaciones de la firma. Estos paquetes incluyen la gestión, producción de cuentas, preparación de impuestos, registros obligatorios de la firma, Intranet y otras funcionalidad de gestión de documentos de la firma. El beneficio de un paquete integrado es que se pueden compartir datos entre aplicaciones. Por ejemplo, un cambio en la dirección en la gestión de la firma debe ser incorporado en la declaración de impuestos, así como en los registros obligatorios de la compañía. En un paquete integrado, el cambio se hace una sola vez, y todas las aplicaciones se actualizan automáticamente. Asimismo, el software por lo general conoce todos los procesos para generar documentos requeridos por estas aplicaciones que derivan de los cambios.

Los paquetes integrados también facilitan los informes en toda la firma de modo que los datos de múltiples aplicaciones pueden ser incorporados en un informe único. Por ejemplo, información útil puede presentarse como resultado de incluir los datos de gestión de la firma y preparación de impuestos en el mismo informe.

La mayoría de los paquetes integrados hacen uso de la tecnología de base de datos Microsoft SQL, lo que permite la integración sencilla e informes en todas las aplicaciones.

Los softwares independientes a menudo se desarrollan centrados en un solo aspecto de las operaciones comerciales y pueden arrojar una solución altamente personalizada pero debido a su foco único en un área especializada, los sistemas de software con frecuencia no se integran fácilmente con otros sistemas. En consecuencia, para permitir que los datos se conecten o compartan con otros sistemas, se requiere la exportación de datos o el uso de otros programas para transferir o manipular datos. Ello significa que existe el potencial de un costo mayor y mayores marcos temporales y la posibilidad de error humano.

Para las firmas pequeñas, los paquetes de software integrados son asequibles y ayudan a atenuar los riesgos y fomentan el intercambio de datos de los sistemas centrales. Mientras que algunos paquetes poseen una cantidad de funciones limitadas en comparación con los paquetes de aplicación única individuales, la transición hacia las soluciones en la nube está permitiendo a los desarrolladores de nichos ofrecer aplicaciones adicionales que pueden proveer acceso a herramientas y funcionalidades a pedido.

5.6 Aprovechamiento de la tecnología para la innovación de la profesión

5.6.1 El rol de la tecnología en las firmas contables modernas

La tecnología tendrá un rol significativo en todas las firmas contables modernas. Para lograr esto, usted debe considerar lo siguiente:

- Desarrolle un plan estratégico y presupuesto para las tecnologías de su firma.
- La implementación y la capacitación son la clave del uso exitoso de las tecnologías.
- Asegúrese de seguir el proceso de selección de un sistema y de no dejarse influir en demasía por los proveedores.
- Internet está transformando la forma en que las firmas interactúan con los clientes en la actualidad.
- Internet está transformando la forma en que las firmas interactúan con los clientes en la actualidad.
- Las firmas deben asegurarse el soporte técnico adecuado para sistemas eficientes y confiables.
- Adopte el hardware y las aplicaciones principales de uso amplio de modo que la firma confíe en que las aplicaciones y los sistemas arrojarán los resultados deseados.
- El software de gestión empresarial, producción de cuentas (y auditoría) y de impuestos, junto con el software de procesadores de texto y hojas de cálculo son las plataformas de producción clave que respaldan la eficiencia de la mayoría de las firmas. Deben implementarse plataformas de hardware que soporten estas aplicaciones de manera eficiente y confiable.
- Las aplicaciones de gestión de documentos y gestión de conocimiento tienen el potencial de obtener mejoras significativas en el servicio al cliente y eficiencia en el futuro.
- Están surgiendo soluciones alojadas/soluciones de computación en la nube que tienen el potencial de permitir a las SMP operar con una inversión en infraestructura y costos de gestión del sistema menores.
- Se debe dedicar la atención y recursos adecuados a la gestión de riesgo para prevenir fallas catastróficas.

La tecnología, cuando se usa de manera estratégica, es un mecanismo para mejorar la eficiencia.

La implementación de nuevas tecnologías emergentes puede transformar por completo a una firma, y tener una tecnología y estrategia de comercio electrónico es importante para que un verdadero cambio ocurra.

La tecnología es un ejemplo de riesgo emergente que las firmas deben reconocer en tanto nuestra sociedad y entorno comercial continúan enfrentando rápidos cambios.

La tecnología es un componente clave para el éxito de toda firma en el mundo hoy en día. Resulta esencial que los contadores se mantengan actualizados respecto de las soluciones disponibles y los beneficios que estas tecnologías pueden ofrecer. Es igual de importante dedicar suficientes recursos para asegurarse de que todas las soluciones que se empleen sean correctamente implementadas y mantenidas.

Para tener éxito, las firmas deben asegurarse de que la gente comprenda enteramente y capitalice las funcionalidades del software. Todo el personal deberá ser capacitado correctamente para garantizar el logro de las ganancias en productividad prometidas en cualquier solución.

5.6.2 Trabajo móvil

Otra forma de trabajo remoto es el miembro de equipo móvil. Equipados con una computadora portátil o netbook, estos trabajadores remotos pueden trabajar desde cualquier lado: su hogar o las oficinas de los

clientes. Trabajar desde las oficinas de los clientes tiene el potencial de mejorar la eficiencia debido a que facilita la resolución de consultas más rápida.

Algunas firmas con grandes cantidades de clientes en áreas remotas programan “recorridos” donde los miembros visitan una región y, con la tecnología apropiada, se reúnen con los clientes y completan todo o la mayoría del trabajo en sus instalaciones.

5.6.3 La oficina virtual

Posiblemente, la mayor transformación resultado de Internet sea la eliminación de las barreras causadas por la separación geográfica. En especial, las tecnologías como Voz sobre IP (VoIP) permiten a los contadores remotos trabajar en las oficinas de los clientes para mantenerse conectados con la firma, con acceso a recursos e intercambio de información con otros miembros del personal en ubicaciones remotas. La tecnología también permite tener más oportunidades de que el personal de trabajo desde sus hogares (“teletrabajo”).

Muchas firmas han creado entornos de “cliente ligero” que permiten al personal acceder a los sistemas de su firma y trabajar como si estuvieran en la oficina, independientemente de su ubicación real. Los sistemas de gestión de documentos son esenciales para permitir el acceso a todos los archivos de los clientes.

En los últimos 20 años han habido significativos cambios en cuanto a muchos empleados que buscan oportunidades de trabajo con horarios flexibles o desde el hogar.

Algunas firmas aún se niegan a permitir el teletrabajo en gran medida. Existe la preocupación de no poder supervisar a los miembros del equipo para asegurar mantener la productividad. Trabajar desde el hogar requiere disciplina personal, un área de trabajo libre de interrupciones y toda la tecnología necesaria. Algunas firmas han descubierto que esto funciona para algunos miembros del personal pero no para otros.

5.7 Riesgos tecnológicos

Los riesgos tecnológicos continúan evolucionando. Las firmas deben establecer y mantener un marco de gestión de riesgo tecnológico. Este marco debe incluir políticas y procedimientos que documenten cómo la firma evalúa y determina riesgos asociados al uso, posesión, funcionamiento y adopción de TI.

5.7.1 Recuperación de desastres y planes de continuidad comercial

No contar con un sistema de continuidad comercial y recuperación de desastres puede ser catastrófico. Los incendios, fallas en los equipos y el robo de datos por parte de miembros del equipo disgustados y los hackers pueden ocasionar grandes costos de rectificación y/o pérdida de la productividad.

Su firma debe tener un plan de gestión de riesgo efectivo. Mientras que para las SMP puede no necesariamente ser un documento largo y complejo, este debe cubrir las siguientes cuestiones relacionadas con los sistemas.

Sistemas de copias de seguridad

Las firmas necesitan asegurarse de hacer copias de seguridad de sus sistemas de modo que estos y los datos puedan ser recuperados en el caso de una falla en el sistema. Existen diferentes tipos de copias de seguridad:

- Copias de seguridad de restauración total: estas hacen copias de todo lo posible en el servidor, incluyendo las unidades de los dispositivos y otras configuraciones de bajo nivel para que el servidor pueda ser restaurado exactamente como fue configurado.

- Copias de seguridad del sistema completo: estas hacen copias de seguridad de todos los sistemas operativos del servidor, software de aplicaciones y todos los datos, pero con frecuencia pueden no hacer copias de información de configuración clave del servidor.
- Copias de seguridad de datos: estas solo copian datos, no los sistemas operativos y datos de aplicaciones.

Si solo se mantienen copias de seguridad de los datos, el tiempo, costo y esfuerzo para restaurar los sistemas aumenta significativamente. Dado que las copias de seguridad del sistema completo son significativamente más grandes que las copias de seguridad de datos solamente, algunas firmas llevan a cabo copias de seguridad de datos a diario y copias de seguridad del sistema completo una vez por semana o mes. Si ocurriera algún cambio importante en la configuración del servidor o las aplicaciones, debería hacerse una copia de seguridad de restauración total o de sistema completo.

Algunos sistemas de copia de seguridad realizan copias de seguridad incrementales. Esto hace copias de seguridad solo de los datos que han sido modificados desde la última copia de seguridad. Ello puede significar que para realizar una restauración del sistema completo, se requerirán múltiples copias de seguridad. El software de copia de seguridad mantiene una base de datos de las copias de seguridad para poder localizar archivos específicos.

Las ventajas de los procedimientos de copia de seguridad en el disco o la nube en lugar de hacer copias de seguridad en cintas incluyen:

- Hacer copias de seguridad en la nube elimina el costo asociado con el almacenamiento en cintas en ubicaciones múltiples y el transporte de la cinta. Las copias de seguridad en la nube incluyen la redundancia de datos de ubicaciones múltiples.
- A diferencia de las unidades de disco, las cintas pueden deteriorarse sin el cuidado apropiado, lo que puede derivar en la pérdida inesperada de datos.
- La restauración de datos/sistemas a través de discos o la nube es significativamente más rápida que en cintas.

Rotación y almacenamiento fuera de las oficinas

Una consideración importante es la rotación de los medios de copias de seguridad o, si las copias de seguridad se hacen en línea, el manejo de cuándo las copias de seguridad son sobrescritas o eliminadas.

Por lo general, las firmas mantienen una copia de seguridad por separado para cada día de la semana. Esto facilita la restauración de un archivo o sistema para cualquier día de la semana (en el caso de que el archivo haya sido eliminado). De esta manera, la mayoría de las firmas tienen la última copia de seguridad diaria de la semana por 4 semanas. Algunas luego guardan la copia de seguridad de la cuarta semana como copia de seguridad mensual, la que a su vez se guarda por 12 meses. Por último, algunas firmas guardan una copia anual por siempre.

De esta manera, es posible restaurar un archivo que fue borrado un día, una semana, un mes o un año atrás o en cualquier momento de ese lapso.

Debemos recordar que esta rotación requiere 5 copias de seguridad diarias, 4 semanales, 12 mensuales y 1 anual (un total de 22 copias). Por esta razón los sistemas de cinta siguen siendo una alternativa económica.

Claramente, las copias de seguridad deben mantenerse fuera de las oficinas en caso de incendio u otros desastres. Deben mantenerse en una ubicación protegida a la que se pueda acceder en caso de que ocurra un desastre. Las copias de seguridad no deben guardarse en los hogares de los miembros de equipo debido al riesgo de pérdida o destrucción en caso de que el miembro de equipo se torne hostil.

Software de copias de seguridad

Una copia de seguridad es tan buena como el software de copia de seguridad que se utilice. Es el software lo que garantiza que los archivos correctos sean copiados y puedan restaurarse. Para las SMP con conocimiento de TI limitado, solo deben considerarse softwares de marcas conocidas. Como regla general, use el software recomendado por su compañía de soporte técnico de TI externo, pues la compañía será responsable del mantenimiento y soporte del software.

Revisión de registros

La mayoría de los sistemas de software de copias de seguridad mantienen registros que capturan el éxito o insuficiencia de la copia de seguridad. Algunos sistemas de copia de seguridad no pueden hacer copias de algunos tipos de archivos mientras tal archivo está en uso. Del mismo modo, es importante que los registros de las copias de seguridad se revisen a diario con el fin de evaluar si han ocurrido fallas. Las alertas de copia de seguridad deben configurarse para que notifiquen automáticamente a los administradores de TI cuando ocurre una falla. Esta medida secundaria garantiza que el personal de TI clave sea alertado y que no se ignoren fallas continuas en las copias de seguridad.

Pruebas de restauración

La prueba más efectiva de una copia de seguridad es intentar restaurar un archivo. Se deben adoptar procedimientos que, como mínimo, apliquen una prueba mensual de restauración para garantizar, tanto como sea posible, que las copias de seguridad funcionan eficazmente.

5.7.2 Seguridad cibernética

En el mundo computarizado de hoy en día, nuevos riesgos surgen cada hora de cada día. Conectarse a Internet abre la posibilidad de que un hacker tome a su firma de blanco. Los delitos cibernéticos se están convirtiendo en un gran negocio y el riesgo cibernético es un tema central de los gobiernos de todo el mundo. Los riesgos son altos en términos monetarios y de reputación si no cuenta con un plan de seguridad cibernética adecuado.

La seguridad cibernética consiste en asegurar que sus datos comerciales estén a salvo de ataques de Internet. Incluye una cantidad de tecnologías, procesos, estructuras y prácticas utilizados para proteger las redes, computadoras, programas y datos contra el acceso no autorizado o daño. El objetivo de toda estrategia de seguridad cibernética es asegurar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de los datos.

Existen diversos métodos principales por medio de los cuales la seguridad cibernética puede afectar (e incluso destruir) a su firma y reputación.

Existe el riesgo de que un hacker obtenga información sensible, tal como datos de cuentas bancarias, tarjetas de crédito o declaraciones de impuestos. Existen mercados abiertos para tal información en la "Internet oscura", los callejones más sórdidos de Internet. Si otras personas acceden a información sensible, su empresa puede encontrarse en una posición donde se extraen datos bancarios o de tarjetas de crédito, o en incumplimiento de las leyes de privacidad. Cada mes se reportan incumplimientos de seguridad de alto perfil que impactan en los datos de las personas a nivel mundial.

Una cuestión secundaria pero relacionada es cuando un hacker obtiene información sensible acerca de la empresa, lo que podría hacer que su reputación se viera arruinada. Pocas firmas pequeñas o sus clientes pueden sobrevivir al daño a su reputación que esos datos perdidos pueden ocasionar. El daño a la reputación y buena voluntad de la firma podrían ser más devastadores que la pérdida de datos en sí misma.

La pérdida de datos de los clientes puede derivar en acciones judiciales contra la firma. Un tercero podría demandar a su firma si este incurriera en pérdidas. Las firmas también podrían ser sujetas a multas

importantes y/o acciones judiciales derivadas de los incumplimientos de las leyes de privacidad en muchas jurisdicciones.

El aspecto más reciente y más alarmante de la seguridad cibernética que causa considerables problemas para las firmas es el “*ransomware*”, un tipo de programa informático malintencionado que restringe el acceso a determinadas partes o archivos del sistema infectado, y pide un rescate a cambio de quitar esta restricción. A partir de 2012, los ataques de *ransomware* han adoptado modelos empresariales con un foco comercial. Es decir, el virus se ha comercializado. Así, un virus llega por medio de un Troyano —un correo electrónico de suplantación de identidad disfrazado de video gracioso o quizás una multa— e instala el virus secretamente. Este virus va lentamente cifrando sus datos con una clave de cifrado de 2048 bits. Por un tiempo, sus datos siguen siendo accesibles a medida que el virus descifra los datos usando la clave. Sin embargo, una vez que todos los datos han sido cifrados, incluyendo, en la mayoría de los casos, sus sistemas de copia de seguridad, usted será contactado y se le pedirá que pague un rescate en el plazo de tres días, o la banda delictiva borrará la clave de cifrado y sus datos estarán perdidos. Literalmente, la banda delictiva tiene sus datos para el rescate, ergo, el *ransomware*. La clave es lo tan sólida que el solo hecho de intentar descifrarla resulta más costoso que pagar el rescate; algunos estiman que a una computadora de escritorio común llevaría cinco cuatrillones de años descifrar los datos sin la clave. No es probable que cuente con ese tiempo.

Nuevas amenazas continúan surgiendo y su firma debe asegurarse de estar equipada para hacerles frente.

Protección contra software malicioso y ataques externos

Lo más importante en relación a las utilidades esenciales del sistema es el software de protección contra ataques maliciosos.

- Los cortafuegos son software (y también hardware) diseñados para proteger los sistemas contra ataques de personas que acceden a los sistemas de las empresas a través de sus enlaces de comunicación.
- La protección contra virus protege a su sistema de ataques de código de software que puede hacer cualquier cosa desde mostrar mensajes molestos hasta borrar archivos y discos.
- La protección contra software malicioso/software espía protege a su sistema contra códigos de software que pueden abrir ventanas emergentes molestas o tener una intención maliciosa, tal como nombres de usuarios y contraseñas de inicio de sesión con propósitos fraudulentos.
- El software antispam protege las casillas de entrada de correo electrónico de ser inundadas de correos electrónicos de difusión no deseados.
- El software contra la suplantación de identidad (*anti-phishing*) protege a los usuarios que visitan páginas web que están diseñadas para atrapar información de los usuarios que luego puede usarse con fines fraudulentos.

Todos estos son imprescindibles para tener un sistema bien administrado. El costo de un ataque puede resultar significativo, e involucrar la pérdida de datos, fraude y el abultado costo de reconstruir los sistemas.

Siempre contrate a un proveedor conocido de buena reputación. Algunas compañías alegan que proveen estos servicios pero de hecho los servicios mismos pueden ser software malicioso. Sea precavido a la hora de usar software gratuito o software de un distribuidor desconocido. Por lo general, es mejor usar servicios recomendados por su organización de integración de sistemas (soporte técnico), pues estos son responsables de la instalación, configuración y mantenimiento.

El mantenimiento de estas aplicaciones es esencial. Todos los días surge algún software malicioso nuevo. La mayoría de los distribuidores de software proveen al menos actualizaciones automáticas diarias de sus bases de datos a fin de garantizar que el sistema continúe estando efectivamente protegido. Asegurar que estas actualizaciones se implementen de manera correcta es esencial.

5.7.3 Planes de mantenimiento de hardware

Se deben mantener contratos de mantenimiento con los proveedores de hardware de modo que cualquier falla en este pueda ser rectificadas rápidamente. Estos contratos deben especificar los niveles de servicio que el proveedor proveerá en el caso de fallas. El hardware esencial, tal como los servidores, interruptores y tecnologías de copias de seguridad requieren pronta atención. Muchos contratos especifican una respuesta de cuatro horas en caso de falla en los componentes. Otros, para el hardware menos esencial, tal como estaciones de trabajo individuales, pueden tener tiempos de respuesta más prolongados.

Algunas firmas, en particular en áreas remotas, compran algunos componentes esenciales que poseen un alto potencial de falla, tal como unidades de disco, suministro de energía, a modo de repuestos que pueden reemplazarse rápidamente si un componente falla. Las firmas que se manejan con contratos deben asegurarse de que la organización de soporte mantiene un adecuado suministro de repuestos.

La calidad de su organización de soporte de TI externo de la firma es crítica a la hora de asegurar que sus sistemas están siendo correctamente implementados y con el soporte adecuado. Las cuestiones que deben tenerse en cuenta cuando se selecciona una organización apropiada incluyen:

- su conocimiento y experiencia de la configuración del hardware y sistema operativo de su firma;
- su conocimiento y experiencia del software de aplicación de su firma;
- las certificaciones obtenidos de las principales compañías de hardware y software, lo que brinda aseguramiento de la competencia de las personas en la organización;
- la cantidad de personas dentro de la organización que requirieron conocimiento para dar soporte al sistema; esto es esencial, dado que apoyarse en un solo individuo puede derivar en demoras y costos significativos si el individuo no estuviera disponible por alguna razón y
- la capacidad de proporcionar servicios de soporte en forma remota para proveer una rápida respuesta a problemas a un costo razonable.

5.7.4 Gente y documentación

Su firma debe establecer un plan para atenuar el riesgo de que personas clave no estén disponibles en caso de una falla en el sistema. Mantenga una lista de datos de contacto de técnicos de copias de seguridad. Documente la configuración del hardware y aplicaciones de software y manténgala actualizada para que un nuevo técnico pueda reconstruir el sistema rápidamente.

5.7.5 Políticas y procedimientos

Los buenos procedimientos de administración de TI dentro de una firma son críticos. Implemente políticas para asegurar que los sistemas no se usen del modo incorrecto y asegúrese de que las políticas aplicables sean revisadas y actualizadas en forma continua para reflejar riesgos actuales.

La instrucción permanente a todos los empleados de la firma en cuanto a los riesgos tecnológicos debe ser parte del marco de gestión de riesgo de la firma, evitando potenciales incumplimientos de seguridad como resultado de la instrucción y políticas promulgadas para todos los niveles de personal en toda la firma.

Las políticas deben incluir:

- Administración de cuentas de usuarios: normas y políticas para todos los niveles de usuarios; procedimientos a fin de asegurar el descubrimiento temprano de incidentes de seguridad; que los sistemas de TI y datos confidenciales estén protegidos contra usuarios no autorizados.
- Gestión de datos: establecimiento de procedimientos efectivos para la gestión de depósitos, copias de seguridad y recuperación de datos, y la correcta eliminación de medios. La gestión de datos efectiva ayuda a asegurar la calidad, línea temporal y disponibilidad de los datos comerciales.
- Gestión de seguridad de TI: proceso que mantiene la integridad de la información y la protección de los activos de TI. Este proceso incluye el establecimiento y mantenimiento de los roles y responsabilidades, políticas, normas y procedimientos de seguridad de TI.

Las jurisdicciones individuales probablemente tengan legislaciones aprobadas que requieren que se aborden políticas particulares o cuestiones de una política en particular. El organismo profesional local quizá pueda ayudarlo. Abajo se enumeran las políticas comunes.

Política de uso de los sistemas

Esta política en general delinea las normas por medio de las cuales se pueden utilizar los sistemas de TI de su firma. Las cuestiones a considerar en esta política incluyen:

- el uso obligatorio de contraseñas en todos los sistemas, tales como teléfonos o tablets, incluyendo la necesidad de que las contraseñas se cambien en forma periódica y la prohibición de proporcionar las contraseñas a otros miembros del equipo o terceros;
- la prohibición de copiar datos de la firma y quitar datos de la firma de la oficina sin aprobación;
- el cifrado de unidades de memoria/USB;
- la seguridad física de los equipos;
- el uso del sistema durante las horas de trabajo solo para los negocios de la firma y
- normas de uso privado del sistema, si está permitido, fuera de las horas de oficina.

Política de uso del correo electrónico

Las cuestiones a considerar en esta política incluyen:

- prohibición del uso de cuentas de correo electrónico personales para cuestiones comerciales;
- responsabilidad de verificar el correo electrónico en forma periódica;
- responsabilidad de organizar y archivar los correos electrónicos;
- uso de normas profesionales y de cortesía en los mensajes;
- prohibición del uso del correo electrónico con fines ilegales (violación de derechos intelectuales, obscenidades, difamación, fraude, alteración de computadoras, etc.);
- prohibición del uso del correo electrónico por fuera de las políticas de la firma;
- prohibición de enviar archivos adjuntos pesados;
- prohibición de abrir adjuntos de correo electrónico de origen desconocido (dado que pueden contener software malicioso);
- prohibición de acceder a cuentas de correo electrónico de otras personas;

- prohibición de compartir contraseñas de correo electrónico
- prohibición de uso personal excesivo del correo electrónico de la firma;
- notificación de que la firma monitoreará el correo electrónico e
- informes de uso inapropiado.

Política de uso de Internet

Las cuestiones a considerar en esta política incluyen:

- limitar el uso de Internet a los propósitos de la empresa;
- notificación de la capacidad de su firma de rastrear el uso de Internet;
- prohibición del acceso a páginas que son ofensivas para el género, sexualidad, religión, nacionalidad o creencias políticas de las personas;
- otras páginas prohibidas (algunas firmas prohíben el uso de páginas que pueden afectar la productividad);
- aseguramiento de que las descargas se hacen solamente desde páginas web seguras y con buena reputación;
- prohibición de descarga de archivos ejecutables (programas) puesto que pueden contener software malicioso y también prohibición de descarga de música, películas o software pirata;
- prohibición de proporcionar la dirección de correo electrónico comercial del usuario a fin de limitar la probabilidad de spam y
- consecuencias de violación a las normas.

Política de acceso remoto

Las cuestiones a considerar en esta política incluyen:

- aprobaciones requeridas para el acceso externo;
- reintegro de costos de acceso externo;
- procedimientos de seguridad (incluyendo la divulgación de contraseñas, uso del sistema por terceros, desconexión de otras redes a la vez que se accede a los sistemas de la firma y el uso de cortafuegos e instalación de software apropiado para proteger el sistema remoto de ataques maliciosos);
- seguridad física del equipamiento suministrado por la firma, tal como computadoras portátiles;
- informe sobre posibles incumplimientos de seguridad, acceso no autorizado o divulgación de los datos de la firma;
- acuerdo de que su firma puede monitorear las actividades de uso externo con el fin de identificar patrones de uso inusuales u otras actividades que pueden parecer sospechosas y
- consecuencias de la falta de cumplimiento.

5.7.6 Seguros

Un seguro adecuado debe cubrir el costo de reemplazo de infraestructura, así como los costos de mano de obra para reconstruir los sistemas y restaurar datos. Asimismo, considere un seguro para la pérdida de productividad derivada de una falla mayor en el sistema o suceso catastrófico.

5.8 Conclusión

La Encuesta Global de SMP de la IFAC continúa clasificando mantenerse actualizado con la nueva tecnología como un mayor desafío para las SMP y sus clientes.

Desde Internet hasta la gestión de conocimiento y la automatización de la gestión de datos financieros, la tecnología sigue siendo un factor de impulso de cambio clave. Las firmas deben aceptar la tecnología como una oportunidad en lugar de un desafío y reconocer que no tienen control del rápido ritmo de los cambios.

La tecnología se convertirá cada vez más en un componente de las firmas contables modernas, y en el futuro será muy probable que el hardware y las aplicaciones principales de las SMP sean reemplazados por soluciones de Internet. Las áreas clave donde enfocarse son:

- Desarrolle un plan estratégico y presupuesto para las tecnologías de su firma.
- La implementación y la capacitación son la clave del uso exitoso de las tecnologías.
- Asegúrese de seguir el proceso de selección de un sistema y de no dejarse influir demasiado por los proveedores.
- Internet está transformando la forma en que las firmas interactúan con los clientes en la actualidad.
- Internet está transformando la forma en que las firmas interactúan con los clientes en la actualidad.
- Las firmas deben asegurarse de tener soporte técnico adecuado para asegurar que los sistemas son eficientes y confiables o adoptar nuevos modelos de servicio.
- Adopte el hardware y las aplicaciones principales de uso amplio de modo que la firma confíe en que las aplicaciones y los sistemas arrojarán los resultados deseados.
- El software de gestión empresarial, producción de cuentas (y auditoría) y de impuestos son las plataformas de producción clave, junto con el software de procesadores de texto y hojas de cálculo, que respaldan la eficiencia de la mayoría de las firmas. Deben implementarse plataformas de hardware que soporten estas aplicaciones de manera eficiente y confiable.
- Las aplicaciones de gestión de documentos y gestión de conocimiento tienen el potencial de obtener mejoras significativas en el servicio al cliente y eficiencia en el futuro.
- Están surgiendo soluciones alojadas/soluciones de computación en la nube que tienen el potencial de permitir a las SMP operar con una inversión en infraestructura y costos de gestión del sistema menores.
- Se debe dedicar la atención y recursos adecuados a la gestión de riesgo para asegurar que no ocurran fallas catastróficas.

La tecnología es un componente clave para el éxito de toda firma en el mundo hoy en día. Resulta esencial que los profesionales se mantengan actualizados para conocer las soluciones disponibles y los beneficios que estas tecnologías pueden ofrecer. Es igual de importante dedicar suficientes recursos para asegurarse de que todas las soluciones que se emplean sean correctamente implementadas y mantenidas. Para tener éxito, las firmas deben dedicar tiempo a asegurarse de que las personas entiendan y capitalicen por completo la funcionalidad del software y que todos los miembros del equipo estén bien capacitados para asegurar obtener las ganancias de productividad prometida de cualquier solución.

5.9 Más bibliografía y recursos de la IFAC

El [Portal de Conocimiento de IFAC](#) es un centro digital donde los contadores profesionales pueden acceder al liderazgo intelectual y recursos de la IFAC, organizaciones miembro y otros grupos y personas notables.

La sección Gestión de empresas incipientes incluye artículos, videos y recursos adicionales para complementar este módulo. Le recomendamos que vea el contenido, proporcione su opinión, participe con los contribuyentes y comparta sus opiniones sobre las cuestiones profesionales contemporáneas.

Anexo 5.1 Evaluación de software de páginas web/Intranet/Extranet

Producto: _____ Fecha de evaluación: _____

	Importancia para la firma 0 = No necesario 1 = Requerimiento bajo 5 = Requerimiento alto	Clasificación 0 = La función no existe 1 = Existe, pero de implementación deficiente 5 = Existe, y de implementación excelente	Comentarios
Página web			
Plantillas de página web provistas			
Servicio de boletín informativo para clientes			
Servicio de registro de clientes actuales/potenciales			
Encuestas de clientes			
Noticias o contenido comercial opcional provisto automáticamente a la página			
Asistencia en diseño/logo, etc. en la página web			
Servicio de creación de contenido de página web (sin necesidad de aprender HTML u otras habilidades técnicas de creación de páginas web)			
Sin límites en la cantidad de páginas o subpáginas			
Servicio de compras seguras (carrito de compras)			
Servicio de pago con tarjeta de crédito			
Servicio de correo electrónico de difusión			
Integración de base de datos de clientes a la gestión de la firma			
Alojamiento de página web provisto			
Plantillas de formularios provistas (formularios de retroalimentación, invitaciones, competencias)			
Servicio de correo electrónico a un amigo			

	Importancia para la firma 0 = No necesario 1 = Requerimiento bajo 5 = Requerimiento alto	Clasificación 0 = La función no existe 1 = Existe, pero de implementación deficiente 5 = Existe, y de implementación excelente	Comentarios
Gestión de motores de búsqueda (para que la página web sea encontrada por los motores de búsqueda más conocidos)			
Pueden incluirse formularios definidos por el usuario			
Portal de trabajo (oportunidades de empleo)			
Inscripción a eventos			
Intranet			
Área de noticias			
Enlaces web			
Favoritos definidos por el usuario (enlaces a páginas web, documentos u otros datos)			
Historial (accesos recientes a documentos o páginas)			
Proporciona vistas de la gestión de la firma y otros datos de aplicaciones de la firma			
Proporciona acceso de la mejor jurisprudencia y procedimientos de la firma			
Directorio/rastreador de ubicación del personal			
Base de conocimiento de la firma (documentos técnicos y otros)			
Integración de Outlook (correo electrónico, calendario)			
Correos electrónicos automatizados cuando se cargan noticias/base de conocimiento y otras actualizaciones			

	Importancia para la firma 0 = No necesario 1 = Requerimiento bajo 5 = Requerimiento alto	Clasificación 0 = La función no existe 1 = Existe, pero de implementación deficiente 5 = Existe, y de implementación excelente	Comentarios
Extranet			
Cargar documentos directamente a Extranet desde otras aplicaciones			
Agregar o quitar documentos de Extranet en base a rangos de fechas			
Proteger el inicio de sesión del cliente creando una ubicación segura para las interacciones con el cliente			
Proteger los foros de discusión de los clientes			
Publicar foros de discusión de los clientes			
Intercambio de productos/servicios de los clientes (comunidad de clientes)			
Notificación por correo electrónico a los clientes o la firma cuando se han cargado documentos en el espacio protegido del cliente			
Compartir documentos con múltiples clientes desde una operación única			
Capacidad para actualizar datos del cliente (dirección, teléfono móvil, etc.)			
Capacidad de analizar el libro de deudores y tarifas de pago de los clientes			
Otros			
Integración de escáners			
Indexación de teclado			
Indexación de texto completo			
Soporte para todos los tipos de archivos (sonido, video, PDF, etc.)			
Integración con reconocimiento óptico de caracteres (OCR)			

	Importancia para la firma 0 = No necesario 1 = Requerimiento bajo 5 = Requerimiento alto	Clasificación 0 = La función no existe 1 = Existe, pero de implementación deficiente 5 = Existe, y de implementación excelente	Comentarios
Informes estadísticos de uso de páginas web/Intranet/Extranet			
Sistema de gestión de contenidos (CMS) (fechas de aprobación, remoción)			
Controles de acceso a aspectos individuales del sistema de gestión de páginas web			
Servicio de búsqueda			
Corrector ortográfico			
Compañía			
Cantidad de clientes			
Cliente más pequeño			
Cliente más grande			
Soporte proporcionado			
Implementación de servicios prestados			
Capacitación provista			
Resultados de encuestas de satisfacción del cliente			
Páginas de referencia			
Requerimientos de servidor			
Requerimientos de estación de trabajo			
Viabilidad financiera del proveedor			
Grupos de usuarios			
Fijación de precios			
Aporte del cliente al desarrollo			
Conversión a partir de otros productos			

Anexo 5.2 Gestión de documentos/evaluación de flujo de documentos

Producto: _____ Fecha de evaluación: _____

	Importancia para la firma 0 = No necesario 1 = Requerimiento bajo 5 = Requerimiento alto	Clasificación 0 = La función no existe 1 = Existe, pero de implementación deficiente 5 = Existe, y de implementación excelente	Comentarios
Gestión de documentos			
Función			
Almacenamiento de correos electrónicos			
Registro de entrada y salida			
Control de versiones			
Integración con MS Office y Outlook			
Clientes/proyectos integrados a la gestión de la firma			
Integración con la producción de impuestos/cuentas de la firma, registros obligatorios, planes de pensión, auditorías y otras aplicaciones de cumplimiento			
Lanzar aplicaciones desde el sistema de gestión de documentos			
Rastrear historial de ediciones			
Vistas de documentos por consultas pendientes, preparador de documento, tipo de documento, fechas de seguimiento, etc.			
Vistas de listas de documentos definidas por el usuario			
Almacenar documentos por cliente			
Almacenar documentos por encargo			
Almacenar documentos por tipo de archivo (correspondencia, minutas, etc.)			
Arrastrar y soltar documento a carpeta de gestión de documentos			

	Importancia para la firma 0 = No necesario 1 = Requerimiento bajo 5 = Requerimiento alto	Clasificación 0 = La función no existe 1 = Existe, pero de implementación deficiente 5 = Existe, y de implementación excelente	Comentarios
Soporte permanente de archivos			
Procesos de retención de documentos para archivar automáticamente			
Integración a software de creación de PDF			
Control de acceso a documentos (lector, creador, editor)			
Control de acceso a clientes/proyectos			
Adjuntar atributos definidos por el usuario a documentos			
Ver documentos por atributos definidos por el usuario			
Revisar notas en documentos			
Comentarios generales en documentos			
Flujo de documentos			
Rastrear consultas en documentos			
Asignar documentos a miembros del personal			
Asignar tareas a documentos			
Rastrear quién delega documentos			
Crear fechas de vencimiento/fechas de seguimiento de documentos			
Rastrear estado de documentos (en preparación, en revisión, aprobado)			
Bloquear documentos una vez aprobados			
Usar enlaces a documentos en lugar de copias de documentos para enviar por correo electrónico a toda la firma para revisión			
Rastrear la fecha en que el documento fue enviado al cliente			

	Importancia para la firma 0 = No necesario 1 = Requerimiento bajo 5 = Requerimiento alto	Clasificación 0 = La función no existe 1 = Existe, pero de implementación deficiente 5 = Existe, y de implementación excelente	Comentarios
Enviar documento por correo electrónico desde dentro de la aplicación			
Cadenas de documentos (jerarquía), es decir, documentos controlantes/controlados			
Capacidad de vincular documentos relacionados			
Aprobación de documentos en línea			
Notificación automática de cuestiones pendientes			
Escalamiento automático de cuestiones pendientes			
Gestión de correo electrónico			
Almacenar correos electrónicos directamente desde la bandeja de entrada			
Enviar correos electrónicos desde la aplicación y almacenar una copia en la aplicación y la bandeja de salida			
Mantener un archivo de todos los correos electrónicos entrantes y salientes de toda la firma			
Rastreo de aprobación de correos electrónicos			
Evitar que el personal envíe correos electrónicos sin aprobación			
Capacidad de dirigir correos electrónicos al personal y asignar tareas			
Plantillas			
Crear documentos desde plantillas estándar			
Plantillas, nombres de clientes y direcciones integrados al sistema de gestión de la empresa			

	Importancia para la firma 0 = No necesario 1 = Requerimiento bajo 5 = Requerimiento alto	Clasificación 0 = La función no existe 1 = Existe, pero de implementación deficiente 5 = Existe, y de implementación excelente	Comentarios
Paquete de documentos de plantillas provisto			
Plantillas de cartas estándar			
Plantillas de listas de verificación			
Plantillas de documentos de trabajo			
Actualizaciones de plantillas provistas			
Mantenimiento de versiones de plantillas			
Rastreo de uso de plantillas			
Se pueden agregar plantillas de usuarios			
Las modificaciones de los usuarios a las plantillas estándar no son alteradas por las actualizaciones			
Servicio de distribución de plantillas de usuarios a múltiples oficinas			
Mejores procedimientos para la firma provistos, vinculados con los documentos de las mejores prácticas			
Los usuarios individuales pueden tener su propio paquete de documentos			
Servicio para rastrear las revisiones y autorización de documentos estándar			
Otros			
Acceso a la aplicación por medio de Internet			
Acceso a documentos desde otras aplicaciones			
Réplica/sincronización de documentos (acceso sin conexión a documentos)			
Integración de escáners			

	Importancia para la firma 0 = No necesario 1 = Requerimiento bajo 5 = Requerimiento alto	Clasificación 0 = La función no existe 1 = Existe, pero de implementación deficiente 5 = Existe, y de implementación excelente	Comentarios
Indexación de teclado (búsqueda)			
Indexación de texto completo (búsqueda)			
Filtros inteligentes para habilitar la visualización de los datos requeridos solamente			
Integración la Extranet protegida del cliente			
Soporte para firmas electrónicas en los documentos			
Integración con reconocimiento óptico de caracteres (OCR)			
Compañía			
Cantidad de clientes			
Cliente más pequeño			
Cliente más grande			
Soporte proporcionado			
Implementación de servicios prestados			
Capacitación provista			
Resultados de encuestas de satisfacción del cliente			
Páginas de referencia			
Requerimientos de servidor			
Requerimientos de estación de trabajo			
Viabilidad financiera del proveedor			
Grupos de usuarios			
Fijación de precios			
Aporte del cliente al desarrollo			
Conversión a partir de otros productos			

Anexo 5.3 Lista de verificación de evaluación de computación en la nube

Producto: _____ Fecha de evaluación: _____

Cuestiones a considerar	Calificación de importancia	Calificación del proveedor	Comentarios
Diligencia debida del proveedor del servicio			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿La infraestructura que utiliza el proveedor de la nube es propia, tercerizada o contratada? 			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Dónde se encuentran las ubicaciones de servicio clave? 			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Ha obtenido el proveedor acreditación y certificación de servicio y seguridad independientes? 			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué tipo de empresas utilizan su servicio y hay referencias disponibles? 			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué sistemas de copias de seguridad de datos existen y cuál sería el máximo de días perdidos como resultado de una desconexión mayor? 			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el plan de desarrollo de productos del proveedor a corto y largo plazo? 			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existen problemas de compatibilidad con los sistemas comerciales o sistemas de software actuales? 			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué procedimientos de recuperación de contingencia y desastres existen? 			
Fijación de precios			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existen costos de instalación iniciales? 			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el modelo de fijación de precios (por licencia, uso de datos o una combinación de ellos)? 			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Hay tarifas permanentes (mensuales o trimestrales)? 			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Hay tarifas anuales (por licencia o datos)? 			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál será el costo de transferencias de datos adicionales por medio del proveedor de Internet? 			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se puede aumentar o reducir la solución a un costo mínimo? 			

Cuestiones a considerar	Calificación de importancia	Calificación del proveedor	Comentarios
<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál es el tiempo sin fallas garantizado y cómo se calcula? 			
<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué compensación hay disponible para el tiempo de fallas? ¿Cómo se calcula? 			
<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuáles son los requerimientos mínimos de Internet y cómo afectan los cortes de Internet? 			
<ul style="list-style-type: none"> ¿Existe un cronograma de actualizaciones o cortes por servicio técnico programados? 			
Almacenamiento de datos			
<ul style="list-style-type: none"> ¿Dónde se encuentran ubicados los servidores de datos? 			
<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué métodos de cifrado se usan para proteger los datos? 			
<ul style="list-style-type: none"> ¿Con qué frecuencia se programan las copias de seguridad? 			
<ul style="list-style-type: none"> ¿En qué formatos de almacenan los datos? ¿Se pueden convertir esos datos fácilmente al formato de almacenamiento de datos que usted usa en su oficina? 			
<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué garantía proporcionan de que harán el mantenimiento de la protección y fuga de datos? 			
<ul style="list-style-type: none"> ¿Quién puede acceder a sus datos en el centro de datos? 			
<ul style="list-style-type: none"> ¿Está el proveedor de servicio autorizado a usar datos y/o metadatos (es decir, algoritmos de Gmail y Google)? 			
Soporte			
<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuentan con soporte por emergencia disponible las 24 horas los 7 días de la semana? 			
<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué tipo de canales de soporte están disponibles (línea telefónica gratuita / correo electrónico/chat en la web)? 			
<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué tan útil es el servicio de soporte técnico? 			

Cuestiones a considerar	Calificación de importancia	Calificación del proveedor	Comentarios
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Tiene el personal de soporte técnico conocimiento amplio para responder ante problemas diarios? 			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué herramientas de autoservicio están disponibles para gestionar inicios de sesión, contraseñas e informes generales? 			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Ha disponibilidad de documentos de políticas del gobierno de la entidad de los clientes documentados? 			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Permiten los sistemas de facturación y pago gestionar consultas y hacer informes de servicio en línea? 			
Cláusulas de rescisión de contrato			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Puede usted rescindir el contrato en cualquier momento sin una multa significativa? 			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Puede usted rescindir el contrato sin una multa si existe una falla en la seguridad u otras circunstancias de precariedad? 			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Sobre qué base puede el proveedor rescindir su contrato? 			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué plazo devolverá el proveedor sus datos luego de la rescisión? 			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el costo de la devolución de datos y existen opciones y precios para la custodia del código objeto, código fuente y datos? 			



Gestión de relaciones con los clientes

Módulo
6

ÍNDICE

6.1	Introducción	336
6.2	Conozca a su cliente	336
6.2.1	Cuestionario para clientes	337
6.3	Revisión de su cartera de clientes	339
6.3.1	Clasificación de clientes.....	339
6.3.2	Beneficios de la clasificación de clientes	340
6.4	Medición y superación de las expectativas del cliente.....	341
6.4.1	¿Qué quieren los clientes?	342
6.4.2	Medición de las expectativas del cliente.....	342
6.4.3	Superación de las expectativas del cliente.....	343
6.4.4	Estrategias internas vs. estrategias externas	347
6.5	Utilización de modelos de referencia para los niveles de servicio.....	349
6.5.1	Modelos de referencia	349
6.6	Aprovechamiento de oportunidades para mejores relaciones	353
6.6.1	Uso del análisis de deficiencias	353
6.6.2	Resumen: maximización de oportunidades	355
6.7	Desarrollo de estrategias para la prestación de una gama completa de servicios de calidad	355
6.7.1	Identificación de servicios necesarios para el mercado.....	356
6.8	Estrategias para la prestación de una gama completa de servicios de calidad: fusiones, redes de contacto, derivaciones	358
6.8.1	Inquietudes comunes relacionadas con las derivaciones o presentaciones	358
6.8.2	Fusiones	359
6.8.3	Selección	360
6.8.4	Alianzas.....	360
6.8.5	Derivaciones	361
6.9	Facturación y cobro.....	362
6.9.1	Control del crédito.....	362
6.9.2	Técnicas de cobro.....	363
6.9.3	Algunas normas fundamentales.....	363
6.9.4	Por qué los clientes no pagan.....	364

6.10 Resolución de conflictos y servicios de arbitraje	365
6.10.1 Cinco signos de conflicto emergente	365
6.10.2 Manejo de conflictos	366
6.11 Cesación de la relación con el cliente	367
6.12 Conclusión	369
6.13 Más bibliografía y recursos de la IFAC	369
Anexo 6.1 Casos prácticos	370

6.1 Introducción

La relación que los contadores tienen con sus clientes es fundamental para el valor de las firmas contables. La competencia creciente exige que los contadores refuercen su relación con los clientes de modo que estos estén menos vulnerables ante la persuasión de la competencia.

Cada palabra del término “gestión de las relaciones con los clientes” es importante.

- “Cliente” implica una relación profesional permanente. Esto significa que una vez establecida la relación inicial, tanto la firma como el cliente tienen la intención de continuar tratando el uno con el otro.
- “Relaciones” implica que la asociación entre el cliente y la firma es más que una simple transacción o la compra de un servicio por única vez. A menudo es un caso en el que el cliente comparte información privada o confidencial con la firma y, por lo tanto, se establece un determinado nivel de confianza. Tanto el cliente como la firma llegan a conocerse mutuamente y a saber cómo el otro trabaja.
- “Gestión” implica que la relación no solo se da sino que también necesita ser gestionada. Esto significa que ocurre una participación activa, en lugar de solo la firma respondiendo a las solicitudes del cliente.

Establecer una relación más profunda con el cliente tiene sentido comercial. Cuestiones de encuestas han indicado que cuesta mucho menos mantener a un cliente que adquirir uno nuevo. Esto debe ser de particular interés para los contadores, quienes con frecuencia despliegan una gran preocupación en relación a cuestiones de costos y la administración relacionada con estos.

Independientemente de cuán profunda —o no— sea la relación con su cliente, es importante no pasar por alto los beneficios de una carta de compromiso adecuada, aunque así no lo indiquen las normas correspondientes, donde “quién hace qué y cuándo” quede bien documentado. Una carta de compromiso adecuada le ayudará durante la relación y también, de resultar necesario, al finalizar la relación.

6.2 Conozca a su cliente

“Conocer a su cliente” ciertamente significa comprender los asuntos comerciales del cliente. Se trata también de comprender qué motiva a los clientes, cuáles son sus temores y por qué hacen lo que hacen.

Es importante entender qué es importante para sus clientes: sus valores y características centrales. También ayuda mucho entender la visión que tienen de su empresa. Recuerde que sus clientes tienen una vida aparte de su empresa: una empresa puede ser un escape, un medio de vida o un modo de expresión, pero no necesariamente quiénes son.

El servicio que usted proporciona puede estar bien considerado y valorado. Cuando usted logra tener este nivel de relación, el precio ya no es un problema. Al cliente le preocupa menos obtener un precio menor dado que está obteniendo un asesoramiento sólido de su asesor de confianza. (¡Sin embargo, el cliente aún querrá obtener un buen valor!)

Conocer a su cliente:

- crea una relación más cercana;
- fortalece su posición como su “asesor comercial de confianza”;
- significa que el precio pierde importancia;
- aumenta la lealtad, lo que significa que el cliente estará menos interesado si lo aborda la competencia;
- mejora la retención de clientes y, por ende, la rentabilidad y valor de la firma;

- mejora la satisfacción del personal, dado que también crean relaciones con los clientes;
- aumenta la eficiencia: su firma y clientes conocen los sistemas y métodos de ambos y cómo trabajar juntos y
- tiende a ser más satisfactorio desde el punto de vista profesional.

Este módulo brinda asistencia a aquellos que saben de los beneficios de profundizar la relación con los clientes y buscan maneras de hacerlo.

6.2.1 Cuestionario para clientes

La mejor manera de conocer a su cliente y entender su visión y planes a largo plazo es simple. Usted debe hacerle preguntas y estar genuinamente interesado en sus respuestas. Esto resulta mejor cuando se hace de manera estructurada.

Le proporcionamos dos cuestionarios para clientes, uno enfocado en el aspecto comercial (diríjase a la [Tabla 6.1](#)), el otro, en el aspecto familiar (diríjase a la [Tabla 6.2](#)). Usted puede usar este formato o usar sus ideas para diseñar su propio cuestionario.

Quando se reúna con su cliente y la haga las preguntas, asegúrese de darle tiempo para que dé respuestas completas. Tómese tiempo para escuchar. A los clientes a menudo les gusta elaborar sus respuestas, dado que desean que usted los entienda mejor a ellos y sus planes. Puede elegir usar el método formal (tal como un cuestionario) o involucrarlo en una conversación y reunir información útil de una manera menos formal.

Tabla 6.1 Ejemplo de cuestionario para clientes: Empresa

Pregunta	Respuesta/comentario
Cliente:	
Directivos:	
Propietarios:	
Edad de los directivos/propietarios	
¿Cuál es el propósito de la empresa? (Describa los productos, servicios y perfil del cliente.)	
Experiencia en el negocio	
Tiempo en el negocio actual	
Conocimiento experto del tipo de negocio actual	
¿Cuál es su plan empresarial actual?	
¿Qué quiere lograr con su negocio?	
¿Ha realizado un análisis de la competencia y/o revisado los modelos de referencia de la industria?	
¿Cuáles son sus metas y objetivos clave?	
¿Dónde ve su empresa en dos, cinco y diez años?	Dos años: Cinco años: Diez años:
¿Dónde se encuentra ahora su empresa en relación con donde necesita estar?	

Pregunta	Respuesta/comentario
¿Cuáles son los pasos clave que necesita dar para llegar ahí?	
¿Qué podría evitar que llegue allí?	
¿Cuáles son las cosas más importantes que espera de su contador?	
¿Cuáles son sus frustraciones clave?	
Identifique a los empleados clave Incluya su antigüedad en el servicio ¿Cuáles son sus ambiciones, metas y objetivos?	
¿Por cuánto tiempo desea estar involucrado en esta empresa?	
¿Cuándo planea retirarse?	
¿Qué más le gusta hacer aparte de trabajar en la empresa (pasatiempos, intereses, etc.)?	

Tabla 6.2 Ejemplo de cuestionario para clientes: Familia

Pregunta	Respuesta/comentario
Cliente:	
Miembros de la familia:	
Edad de los miembros de la familia	
Información general sobre los intereses y/o inversiones comerciales familiares de los miembros de la familia	
Nivel de interés de cada miembro de la familia en los intereses y/o inversiones en asuntos familiares	
¿Cuál es el plan comercial o de inversión de la familia?	
¿Qué desea obtener la familia de sus inversiones? ¿Cuáles son las metas y objetivos clave de la familia?	
¿Dónde ve las inversiones de la familia en dos, cinco y diez años?	Dos años: Cinco años: Diez años:
¿Cuándo planean retirarse los miembros de la familia?	
¿Qué más le gusta hacer aparte de trabajar en la empresa (pasatiempos, intereses, etc.)?	

6.3 Revisión de su cartera de clientes

Uno de los elementos clave en la gestión de relaciones con los clientes es centrarse en el cliente en forma continua. A pesar de que las firmas contables tratan con números, leyes y reglamentaciones, es la relación que el cliente tiene con la firma lo que lo llevará de vuelta a usted año tras año. Aquí es donde se agrega real valor a su firma.

La realidad de la mayoría de las firmas es que la relación que tienen con sus clientes varía. Las firmas pueden proporcionar los mismos servicios profesionales, tales como auditorías o declaraciones de impuestos, a muchos clientes pero la relación difiere de cliente a cliente. Esto es debido a que son personas las que dirigen cada empresa; la gente es distinta donde quiera que vaya.

Es importante entender cómo sus clientes interactúan con su firma y en qué se basa la relación con el cliente específicamente. Una forma efectiva de hacerlo es clasificando a los clientes. Esto le permite ver qué clientes tienen una fuerte relación con su firma y qué clientes no. Asimismo, le permite ver dónde deben asignarse los recursos y si existen áreas que requieren especial atención.

6.3.1 Clasificación de clientes

Hay muchas maneras de clasificar clientes. Algunas preguntas que usted podría hacer incluyen:

- ¿Cuánto tiempo pasa el cliente con su firma?
- ¿Qué retorno sobre la inversión obtenemos con este cliente?
- ¿Cuál es su margen de contribución?
- ¿Cuál es su margen de contribución por hora?
- ¿Cuál es su contribución como porcentaje del total?
- ¿Cuántos de nuestros servicios utiliza en la actualidad?
- ¿Paga las facturas puntualmente?
- ¿Disputa o discute nuestras tarifas?
- ¿Se obtiene una buena recuperación de sus tarifas?
- ¿Respeta nuestro asesoramiento?
- ¿Podemos agregar valor a su empresa?
- ¿Nos gusta trabajar con este cliente?

Las firmas que hacen el esfuerzo de clasificar a sus clientes con frecuencia lo hacen sobre la base de las tarifas que pagan los clientes. Este es un indicador clave; sin embargo, recuerde también usar criterios “no monetarios”, puesto que usted trata con los clientes en muchos niveles.

La [Tabla 6.3](#) muestra un ejemplo de cómo se pueden clasificar las carteras de clientes en base a diferentes criterios.

Tabla 6.3 Criterios de clasificación de carteras de clientes

A+	A	B	C	D	“Prometedor”
Gasta \$20.000 o más al año	Gasta entre \$10.000 y \$20.000 al año	Gasta entre \$5000 y \$10.000 al año	Gasta entre \$2000 y \$5000 al año	Gasta \$2000 o menos al año	Cliente entusiasta de la firma
Utiliza cinco o más de nuestros servicios	Utiliza cuatro o cinco de nuestros servicios	Utiliza tres o cuatro de nuestros servicios	Utiliza dos o tres de nuestros servicios	Utiliza solo uno o dos de nuestros servicios	Potencial de usar tres o más de nuestros servicios
Acuerdo de pago mensual	Acuerdo de pago mensual	Acuerdo de pago mensual	Acuerdo de pago mensual	Sin acuerdo de pago mensual	Hará un acuerdo de pago mensual cuando esté listo
Respeta nuestro asesoramiento	Respeta nuestro asesoramiento	Respeta nuestro asesoramiento	Respeta nuestro asesoramiento	Alcance de asesoramiento mínimo,	Respeta nuestro asesoramiento
Valora nuestros servicios	Valora nuestros servicios	Valora nuestros servicios	Valora nuestros servicios	no valora nuestros servicios	Valora nuestros servicios
Nos gusta trabajar con este cliente	Nos gusta trabajar con este cliente	Nos gusta trabajar con este cliente	Nos gusta trabajar con este cliente	Nos gusta trabajar con este cliente	Nos gusta trabajar con este cliente

Tabla 6.4 Ejercicio de clasificación de clientes

	Acción	Completado/comentario
1.	Determine los criterios en base a los cuales clasificará a sus clientes	
2.	Si estos incluyen información financiera, asegúrese de que dicha información esté disponible.	
3.	Determine el sistema de códigos que usará (por ejemplo, A+, A, B, C, etc.).	
4.	Acceda a una lista de todos los clientes de la firma. (Esto funciona mejor en formato electrónico).	
5.	Asigne un código de clasificación para cada cliente.	
6.	Ordene la lista de clientes de acuerdo con el código.	
7.	Verifique si hay anomalías en la lista.	
8.	Ponga la lista a disposición de todos los empleados para su revisión y comentarios.	
9.	Determine las estrategias apropiadas para maximizar el uso y valor de esta información.	

6.3.2 Beneficios de la clasificación de clientes

El proceso de clasificación de clientes puede arrojar una cantidad de beneficios.

6.3.2a Datos demográficos

La clasificación permite a la firma discernir:

- qué clientes están utilizando qué servicios;
- la popularidad de determinados servicios;
- los recursos y capacitación necesarios para brindar estos servicios;
- las oportunidades de escalar la oferta y vender servicios adicionales y
- los clientes que utilizan la mayoría de los servicios de la firma.

Es importante compartir esta información con todos los empleados para que estos sepan dónde se encuentran los clientes en las clasificaciones de la firma. Esto les ayudará a proporcionar el nivel apropiado de cuidado y apoyo a los clientes. Asimismo, los mantendrá alerta acerca de las oportunidades de escalar y vender servicios adicionales a aquellos clientes que utilizan una acotada cantidad de servicios.

6.3.2b Fijación de precios

La clasificación de clientes también puede permitir a la firma considerar acuerdos de precios especiales. Estos se pueden aplicar en diferentes circunstancias.

Se puede considerar la fijación de precios preferenciales a clientes que utilizan una gran cantidad de servicios. Ello puede mejorar la relación con el cliente y mostrar lealtad y aprecio al cliente por su respaldo a la firma proporcionándole precios menores en algunas áreas.

La fijación de precios preferenciales también puede considerarse como un incentivo o estímulo para aumentar la cantidad de servicios que el cliente utiliza. Por ejemplo, una firma podría ofrecer un descuento del 10% en sus tarifas en el servicio adicional el primer año de uso de tal servicio.

Además de la fijación de precios preferenciales, la firma podría considerar aplicar estructuras de fijación de precios diferentes que pueden aplicarse a diferentes niveles de servicios o diferentes tipos de trabajos o servicios proporcionados. Los modelos de fijación de precios por valor y otros factores se discuten en el [Módulo 3](#).

6.3.2c Valoración

Es posible atribuir un valor a los clientes dentro de cada categoría de clasificación. Mientras que esta puede no ser una medida exacta o precisa, puede al menos brindar un valor indicativo de la cartera de clientes. Asimismo, permite a la firma evaluar el retorno sobre la inversión que se obtiene de la cartera de clientes.

Uno de los métodos de valoración se denomina “Valor vitalicio del cliente”. Esto implica estimar cuánto gastará el cliente en su firma durante el tiempo de la relación mutua. Del mismo modo, haga una estimación de cuántos otros clientes el cliente puede llegar a derivar a su firma, y qué valor dichos cliente tendrán para su firma. Ello luego proporcionará a la firma una guía del nivel de inversión que debería hacer en los diversos clientes.

Como podrá ver, hay muchas maneras de usar la información que se obtiene de los clientes. El próximo paso es determinar las estrategias apropiadas que la firma debe usar para sacar el mayor provecho de las oportunidades que esta información brinda.

6.4 Medición y superación de las expectativas del cliente

El punto de partida de la medición y superación de las expectativas del cliente es saber cuáles son estas expectativas en primer lugar.

6.4.1 ¿Qué quieren los clientes?

La clave para desarrollar una firma exitosa tiene mucho que ver con mantener la firma congruente con las necesidades de su cartera de clientes. Por ende, entender los desafíos que enfrentan sus clientes resulta importante si desea ser visto como un socio comercial y proporcionar servicios personalizados que sean valorados por el cliente. Recientes [Encuestas Globales de SMP de la IFAC](#) han identificado que, cuando se les pregunta acerca de los desafíos que enfrentan sus PYMEs clientes, el 75% o más de los encuestados clasificaron siete de los ocho desafíos como moderados o mayores. Los desafíos más importantes que las PYMEs clientes enfrentan incluyen la incertidumbre económica, el aumento en los costos, la competencia y las dificultades para acceder al financiamiento.

Tabla 6.5 Qué quieren los clientes

	Resultado	Cita
1.	Accesibilidad	“Esté disponible para mí, cuando sea, donde sea”.
2.	Iniciativa	“Tráigame ideas que me ayuden a mí y a mi empresa”.
3.	Línea de tiempo	“Manténgase en el presente, esté al corriente conmigo, no se enfoque en el pasado”.
4.	Asesoramiento integral	“Relaciónese conmigo en formas que pueda entender”.
5.	Elección y control del cliente	“Deme opciones, déjeme elegir”.
6.	Mejores relaciones	“Es más que solo una transacción”.
7.	Alto nivel de conocimiento experto	“El profesional tiene conocimiento especializado”.

Tómese unos momentos para analizar esta lista y considere sus implicaciones. Usted verá que el mayor énfasis se centra en estar disponible para el cliente y comprometido con su empresa de manera significativa.

Muchos contadores se centran en aspectos específicos del servicio que prestan. Mientras que esto es importante, usted también debe mirar más allá de la transacción específica y ver qué está buscando el cliente en realidad.

Considere, por ejemplo, la preparación de una declaración de impuestos. El contador asume que esto es lo que el cliente quiere. Pero el cliente está más preocupado por asegurar que sus obligaciones fiscales se cumplan. La declaración de impuestos es simplemente el mecanismo para concretar este proceso.

Esto destaca la importancia de comprender qué espera realmente el cliente de su contador. Las firmas entonces tienen la oportunidad de desarrollarse de modo de prestar un servicio de valor real a sus clientes.

El valor real también debe ser considerado en relación con lo que el cliente puede y desea pagar. Desde una perspectiva de gestión de los clientes, esto significa que puede no haber necesidad de prestar un servicio mayor al cliente.

Los resultados de los relevamientos y encuestas de este tipo ayudarán a los contadores a conocer mejor cómo los clientes desean que se les presten servicios y los diversos desafíos en los que necesitan ayuda.

6.4.2 Medición de las expectativas del cliente

A fin de medir y superar las expectativas de los clientes, se debe completar una cantidad de pasos.

Tabla 6.6 Pasos para medir y superar las expectativas de los clientes

Paso	Acción necesaria
1.	Conozca las expectativas de su cliente.
2.	Cuantifique las expectativas de su cliente.
3.	Verifique con periodicidad si se cumplen las expectativas de su cliente: <i>Pregúntele a su cliente.</i>

Solo sabiendo qué espera el cliente, podrá usted superar tales expectativas. Las expectativas del cliente deben ser identificadas en su primera reunión con este y luego ser verificadas en forma permanente. Utilice el cuestionario para clientes de la [Tabla 6.1](#).

6.4.3 Superación de las expectativas del cliente

Si puede superar las expectativas del cliente, usted se asegurará una relación a largo plazo con este y un flujo constante de derivaciones de clientes.

Superar las expectativas del cliente significa darle a este algo que no espera, algo que no predijo. Se ha dado en llamar el factor “¡Guau!” y vale la pena considerarlo como una forma efectiva de enriquecer la relación con el cliente.

Esto requiere ser innovador y creativo. Usted debe pensar constantemente en cómo ir más allá de las expectativas. En cuanto presente una iniciativa, usted deberá pensar acerca de la siguiente. Usted debe elevar el nivel una y otra vez. ¡Una progresión implacable y emocionante!

Como se mencionó anteriormente, las áreas técnicas se dan por sentadas: se espera que usted sea competente en esas áreas. Entonces, a menudo es en las áreas no técnicas donde usted desea tener impacto.

Los profesionales pueden utilizar la [Lista de verificación de buenas prácticas para pequeñas empresas](#) de la IFAC como ayuda para determinar qué tipo de asistencia el cliente puede necesitar. Esta lista de verificación puede proporcionar un punto de partida para el desarrollo de planes de acción específicos para sus clientes que, cuando se presentan con datos de modelos de referencia de la industria, pueden demostrar su compromiso con el mantenimiento de una relación a largo plazo y con proporcionar servicios de valor agregado.

6.4.3a Llamadas telefónicas

Un ejemplo es una llamada telefónica no solicitada. Luego de la conversación inicial, diga algo como “Pensé en llamarle para ver cómo va la empresa. ¿Cómo va todo?”

A menudo, los clientes se entusiasman rápidamente con este tipo de conversaciones y pronto hablarán de los problemas que están enfrentando. A veces, puede haber formas en que usted puede ayudar; otras, no. Pero usted puede estar seguro de que su cliente agradecerá su llamada. Esto ayudará a construir su relación con el cliente.

6.4.3b ¿Su cliente lo entiende?

Los indicadores de rendimiento clave (KPI) son importantes para todas las empresas, y el profesional está bien posicionado para explicar los indicadores financieros a sus clientes. Los KPI basados en el Estado de resultados por lo general son de interés de los clientes. Por ejemplo, una discusión del punto de equilibrio de ventas o el margen de seguridad por lo general atrae el interés del cliente.

Otro método podría ser traducir el análisis de índices financieros para el cliente. Explicar un análisis financiero hace que este cobre vida. Considere el índice financiero actual: el cálculo es “activos corrientes/pasivos corrientes”. Tradicionalmente, describiríamos esto en términos de “2:1” o “por dos”. Ello podría tener sentido para el contador pero no necesariamente para el cliente.

Es posible hacer que el cálculo tenga más sentido para el cliente. Por ejemplo, usted podría parafrasear diciendo: “Por cada dólar de pasivo corriente, usted tiene \$2 de sus activos corrientes para pagarlo”. O, “el año pasado, por cada dólar de activo corriente, usted tenía \$2,20 para pagarlo, pero este año tiene \$2”. Algo ha sucedido con la liquidez de su negocio. Ahora el índice tiene sentido. Le da sentido al índice y abre una nueva área de comprensión para el cliente. También abre una puerta a tener una discusión significativa con el cliente acerca de este tema.

Al aplicar este método de índices, el entendimiento e interés de su propio personal también aumentarán. Sus empleados disfrutarán de preparar los índices financieros para poder evaluar el rendimiento de su cliente. Usted podría pasar la responsabilidad a un miembro del personal de configurar el software contable para que produzca índices financieros y los veredictos que derivan automáticamente de estos.

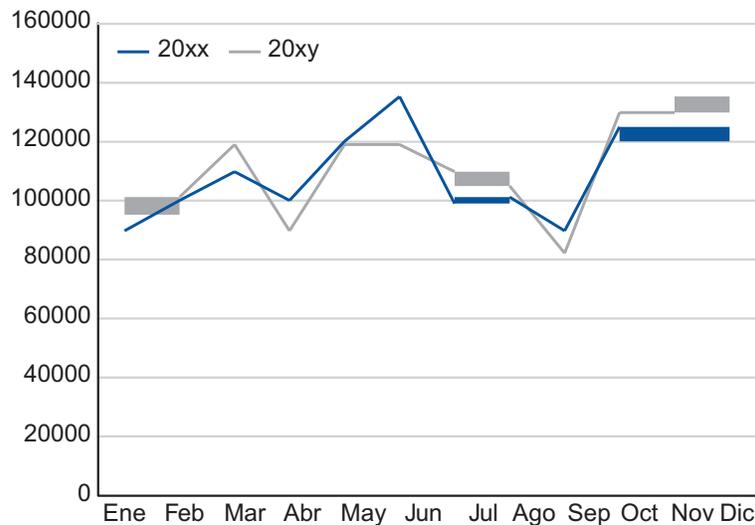
Este es un ejemplo de cómo involucrarse con el cliente a la vez que mejora el entusiasmo del personal alentándolo a que participe.

6.4.3c Gráficos y cuadros

“Una imagen vale más que mil palabras”. Los contadores se sienten a gusto mirando números todo el día. Están acostumbrados a ver relaciones entre cifras y situaciones financieras. No obstante, la mayoría de los clientes, no. Entonces, es importante presentar la información a los clientes de maneras que puedan entenderla. Los gráficos y cuadros son una gran forma de hacerlo.

La mayoría de los paquetes de hojas de cálculo generan gráficos rápidamente. Sin embargo, resulta sorprendente cómo pocas firmas presentan la información financiera de esta manera a sus clientes. Ciertamente es uno de los métodos más rentables de impresionar a sus clientes y darles algo de valor real, algo que pueden entender fácilmente.

Figura 6.1 Ejemplo de gráfico de ventas



Considere otros tipos de información que a sus clientes les gustaría ver en forma de gráfico, tales como:

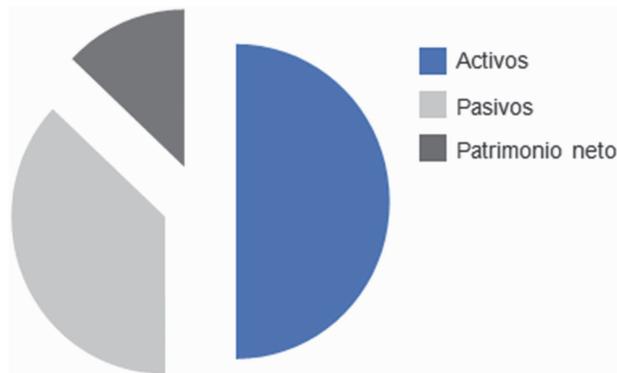
- ventas versus ventas del año pasado;
- ventas versus presupuesto;
- ventas versus ingresos brutos;
- sueldos versus ventas o
- ventas versus ganancia neta.

Existen muchas otras combinaciones que sería útil graficar. Lo importante es manejar el nivel de interés del cliente. Por lo general, el cliente muestra interés cuando los gráficos se muestran y explican. Con frecuencia sugieren otro tipo de información que les gustaría ver representada en gráficos en el futuro.

6.4.3d Gráficos circulares

Los elementos de los estados de resultados a menudo se muestran mejor en forma de gráfico circular. Se pueden usar múltiples formatos. Encuentre el formato que mejor se adapta y da información más útil a su cliente.

Figura 6.2 Ejemplo de estado de resultados



Existen otros beneficios en la producción de información gráfica.

- Esto por lo general genera un interés adicional dentro de la firma, dado que los resultados no son fáciles de entender y despiertan la curiosidad del personal.
- Los formatos estándar se pueden preconfigurar en el sistema informático y producirse con solo presionar un botón.
- La Generación Y es muy versada en computación y en general puede producir gráficos con facilidad, ahorrando tiempo y dinero en la producción.
- La imagen y percepción del profesionalismo se ven mejoradas.

6.4.3e Otros servicios

Una cantidad de firmas contables han ampliado su gama de servicios en respuesta a las demandas de sus clientes actuales y potenciales. Analice la siguiente lista y considere si alguno(s) de estos servicios se podrían incorporar a su firma, además de los servicios fiscales y contables tradicionales.

- **Sesión de planificación anual:** Reúnase con los clientes todos los años para planificar o actualizar la dirección estratégica de los negocios del cliente.

- **Desarrolle un plan de acción:** Ayude a completar el plan de acción para alcanzar las metas identificadas. Esto incluye identificar los pasos de seguimiento necesarios y asignar responsabilidades para las tareas y plazos.
- **Implemente y actualice el plan de acción:** Asegúrese de que el plan se implemente en forma total, con reuniones de seguimiento, mentoría e instrucción.
- **Metas y objetivos:** Identifique y establezca las metas y objetivos del negocio y, juntos, determinen cómo llegar allí.
- **Organigrama:** Analice el organigrama del cliente, incluyendo la asignación de responsabilidades y rendición de cuentas. Esto también incluye el análisis de las descripciones de tareas de cada puesto.
- **Visitas a las instalaciones:** Pase tiempo en las instalaciones del cliente en forma periódica para evaluar físicamente la sostenibilidad y desarrollo de los negocios continuos.
- **Reuniones de negocios periódicas:** Reúnase en persona o por medio de aplicaciones de video con los directivos en forma periódica para discutir el rendimiento financiero, crecimiento y desarrollo de la empresa. Esto puede hacerse sobre una base mensual o trimestral.
- **Contabilidad de gestión:** Revise el rendimiento de la empresa respecto del presupuesto.
- **Presupuesto anual:** Prepare y analice.
- **Proyección anual de flujo de caja:** Prepare y analice.
- **Trayectoria de ventas:** Analice periódicamente.
- **Cuentas por cobrar:** Analice y rastree las cuentas por cobrar en forma mensual. Considere el impacto en la proyección del flujo de caja y plantee cualquier preocupación a los directivos.
- **Cuentas por pagar:** Analice y rastree en forma mensual. Verifique con la asignación del presupuesto anual y considere el impacto con la proyección del flujo de caja.
- **KPI:** Identifique los KPI específicos para la empresa que no se informan de manera regular y la información financiera y no financiera relevante relacionada con el rendimiento de la empresa.
- **Finanzas y financiamiento:** Analice los acuerdos de finanzas y financiamiento existentes para asegurar que se estén utilizando las formas financieras más apropiadas y rentables.
- **Gerente de banco:** Reúnase con el cliente y el gerente del banco del cliente en forma anual para discutir el rendimiento de la empresa y sus planes futuros. Esta discusión debe incluir un análisis de la idoneidad relativa de los acuerdos de financiamiento existentes.
- **Seguridad bancaria:** Esta discusión se vinculará con un análisis de la seguridad que el banco posee para respaldar la estructura financiera. Estas reuniones deben coincidir con una reunión de gerencia mensual.
- **Estructura corporativa:** Analice y considere la estructura corporativa por medio de la cual opera la empresa para asegurar que esta continúe reflejando las intenciones del cliente para su negocio.
- **Protección de activos:** Vincule con el análisis de la estructura corporativa una consideración de medidas de protección de activos existentes y si la estructura actual es relevante y seguirá siéndolo en el futuro.
- **Planes de inversión:** Analice y discuta los planes de inversión y desarrollo del cliente, a la luz de los beneficios fiscales y de inversión. Tenga en cuenta las reglamentaciones locales respecto del “asesoramiento” que se proporciona.

- **Sucesión:** Considere lo que el cliente tiene intenciones de hacer en forma anual con respecto a su sucesión. Incluya la línea temporal de su retiro progresivo del negocio y la posición relativa de la empresa en cuanto a cuestiones fiscales, impuesto de sellos, etc.
- **Bienes:** Discuta confidencialmente y considere los testamentos legales e intenciones del cliente respecto de la planificación de sus bienes, desde una perspectiva financiera y fiscal.
- **Cobertura de seguro:** Analice la cobertura de seguro existente para asegurar que sea apropiada para las necesidades actuales y permanentes del cliente.
- **Corredor de seguros:** Reúnase con el corredor de seguros del cliente una vez al año para discutir el nivel actual de la cobertura del seguro y proporcione una actualización para los planes futuros y expectativas. Estas reuniones deben coincidir con una de las reuniones de gestión empresarial habituales.
- **Salarios del personal y estructura de bonos:** Analice y discuta los salarios del personal y las estructuras de bonos en forma anual.
- **Evaluación de riesgo:** Lleve a cabo una evaluación de riesgo anual de la empresa del cliente para asegurar que se identifiquen las áreas de riesgo clave. Asimismo, asegúrese de que se identifiquen y recomienden estrategias de atenuación de riesgo.
- **Análisis de la rentabilidad:** Realice un análisis de la rentabilidad del cliente y un análisis de la rentabilidad de productos para garantizar que las líneas de productos y del cliente sean rentables. De no ser así, analice su prolongación.
- **Clientes clave:** Reúnase con los clientes clave de su cliente para discutir sus términos y acuerdos financieros. Obtenga conocimiento de sus transacciones con la empresa del cliente y sus expectativas.
- **Proveedores clave:** Reúnase con los proveedores clave del cliente para discutir sus términos y acuerdos financieros y busque negociar mejores términos.
- **Planes empresariales:** Analice o prepare planes financieros para presentar al cliente ante bancos o financistas.
- **Conciliación de inventario físico de activos:** Ayude al cliente a establecer un inventario físico periódico de activos y hacer una comparación entre los registros de cuentas de activos y los datos emitidos por el inventario físico de activos a fin de hallar discrepancias y corregir errores.

Al considerar qué otros servicios introducir, por supuesto sujetos a la apertura del clientes a tomar estas nuevas ofertas, usted debe tener en cuenta las consideraciones éticas y cualquier restricción local que puedan ser aplicables a su jurisdicción.

6.4.4 Estrategias internas vs. estrategias externas

Hasta el momento nos hemos centrado en las estrategias internas para superar las expectativas del cliente. Otras estrategias incluyen el desarrollo de la relación que usted ya tiene con su cliente.

Estrategias externas

Algunos contadores tienen un contacto semirregular con algunos de sus clientes sobre una base ad hoc. Muchos contadores solo ven a sus clientes una vez al año, para firmar sus declaraciones de impuestos y estados financieros, o para llevar a cabo una auditoría.

La creación de relaciones más cercanas con sus clientes depende de dar un giro a esto. Fije un plan para un contacto regular y un rango de actividades. Esto tiene un efecto positivo probado en la relación con los clientes y la retención de clientes clave. Casi seguro ello superará las expectativas y profundizará la relación.

El factor más importante es tener un plan que cubra:

- **¿A quién** debemos invitar: clientes existentes, clientes potenciales, derivadores, socios de alianzas?
- **¿A qué** debemos invitarlos: cuáles son sus intereses?
- **¿Dónde** es el evento o cuál es el propósito: cómo hacemos que el cliente vaya allí?
- **¿Cuándo** le quedaría bien al cliente?

Se recomienda que haga esto para sus diez o veinte mejores clientes, pero también debe considerar hacerlo para sus clientes potenciales, derivadores y socios de alianzas. En realidad es una forma excelente de crear y profundizar relaciones. Incluya estos puntos en una tabla, como se muestra en la [Tabla 6.7](#).

Tabla 6.7 Ejemplo de plan para contacto periódico con clientes

	Quién	Qué	Dónde	Cuándo
1.	ABC Ltd	Evento de red de formación de contactos: <i>Cirque du Soleil</i>	Ciudad	Marzo
2.	CBC Bank	Almuerzo de financiamiento empresarial	Restaurante local	May
3.	Lew & Wing	Sesión informativa de presupuesto de gobierno de la entidad para pequeñas empresas	Costa Norte	May
4.	Sokya & Epstein	Fútbol: el cliente es simpatizante del club de fútbol Wests	Estadio de fútbol	Julio
5.	Morgan & Assoc	Festival de tulipanes: el cliente cultiva plantas/ es horticultor	Regional	Septiembre
6.	Lawyers Co	Desayuno de negocios para discutir potenciales derivaciones y alianzas	Ciudad	Octubre
7.	Frontline PR	Día de carreras local auspiciado por Business Network	Club de carreras	Noviembre
8.	Socios de TI	Día de golf de caridad	Muirfield	Junio
9.	Abbott & Co	Almuerzo de salud inteligente con orador invitado	Puerto	Abril
10.	Damien W	Seminario para líderes	Central	Enero

Sujeto a las leyes y normativas profesionales de su país, puede haber limitaciones a lo que puede hacer. Lo importantes es hacer que el evento o actividad sea atractivo para sus clientes o contactos. No es necesario gastar mucho dinero; es el contacto lo que cuenta. De hecho, cuenta más que el evento en sí.

Usted también podría decidir incrementar la cantidad de salidas con sus clientes y contactos como un paso importante hacia el crecimiento y desarrollo de su firma. Incluya a miembros de su firma. Esto profundizará la relación que tienen con la firma y les permitirá construir una relación más cercana con los clientes.

Al planificar sus actividades, usted verá cuánto tiempo tiene disponible. ¡Usted se preguntará por qué no ha hecho algo así antes! ¡Qué forma maravillosa de superar las expectativas de sus clientes! Y, sin dudas, usted lo disfrutará también.

Diríjase a la [Tabla 6.8](#) para ver un ejemplo del formato que puede usar como herramienta de planificación.

Tabla 6.8 Plan de acción para la gestión de relaciones con los clientes

Cliente	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic

6.5 Utilización de modelos de referencia para los niveles de servicio

6.5.1 Modelos de referencia

Los modelos de referencia brindan un mecanismo poderoso para monitorear el rendimiento empresarial e identificar oportunidades de mejora. Como mínimo, los modelos de referencia comparan un conjunto de información con otro. Es importante decidir exactamente qué quiere comparar y con qué/quién desea hacer la comparación.

Las herramientas de modelos de comparación que comparan el rendimiento empresarial con las industrias y pares están disponibles en forma gratuita, simple y son fáciles de usar. Cuando se utilizan junto con las estadísticas gubernamentales, pueden proporcionar perspectivas útiles al perfil de riesgo del cliente. Para las firmas que desean proporcionar servicios de modelos de referencia especializados, existe una amplia variedad de herramientas de diagnóstico en línea, del tipo “el usuario paga” y verificaciones de buenas condiciones que facilitan el proceso.

Las firmas también pueden elegir consultar encuestas que les permiten comparar el rendimiento de su propia firma con el de sus pares en base al tamaño de la firma y región.

Los siguientes indicadores clave se pueden utilizar como modelos de referencia para la gestión de las relaciones con los clientes. Analice esta lista de indicadores y seleccione los que sean relevantes para su firma. Determine sus propios modelos de referencia. Luego, haga un seguimiento periódico del rendimiento real de su firma en comparación con estos modelo de referencia (diríjase a la [Tabla 6.9](#)).

Tabla 6.9 Gestión de relaciones con los clientes por medio de modelos de referencia

Indicadores clave de la gestión de relaciones con los clientes		
La gente		
Dotación de personal	Cantidad de equivalentes a tiempo completo (FTE)	Cantidad de empleados
Personal de trato con el cliente	Cantidad de FTE (con responsabilidades de trato con los clientes) Porcentaje total de personal	Cantidad de FTE con responsabilidades de trato con los clientes. Personal de trato con los clientes como porcentaje del total del personal Queremos que ello aumente a medida que mejoramos nuestra cultura de relaciones con los clientes
Ingresos por FTE	Facturaciones de los clientes divididas por la cantidad de FTE	Indica ingresos por FTE La meta de la firma es aumentar este tiempo extra
Reuniones de formación de redes de contacto a las que se asistió	Cantidad de reuniones a las que se asistió	Indica la intención del equipo de comercializar la firma en forma proactiva A ser rastreadas en forma periódica y comparadas con el objetivo
Horas de mentoría	Cantidad de horas	Indica la cantidad de horas que los miembros del equipo han recibido mentoría A ser rastreadas en forma periódica y comparadas con el objetivo
Productividad		
Trabajo en curso	Valor en \$	Indica cuánto tiempo se registra en los partes de horas que aún están pendientes de facturación al cliente El énfasis debe ponerse en registrar el tiempo, lo que el cliente agradecerá al completar su trabajo
Trabajo en curso (WIP)	Antigüedad (días de WIP)	Indica por cuánto tiempo el trabajo ha estado en la oficina y en curso El énfasis debe ponerse en reducir los días de WIP, lo que mejorará los plazos de entrega al cliente
Cuentas por cobrar	Antigüedad (días de estado deudor)	Indica cuánto tiempo les lleva a los clientes pagar sus cuentas Un muy buen indicador de la satisfacción del cliente También un buen indicador de nuestro seguimiento y control interno

Indicadores clave de la gestión de relaciones con los clientes		
Pérdidas	Pérdida (valor en \$)	Indica el tiempo imputado pero no recuperable La firma toma la decisión de no facturar al cliente y hay una pérdida en el WIP El énfasis debe estar en reducir las pérdidas El tiempo por cobrar debe ser el valor para el cliente y, por lo tanto, facturable
Rentabilidad		
Porcentaje de ingresos netos	Ingresos netos como un porcentaje del total de la facturación de la firma	Indica la rentabilidad de la firma Indicador de la capacidad de la firma de reinvertir en las personas y los servicios al cliente
Mano de obra como un porcentaje de los ingresos	Costos de mano de obra como un porcentaje del total de la facturación de la firma	Muestra los costos de empleo como un porcentaje de la facturación Indica si hay mucho personal no productivo
Servicios		
Servicios utilizados	Cantidad de servicios utilizados (N.º)	Indica la cantidad de servicios utilizados por los clientes Indica la profundidad de la relación con los clientes El énfasis debe estar en aumentar el rango de servicios utilizados
	Cantidad (por año) de servicios adicionales adoptados por los clientes existentes	Indica los servicios adicionales adoptados a lo largo del año El énfasis debe estar en aumentar la cantidad de servicios utilizados por cada cliente
	Cantidad (por año) de nuevos servicios introducidos por la firma durante el año	Indica los nuevos servicios introducidos a lo largo del año Énfasis en continuar introduciendo nuevos servicios a los clientes Posiciona a la firma como innovadora y creativa La firma puede prestar el servicio o este puede venir de un socio de alianza
	Los ingresos (\$) por año provenientes de nuevos servicios introducidos por la firma durante el año	Indica el valor de los ingresos de los nuevos servicios introducidos Es importante identificarlos por separado Se pueden asignar costos específicos versus los ingresos para determinar la contribución de la ganancia bruta

Indicadores clave de la gestión de relaciones con los clientes		
	Cantidad de contactos de clientes no solicitados hechos durante la semana	Indica cuán espontáneo y proactivo usted es. ¡Usted debe serlo! Aumente esta cantidad.
	Cantidad de horas no imputables dedicadas a iniciativas relacionadas con el cliente	Indica el tiempo que usted invierte en sus clientes Un número al que hacerle seguimiento, no necesariamente aumentarlo Precaución: no se exceda en esto. ¡No puede hacer todo sin cargo!
	Cantidad de propuestas de servicios nuevos o adicionales prestados durante el mes	Indica el éxito de la comercialización de servicios nuevos o adicionales El énfasis debe estar puesto en aumentar esto hasta que los niveles objetivo de la utilización de los servicios sea alcanzado
Servicio al cliente		
Clasificaciones de clientes	Excelente (%) Satisfactorio (%) Insatisfactorio (%)	Mida la satisfacción de los clientes con encuestas periódicas Proporciona retroalimentación sobre el rendimiento de la firma y la percepción del cliente El énfasis debe estar en la mejora continua
Disputas	Cantidad de disputas	Disputas con los clientes Rastree la naturaleza de la disputa y el impacto monetario Meta: cero disputas
Actividad de servicios adicionales	Cantidad de casos	Rastree los servicios y asistencia no estándar proporcionados a los clientes Por encima de los niveles normales de servicio El énfasis está en aumentar esta actividad sobre una base continua
Derivaciones de clientes	Cantidad de derivaciones	Cantidad de nuevos clientes derivados a la firma Indica si los clientes existentes están satisfechos con los niveles de servicio y experiencia
Seminarios para clientes	Cantidad de seminarios	Indica la cantidad de seminarios realizados A ser rastreados en forma periódica y comparados con el objetivo del plan de comercialización

6.6 Aprovechamiento de oportunidades para mejores relaciones

Hasta ahora en este módulo hemos mostrado maneras de desarrollar las relaciones con los clientes, esto es de gran importancia para la firma, y existen diversos métodos que se pueden usar. La siguiente sección trata cómo aprovechar al máximo las oportunidades que surgen como resultado de estas relaciones mejoradas.

Recuerde el modelo de clasificación de clientes (diríjase a la [Sección 6.3.1](#)). Usted recordará que su meta es llevar a sus clientes de su categoría de clasificación actual a la siguiente nivel.

6.6.1 Uso del análisis de deficiencias

El análisis de deficiencias es una de las herramientas de desarrollo empresarial más poderosas. Es simple y a la vez puede producir resultados extraordinarios. El modelo se presenta en la [Tabla 6.10](#); a continuación se muestra cómo usarlo.

Figura 6.3 Modelo de análisis de deficiencias

		Servicios	
		Existentes	Nuevos
Clientes	Existentes	1	2
	Nuevos	3	4

El análisis de deficiencias brinda un marco de trabajo brillante para su estrategia de gestión de relaciones con los clientes. Proporciona un contexto dentro del cual usted determina su siguiente paso.

Cuadrante 1: Servicios existentes a clientes existentes

El cuadrante 1 trata de su conocimiento de su cartera de clientes existente. Responde a la pregunta “¿usan todos los clientes todos nuestros servicios?”. La respuesta por lo general es “¡No!”.

La pregunta de seguimiento entonces es “¿cuáles de sus clientes usan qué servicios?”. La respuesta a esta pregunta resaltarán cuáles son las “deficiencias”. Resaltarán dónde su actividad de comercialización necesita enfocarse, con el objetivo de aumentar la cantidad de servicios que utiliza cada cliente.

Como cuestión prioritaria, haga una lista de todos sus clientes y los servicios que estos usan. Resulta más conveniente hacerlo en una hoja de cálculo. Esto claramente le muestra los clientes a los que debería apuntar **ahora** a fin de incrementar la tasa de adopción de servicios. La [Tabla 6.10](#) le proporciona ejemplos de los servicios utilizados por diferentes clientes de una firma contable.

El cuadrante 1 también muestra el “Camino de menor resistencia”. Sus clientes lo conocen y confían en usted y es muy probable que estén abiertos a sus sugerencias de usar servicios adicionales.

Tabla 6.10 Matriz de servicios al cliente existente

		Auditoría	Cuentas	IVA/impuesto a las ventas	Impuesto a las ganancias	Finanzas
1.	ABC Ltd	X	X		X	
2.	SCK Chin Pty Ltd		X	X	X	
3.	Smith & West	X	X			
4.	Impala & Co		X	X	X	
5.	Lawyers Co		X	X		
6.	Frontline			X	X	X
7.	Hanif Partners	X	X			X
8.	Laurence Yuen		X	X	X	
9.	Jersey Co		X	X		
10.	San Marco				X	

Mostrar los servicios utilizados en este formato de matriz demuestra dónde residen las oportunidades de promocionar servicios adicionales.

Identifique dónde están las “deficiencias” y enfoque su atención en esos clientes con deficiencias. Reúnase con ellos para discutir los otros servicios que tiene para ofrecer y cómo estos pueden beneficiarlos.

Cuadrante 2: Nuevos servicios existentes a clientes existentes

Esto supone que usted tiene nuevos servicios disponibles y que estos ya están en el mercado.

El cuadrante 2 muestra que el mejor mercado donde promover sus nuevos servicios es su cartera de clientes existentes. Los clientes existente que están satisfechos con los servicios de su firma estarán abiertos a los nuevos servicios, incluso a modo de prueba.

Luego del cuadrante 1, el cuadrante 2 es el segundo camino de menor resistencia. Este camino debe seguirse una vez que haya agotado el cuadrante 1 por completo. Usted también tiene que pensar acerca de la capacidad de cliente de pagar: algunos de ellos pagan por servicios contables dada alguna obligación legal impuesta pero pueden ser reacios a pagar por otros servicios, incluso si estos son de importancia.

Encuestas de SMP Global de la IFAC han identificado que uno de los impulsores más importantes de crecimiento para pequeñas y medianas firmas (SMP) son los ingresos adicionales de los clientes existentes. Encuestas pasadas han resaltado la importancia de trabajar con los clientes existentes, asegurando que estos estén satisfechos con sus servicios actuales y, por ende, haciendo que estén más abiertos a métodos acerca de nuevos servicios. Recuerde centrarse en los beneficios que el cliente recibirá del nuevo servicio.

Cuadrante 3: Servicios existentes a nuevos clientes

Aquí usted está buscando nuevos clientes que usen sus servicios existentes. La ventaja en este caso es que los servicios no son nuevos para usted. Usted está familiarizado con los procesos involucrados; usted sabe lo que hace y los sistemas ya están siendo implementados. Los resultados de la Encuesta Global de SMP de la IFAC han identificado en forma continua que la adquisición de nuevos clientes son el impulsor principal del futuro crecimiento de las SMP.

Cuadrante 4: Nuevos servicios a nuevos clientes

Aquí es donde usted buscar introducirse en nuevos mercados con nuevos servicios. El cuadrante 4 es la opción más difícil: estos servicios son nuevos para usted y también lo es el mercado. Es probable que existan múltiples aspectos que usted aún no conoce bien. Al mismo tiempo, usted se esforzará por entender a un grupo de clientes potenciales completamente nuevo a quien deberá venderse y entender.

Desde una perspectiva de desarrollo comercial, es mejor agotar los otros tres cuadrantes antes de abordar el cuadrante 4. Es mejor considerarlo muy cuidadosamente en tiempos económicos difíciles.

6.6.2 Resumen: maximización de oportunidades

Los pasos para maximizar las oportunidades provenientes de una mejor relación con el cliente se recopilan en la [Tabla 6.11](#).

Tabla 6.11 Maximización de oportunidades provenientes de mejores relaciones con los clientes

Oportunidad	Acción necesaria
1.	Sea claro en cuanto a la dirección que desea que tome su firma. Esto deberá estar claramente expuesto en su plan empresarial.
2.	Sea específico acerca de qué servicios ofrecerá a sus clientes.
3.	Sepa bien cómo se prestarán los servicios y cómo se fijarán los precios para tales servicios.
4.	Lleve a cabo un análisis de deficiencias en su cartera de clientes.
5.	Identifique los servicios adicionales que puede vender a sus clientes existentes.
6.	Fije un plan para cómo y cuándo abordar a sus clientes.
7.	Tenga material de comercialización disponible en todo momento, el cual debe delinear los beneficios de los servicios adicionales.

6.7 Desarrollo de estrategias para la prestación de una gama completa de servicios de calidad

Existe una serie de pasos para el desarrollo de estrategias a fin de brindar una gama completa de servicios de calidad (se muestran en la [Tabla 6.12](#)).

Tabla 6.12 Pasos para desarrollar una gama completa de servicios

	Acción	Desarrollador	Plazo
1.	Determine qué considera su mercado es una gama completa de servicios.		
2.	Identifique aquellos servicios que su firma presta en la actualidad.		
3.	Decida en qué servicios adicionales su firma desearía desarrollar capacidad.		
4.	Determine qué servicios derivará a otras firmas.		

Como resultado de la información obtenida, su firma puede decidir qué servicios continuará prestando, qué servicios desarrollará y qué servicios derivará a otras firmas.

6.7.1 Identificación de servicios necesarios para el mercado

Pregunte a sus clientes cuáles son sus requerimientos actuales y cuáles prevén serán en los próximos años. Usted puede hacer esto llevando a cabo un grupo de estudio o simplemente preguntando a sus clientes y contactos.

Use la lista de servicios sugeridos de la [Tabla 6.13](#) para determinar el nivel de interés para cada servicio sugerido.

Tabla 6.13 Lista de verificación de servicios

	Servicio	¿Usa usted este servicio en la actualidad?	¿Espera usarlo en el futuro?	Comenta-rio
1.	Auditoría y aseguramiento			
2.	Asesoramiento fiscal			
3.	Estados financieros			
4.	Contabilidad de gestión			
5.	Preparación de declaraciones de impuestos			
6.	Cumplimiento reglamentario			
7.	Administrativo corporativo			
8.	Preparación y compilación de IVA			
9.	Tasaciones de empresas y diligencia debida			
10.	Planificación financiera			
11.	Instrucción y mentoría empresarial			
12.	Planificación de impuestos y asesoramiento			
13.	Insolvencia y liquidación			
14.	Finanzas corporativas			
15.	Gestión de riesgo y protección de activos			
16.	Intermediación financiera y préstamos hipotecarios			
17.	Planificación de sucesión			
18.	Administración de riquezas e instrucción			

La [Tabla 6.14](#) enumera los servicios relacionados que las firmas contables pueden proporcionar o para los cuales podría proporcionar presentaciones. Nuevamente, usted puede elegir preguntar a sus clientes actuales, clientes potenciales y contactos cuáles de los siguientes servicios serían de interés para ellos y sus empresas.

Tabla 6.14 Lista de verificación de servicios relacionados

	Servicio	¿Usa usted este servicio en la actualidad?	¿Espera usarlo en el futuro?	Comentario
1.	Proveedor de tecnología de la información			
2.	Agente de bienes raíces residenciales			
3.	Agente de bienes raíces comerciales			
4.	Intermediario financiero			
5.	Especialista en impuestos			
6.	Agente de bolsa			
7.	Agente de seguros de riesgo personal			
8.	Abogado			
9.	Banquero			
10.	Agente de seguros generales			
11.	Proveedor de recursos humanos			
12.	Servicios públicos			
13.	Productos de librería e insumos de oficina			

Estas preguntas funcionan bien cuando se hacen de manera formal y estructurada. Muchas firmas contables simplemente no hacen muchas preguntas a sus clientes para obtener conocimiento de sus necesidades. Usted puede diferenciarse en el mercado haciendo preguntas como estas y sabiendo lo que sus clientes realmente desean. Su firma luego debe decidir si prestará el servicio, desarrollará la capacidad internamente o derivará clientes a otras firmas.

Considere usar el cuestionario que se muestra en la [Tabla 6.15](#). Las firmas que buscan introducir una gama de servicios más amplia a sus clientes y el mercado en general pueden completar esta tabla. Su oportunidad de ofrecer estos servicios estará sujeta a las restricciones locales y consideraciones éticas.

Tabla 6.15 Cuestionario interno

	Pregunta	Respuesta/comentario
1.	¿Qué servicios necesitan nuestros clientes?	
2.	¿Cuál es la mejor manera de averiguarlo? (por ejemplo, cuestionario, grupo de estudio, etc.)	
3.	¿Podemos proporcionar estos servicios? De ser así, ¿cuáles?	
4.	En caso contrario, ¿qué servicios se pueden desarrollar internamente?	
5.	¿Qué recursos y capacitación serán necesarios si elegimos desarrollar la capacidad internamente?	
6.	¿Qué servicios deberíamos derivar a otras firmas? (Vea la sección siguiente).	

6.8 Estrategias para la prestación de una gama completa de servicios de calidad: fusiones, redes de contacto, derivaciones

Los ejercicios detallados más arriba demuestran a las firmas que necesitan proporcionar una gama amplia de servicios. Algunas firmas pueden desear formar alianzas con otras firmas. La [Tabla 6.16](#) muestra las preguntas a formular.

Tabla 6.16 Formación de alianzas

	Pregunta	Respuesta/comentario
1.	¿Con quién deberíamos alinearnos?	
2.	¿Cómo evaluaremos sus competencias y capacidades?	
3.	¿Qué estructura debería tener nuestro acuerdo de alianza o derivaciones, de ser el caso?	
4.	¿Qué procesos de aseguramiento de calidad tendremos para asegurarnos de que nuestros socios proporcionan un servicio de calidad?	
5.	¿Debemos considerar algún acuerdo financiero?	
6.	¿Qué servicios deberíamos derivar a otras firmas? (Vea la sección siguiente).	

Al decidir con qué organización aliarse, el punto de partida es que la firma evalúe los servicios que probablemente deriven a otras firmas. Luego la firma debe considerar los posibles oponentes (vea los ejemplos que se muestran en la [Tabla 6.17](#)).

Tabla 6.17 Lista objetivo de posibles alianzas

Especialización	Nombre de la firma o persona	Acuerdo predilecto	Acción necesaria	Desarrollador	Plazo
Planificación financiera	Planificación de índice de Sharpe	Empresa conjunta	Reunirse para discutir	PK	Abril 15
Agente de bolsa	Gecko & Assoc	Alianza	Almuerzo	PK & GG	Mayo 31
Auditoría y aseguramiento	Smith & Co	Derivación	Reunirse para discutir	PK	Junio 25
Instrucción empresarial	Maximus Consulting	Fusión potencial	Diligencia debida	Tercero	Octubre 15

6.8.1 Inquietudes comunes relacionadas con las derivaciones o presentaciones

Una cantidad de inquietudes surgen cuando los clientes de una firma son presentados o derivados a otra firma. Estas incluyen inquietudes de que la firma a la que se deriva:

- no brinde al cliente una buena experiencia profesional;;
- no proporcione servicio a la altura que el cliente y la firma derivadora esperarían;
- decepcione o enoje al cliente o
- desestabilice la relación que el cliente tiene con la firma derivadora.

Estas inquietudes todas tienen su raíz en el hecho de que la mayoría de las firmas protegen celosamente su relación con los clientes. La mayoría de las firmas hacen todo lo que está a su alcance para retener a sus clientes y gozar de una relación saludable y duradera.

Antes del comienzo de cualquier derivación, se recomienda que cada firma involucrada haga una “minidiligencia debida” de cada uno. Esto permite a las firmas confirmar que cada una se preocupa por el bienestar del cliente. Ello también debe asegurar que el cliente tenga una experiencia profesional excelente.

La [Tabla 6.18](#) le ayudará a determinar la actitud de su socio de derivación hacia el servicio y satisfacción del cliente.

Tabla 6.18 Descubra las actitudes de su socio de derivación potencial

	Pregunta	Respuesta/ comentario
1.	Describa cómo usted y su firma tratarán con los clientes que les derivemos.	
2.	Describa la actitud que usted y su firma tendrán hacia el servicio al cliente.	
3.	¿Cómo se asegurará de que nuestros clientes tengan una buena experiencia profesional con su firma?	
4.	Describa el nivel de servicio al cliente que usted y su firma proporcionan.	
5.	¿Qué garantía puede darnos de que no disgustará al cliente o desestabilizará la relación que tenemos con él?	
6.	¿Qué servicios deberíamos derivar a otras firmas? (Vea la sección siguiente).	

Este tipo de discusión permitirá a cada firma entender mejor los estándares de servicio del otro. También permitirá a cada firma poner sus expectativas en claro con respecto a la otra.

Las diferentes estrategias que pueden arrojar la gama de servicios completa a la cartera de clientes y el mercado se muestran a continuación.

6.8.2 Fusiones

Este es el caso donde dos firmas se juntan para formar una nueva firma. En el [Módulo 3](#) mencionamos que esta es una estrategia de crecimiento e igualmente relevante cuando se considera la prestación de servicios de calidad. De igual modo, las fusiones se analizan en mayor detalle en el [Módulo 8](#).

Existe una cantidad de cuestiones que por lo general surgen durante una fusión. La diferencias en las culturas de trabajo suelen traer a la luz preguntas acerca de:

- la ética laboral;
- el equilibrio entre el trabajo y la vida personal (las horas que se espera que se trabajen cada semana);
- las prácticas laborales;
- la combinación de personalidades;
- recursos humanos;
- las diferentes expectativas;

- tecnología;
- las prácticas de facturación y cobro a deudores;
- las variaciones en la rentabilidad y
- dos se vuelven uno.

Asimismo, existe una cantidad de ventajas y desventajas a considerar.

Ventajas

- Cada firma trae sus fortalezas únicas a la firma combinada, lo que hace que más servicios estén disponibles para todos.
- Hay economías a escala: un equipo más eficiente a menudo puede trabajar mejor.
- Hay una reducción en la duplicación de esfuerzo y ciertos roles en el personal.

Desventajas

- Una fusión es una posición extrema a tomar si usted simplemente está proporcionando uno o dos servicios adicionales.
- Las cuestiones que surgen de una fusión podrían ocasionar una significativa distracción de los negocios. Esto puede tener un impacto negativo en la rentabilidad, flujo de trabajo y la experiencia general del cliente.

6.8.3 Selección

En lugar de fusionar dos firmas, es posible que una firma “seleccione” o “busque talento” en una firma o miembro de la alta gerencia de otra firma con habilidades especializadas que necesita la firma.

El especialista puede contar con un equipo de trabajadores que también pueden querer sumarse a la nueva firma. En esencia, esto permite a la firma crear una nueva división y prestar una gama de servicios más amplia.

Ventajas

- Simplicidad del método.
- Por lo general, con mínimas alteraciones.

Desventajas

- Atraer a la persona correcta puede resultar un ejercicio costoso.
- Podría ser un ejercicio costoso si no funciona.

6.8.4 Alianzas

Cuando dos o más firmas —o especialistas dentro de firmas— trabajan juntas para el cliente para llevar a cabo un proyecto, ello es una alianza.

Ventajas

- Cada parte retiene su identidad y estructura individual.
- Hay un enfoque combinado en el objetivo conjunto de satisfacer los requerimientos del cliente.

- Permite a cada una de las partes aportar sus capacidades especializadas para el beneficio general del cliente.
- La tarifa del encargo por lo general se divide en base a la contribución al proyecto.

Desventajas

- Existe la potencial dificultad de compartir recursos en ocasiones.
- No hay una administración centralizada.
- Existe el potencial de conflicto, dado que una de las partes debe tomar el rol de líder.

6.8.5 Derivaciones

Una firma deriva trabajo a otra firma (diríjase a la [Tabla 6.19](#)). Estos acuerdos son muy utilizados. Algunas están fuertemente estructuradas, con una cantidad mínima de derivaciones mutuas requeridas por mes. Otras tienen una estructura más laxa y simplemente tienen un acuerdo entre las firmas para derivar trabajo según este surge.

En algunos acuerdos, las tarifas de derivación se pagan entre las firmas, por lo general en una proporción del valor de la tarifa del proyecto. Otros, no tienen tarifas de derivación, puesto que a la firma derivadora simplemente le preocupa que el problema del cliente sea resuelto por la persona más apropiada.

Ventajas

- Son flexibles en estructura.
- Son flexibles en el acuerdo financiero.
- El acuerdo permite a cada firma mantenerse enfocada en su área de especialización.
- Cada parte conserva su propia independencia.

Desventajas

- La firma derivadora no tiene control sobre el rendimiento del trabajo de la firma a la que se deriva.
- Un estándar de trabajo deficiente por parte de la firma a la que se deriva puede reflejarse negativamente en la firma derivadora.
- La firma derivadora debe confiar en la capacidad de la firma a la que se deriva.

Usted debe consultar el Código del IESBA o su organización profesional para obtener mayor información acerca de la percepción de tarifas o comisiones por derivaciones. Los riesgos y salvaguardas éticos se examinan en el [Módulo 7](#).

Tabla 6.19 Ejemplo de plan para prestar una gama completa de servicios

Servicios requeridos por los clientes y/o mercado	Servicios prestados en la actualidad	Estrategia para la prestación de servicios que no proporcionamos en la actualidad	Acción necesaria	Desarrollador	Plazo
Impuestos	Sí	No aplicable	N/D		
Auditoría	No	Derivación a firma de auditorías	Desarrolle una relación con los colegas profesionales que proporcionan servicios de auditoría	PK	Marzo 31
Administrativo corporativo	Administrativo corporativo	No aplicable	N/D		
Tasaciones de empresas y diligencia debida	No	Derivación a firma especializada	Busque la firma apropiada. Verifique con colegas profesionales que sea una firma con buena reputación	PK	Junio 25
Liquidación	No	Derivación a firma especializada	Contacte a ex colegas	PK	Tan pronto como sea posible (ASAP)
Planificación de sucesión	No	Derivación, luego posible fusión	Almuerzo con Brian para discutir	PK y BC	Octubre

6.9 Facturación y cobro

En este módulo hemos hablado mucho de la importancia de una buena relación de trabajo con el cliente. Sin embargo, es igual de importante prestar atención al trabajo que se hace. La siguiente discusión aborda el control del crédito y algunas técnicas de cobro, antes de discutir algunas de las razones por las que los clientes no pagan.

6.9.1 Control del crédito

Use estos consejos para desarrollar un método efectivo.

- Desarrolle una política de crédito. Escriba una política clara y concisa aplicable a todos los clientes.
- Considere acuerdos flexibles para sus clientes objetivo.
- Especifique términos clave: haga que sus clientes conozcan cabalmente los términos y condiciones.
- Implemente la política: capacite a sus empleados en cuanto a la política y cómo hacerla cumplir.
- Investigue a los clientes potenciales: no tiene sentido adoptar clientes nuevos si no le pagan.

6.9.2 *Técnicas de cobro*

Estas técnicas le permitirán cobrar sus pagos más satisfactoriamente.

- Explique sus términos y expectativas de crédito claramente desde el principio.
- Asegúrese de que sus clientes las entiendan.
- Cuantifique sus tarifas por anticipado siempre que sea posible (por lo general lo es).
- Brinde la posibilidad de pagos alternativos.
- Haga el seguimiento de las deudas en forma sistemática y frecuente.
- Reemplace la clasificación de antigüedad de sus deudores; en lugar de “Actual, 30 Días, 60 Días, 90 Días, Más de 90 días”, use solamente “Vence ahora” y “Vencido”.
- Comience el seguimiento en forma temprana.
- Haga que sea fácil para sus clientes pagar.
- Un proceso de cobro efectivo requiere atención semanal regular.

Para obtener los mejores resultados, enfóquese en los “recién vencido”, ya que estas son las cuentas más fáciles de cobrar.

6.9.3 *Algunas normas fundamentales*

- Envíe las facturas por correo electrónico en lugar de correo postal: es más rápido y le proporcionan registros en línea.
- Facture tan pronto como sea posible luego de prestar el servicio.
- Comience el proceso de seguimiento en forma temprana.
- No espere para hacer el seguimiento. Cuando la cuenta esté vencida, comience a recordar al cliente que espera el pago.
- Siempre sea cortés y profesional.
- El cobro debe ser un proceso, no un castigo.
- La mayoría de los clientes son honestos y le pagarán si saben que tienen que hacerlo.
- Una serie de recordatorios gentiles y no confrontativos harán que el cliente pague.
- Sea persistente y constante; esto es esencial.
- Considere los beneficios de ofrecer opciones de incentivo, como pequeños descuentos por pagos tempranos o puntuales.

Como puede ver, este proceso trata esencialmente acerca de la comunicación con el cliente para asegurarse de que conozca los requerimientos de su firma.

Uno de los secretos del cobro efectivo es tener un sistema que facilite a su cliente pagar a tiempo. Un buen sistema de cobro comienza con el contacto inicial con el cliente y se mueve a lo largo de todo el proceso de trabajo hacia la facturación y luego el seguimiento.

La identificación temprana de los clientes que no tienen buenas intenciones en cuanto al pago de sus cuentas en última instancia determinará el éxito o nivel de frustración respecto de su sistema. No contar con un sistema sin dudas arrojará resultados deficientes.

6.9.4 Por qué los clientes no pagan

Por lo general hay una cantidad de razones, la mayoría de la cuales usted puede resolver.

1. El cliente tiene una disputa genuina

El mejor método es comenzar el seguimiento en forma temprana. Una carta recordatoria retardará el problema y es mucho más fácil resolver la queja cuando aún está fresca.

Esperar noventa días para saber que existe un problema reduce significativamente sus chances de una resolución satisfactoria y un pago completo.

2. El cliente es descuidado

El cliente olvidó pagar la factura o simplemente no entendió cuándo debía pagar. Esto puede deberse a que usted no fue particularmente claro en cuanto a los términos.

El mejor método es comenzar tempranamente y hacer que sea fácil para el cliente pagar. Una carta recordatoria es un recordatorio gentil y tiene muy buenos resultados para este grupo. Existen muchas otras cosas que usted puede hacer **antes** de emitir la factura que aumentarán sus chances de cobrar a tiempo. Es importante ser extremadamente claro con su cliente con respecto a sus términos y expectativas.

3. El cliente es desorganizado

Una vez más, el mejor método es comenzar tempranamente y hacer que sea fácil para el cliente pagar. Si el cliente es desorganizado ahora, lo será también dentro de sesenta días. No se una a la cola de acreedores: pase al frente.

4. El cliente no tiene dinero

La intención está, pero el efectivo, no. Otra vez, el mejor método es comenzar tempranamente y hacer que sea fácil para el cliente pagar. Hacer acuerdos de pago en forma temprana asegura tener una mayor chance de recibir pagos completos. Pequeños pagos regulares confirman las intenciones del cliente.

Si el cliente está en problemas verdaderamente, es importante saberlo en forma temprana. Esto le permite evitar hacer más trabajo. En forma alternativa, usted puede ver una oportunidad de asistir al cliente en resolver sus problemas.

5. No le preocupa ni le importa

El mejor método es comenzar de manera temprana y ser difícil de ignorar. Usted debe ser persistente con este tipo de cliente. Asimismo, debe considerar acuerdos de pago alternativos antes de hacer más trabajo para ellos.

Del mismo modo, debe evaluar si desea continuar trabajando para clientes de este tipo, dado que probablemente están por fuera de su modelo de cliente objetivo.

6. Es deshonesto

Este no es el tipo de cliente con el que usted debería continuar. El mejor método es comenzar de manera temprana y ser difícil de ignorar. También, no se involucre emocionalmente en sus comunicaciones con este tipo de cliente. Asegúrese de haber establecido normas internamente y que su sistema de cobro se cumpla en forma permanente.

No haga más trabajo para este cliente y decida cuál será su estrategia de salida para este luego del pago completo.

6.9.4a La carta de compromiso

La carta de compromiso establece el alcance del trabajo que usted hará para el cliente y también establece los términos y condiciones de las transacciones comerciales de la firma. Cada firma debe considerar cuidadosamente cómo incorporar sus términos comerciales en la carta de compromiso con el cliente. Esta se convierte en una fuerte prueba en caso de disputas, en particular cuando el cliente ha firmado su aceptación del compromiso.

6.10 Resolución de conflictos y servicios de arbitraje

Este módulo trata el desarrollo de las relaciones con los clientes. Lamentablemente, a veces esa relación se rompe. Esta sección se concentrará en la relación entre el cliente y la firma. No obstante, vale la pena mencionar que las estrategias discutidas se aplican de igual manera a todas las relaciones, ya sean en el lugar de trabajo como en el contexto privado.

6.10.1 Cinco signos de conflicto emergente

A fin de comenzar a resolver conflictos, debe haber un conocimiento de que un conflicto está en curso o por suceder. Usted debe prestar atención a los signos de conflicto. Hay cinco niveles de gravedad incremental en una situación de conflicto típica.

1. Malestar

El malestar es un sentimiento vago de que algo no está del todo bien entre usted y el cliente, incluso cuando no se ha dicho o hecho nada expresamente. Este es un buen momento para considerar comunicarse con la otra persona y explorar si hay algún problema o no.

Piense acerca de las posibles causas de malestar, ya sea en usted, la otra persona o la situación en general. Pregúntese “¿qué medidas puedo tomar, qué preguntas puedo hacer, qué puedo hacer para poner las cosas en claro y quizás atenuar el problema?”.

Esto requiere que usted dé el primer paso para aclarar la cuestión. Puede ser difícil hacer esto pero es un paso importante.

2. Incidentes

Es el caso de cuando existe un pequeño enfrentamiento o desacuerdo entre usted y el cliente. Aunque usted no se sienta particularmente enojado, le puede molestar, sorprender o irritar lo suficiente para recordarlo por un día o dos. Este es un paso más allá del “malestar”.

Usted puede elegir discutir esto con su cliente a fin de aclarar cualquier tema o romper con el compromiso. No obstante ello, esta puede ser una situación incómoda para usted y decidir dejar pasar el momento y que el tiempo cure cualquier herida menor.

3. Malosentendidos

En situaciones donde usted y su cliente tienen diferentes expectativas, o la comunicación es incompleta, las palabras y las acciones pueden ser mal interpretadas. Desafortunadamente, esto con frecuencia puede llevar a malosentendidos. Este es especialmente el caso donde hay una falta de entendimiento o apertura entre el cliente y la firma.

Como resultado, usted empieza a prestar más atención a las cosas que confirman lo que usted creía acerca de la otra persona o situación. Esto luego se convierte en una “profecía autocumplida”, puesto que ve más y más cosas que confirman su creencia de que el cliente está equivocado.

4. Tensión

Cuando usted experimenta tensión en su relación con el cliente, sus sentimientos y percepciones acerca de casi todo lo que este dice o hace pueden volverse negativos. Puede provenir de un simple malentendido que escala rápidamente.

En estas situaciones, le será difícil interactuar o trabajar con el cliente sin sentirse ansioso o a la defensiva. Entonces es probable que le preocupe perder el cliente y el potencial daño a su firma o reputación como resultado.

5. Crisis

En una situación de crisis, la gente tiende a comportarse de maneras extremas que ni siquiera considerarían en circunstancias normales. Esto puede tener consecuencias significativas para la firma, según cómo actúe el cliente o la firma.

Como ejemplos, los tipos de comportamiento que representan una crisis incluyen actos de violencia física o verbal y maltrato emocional o amenaza de violencia o maltrato, destrucción de bienes o ruptura de la relación con el cliente. Ello puede volverse particularmente difícil para una firma si el cliente toma medidas legales contra la firma y denuncia a la firma ante la organización profesional.

6.10.2 Manejo de conflictos

Por fortuna, usted puede abordar estas etapas de diferentes maneras. Es importante aprender estos métodos, dado que nunca se sabe cuándo los necesitará.

1. No reaccione, ¡responda!

- Manténgase calmo en el momento.
- Respire profundamente para recobrar la compostura.
- Mantenga la compostura; sea receptivo.
- Sea consciente de sus emociones, reacciones y lenguaje corporal.
- Considere cómo se está comunicando con la otra persona.

2. Deje de lado su posición

- No esté a la defensiva.
- Respete la necesidad de la otra persona de expresar cómo se siente.
- Aléjese de su posición por ahora.
- Esté preparado para ser flexible y considere sus opciones.
- Pregúntese “¿qué se necesita para resolver este problema?”

3. Céntrese en la otra persona

- Escuche activamente y reflexiones sobre los sentimientos y el significado de lo que la otra persona ha expresado.
- Escuche de modo que la gente pueda hablar y así lo haga.
- ¿Está usted escuchando realmente? ¿Es claro?
- Reconozca la importancia de los problemas e inquietudes de la otra persona.

4. **Busque claridad**

- Verifique, aclare y confirme haciendo preguntas abiertas y reflexivas.
- Explore los problemas, efectos y posibles causas honestamente.
- Busque oportunidades en lo que está escuchando.
- ¿Cómo se verían? ¿Cómo no se verían?
- Observe el problema en un contexto más amplio. ¿Ven las personas el panorama completo o solo su propio punto de vista?

5. **Expresa su posición**

- Explique cómo ve usted la situación, con expresiones que dejen en claro su posición.
- Sea coherente con sus valores, principios y objetivos.
- Exprese sus propias necesidades e inquietudes en forma asertiva, pero no agresivamente.
- Ataque el problema, no a la persona. Hable de modo que la gente lo escuche, no con tonos agresivos o de enojo.
- Sea delicado con las personas, duro con el problema.

6. **Busque un resultado donde todos ganen**

Con un resultado donde “todos ganan”, se respetan las necesidades e inquietudes de ambas partes.

- ¿Cuáles son las mejores opciones para satisfacer las necesidades de ambas partes?
- Identifique las áreas “en común” y construya a partir de allí.
- ¿Qué ayudará a alcanzar soluciones que sean mutuamente satisfactorias?
- ¿Ayudaría tener más tiempo o información?
- Identifique y trabaje en los problemas que están causando estos “bloqueos”.
- De ser posible, trabajen juntos para hacer cambios, o pueden acordar que no están de acuerdo.
- Sea creativo, busque posibilidades. ¿Cuál es el resultado más positivo al que ambos pueden llegar?
- Obtenga compromiso y acuerdo para los próximos pasos.

7. **Mantenga la relación**

- Revise el progreso y haga el seguimiento.
- Tómese tiempo para mantener y fortalecer la relación.

Como podrá ver, la resolución de conflictos es un tema importante, pero existen herramientas y técnicas que se pueden utilizar. La relación con su cliente es importante y tiene consecuencias de largo alcance. Al entender mejor el conflicto y las formas en que puede manejarse, usted podrá lidiar mejor con estas situaciones en caso de que surjan y continuar teniendo una relación satisfactoria con su cliente.

6.11 **Cesación de la relación con el cliente**

Luego de completar el ejercicio de clasificación de clientes, usted estará en una buena posición para evaluar la cartera de clientes de su firma. Uno de los resultados de este proceso puede ser que usted decida terminar su relación con algunos clientes. Puede ser que estos ya no sean apropiados para el perfil

de su firma o que, luego de considerar una cantidad de factores, usted haya decidido que su firma ya no desea tratar con ellos. Cualquiera sea la razón, usted ha llegado a una decisión importante.

La forma de manejar la partida de un cliente es de gran importancia. Existen una cantidad de maneras de terminar la relación con un cliente, que incluyen:

- enviar una carta explicando que usted ya no está disponible para actuar en nombre del cliente;
- aumentar sus tarifas para que el cliente se vaya;
- derivar el cliente a otra firma contable;
- vender al cliente o
- reunirse con el cliente y hablar sobre el tema. Cada una de estas opciones se discuten a continuación.

6.11.1a Envío de una carta

Esta es la manera más formal y, algunos podrían decir, la más profesional de finalizar la relación con un cliente. Estas cartas tienden a ser bastante breves y directas. Sin embargo, el contenido a menudo depende de la relación que la firma ha tenido con el cliente a lo largo de los años. Ello determinará qué nivel de detalle la firma incluirá en cuanto a los motivos del fin de la relación.

Cualquiera sea la razón, es importante expresar claramente que la relación terminará o ha terminado y que el cliente debe buscar una alternativa de asesoramiento y servicio profesional. Asimismo, se acostumbra agregar un saludo cordial y los mejores deseos para los futuros emprendimientos del cliente.

6.11.1b Aumento de tarifas

Este método incluye el aumento de las tarifas que se cobran al cliente sobre una base progresiva. Se espera que el cliente eventualmente llegue a la conclusión de que la firma se ha vuelto muy costosa y toma la decisión de irse.

Existe una cantidad de problemas con esta estrategia.

- El cliente puede no abandonarlo. Si no lo abandona, usted deberá continuar soportándolo (¡pero al menos le pagará!).
- El cliente quizá no pague la tarifa pero esperará que usted haga el trabajo. Si ello sucede, usted habrá incurrido en costos de preparación de trabajo y luego enfrentará grandes demoras en los pagos.
- El cliente puede ponerse ofensivo (o más ofensivo). Es posible que su actitud ya sea ofensiva pero volverse peor. Esto pone presión y estrés adicionales en sus empleados. Dicha presión probablemente no valga la pena.
- Pueden denunciarlo a su organismo profesional. Quizás usted no esté incumpliendo ninguna norma pero su cliente puede argumentar que no está actuando de modo profesional.

Otro resultado posible es que el cliente cambie y aprecie el verdadero valor del servicio que ofrece su firma y la relación mejore.

6.11.1c Derivación a otra firma

Este es un método que se usa bastante. Las firmas con diferentes especializaciones o habilidades pueden derivarse clientes entre ellas. La firma derivadora puede haberse dado cuenta de que la relación con el cliente no está funcionando, sin embargo piensa que podría funcionar con otra firma. La derivación puede

hacerse por escrito, cara a cara o por teléfono. La firma mantiene su credibilidad a los ojos del cliente, puesto que a este se le ha proporcionado un asesor alternativo y el tema ha sido manejado en forma profesional.

6.11.1d Venta del cliente

Puede ser posible agrupar una cantidad de clientes y venderlos a otra firma que estaría agradecida de recibir estos clientes.

6.11.1e Reunión con el cliente

Este es el método preferido. Después de todo, el cliente al que le está diciendo adiós le ha pagado a su firma por años. Lo ha respaldado hasta cierto punto. Pero ahora, por una cantidad de razones, la relación ha llegado a su fin.

Una reunión cara a cara es bien considerada por los clientes cuando se les dice que la relación ha terminado. Le da la oportunidad de discutir estas cuestiones. También permite aclarar cualquier malentendido y expresar sus mejores deseos.

6.12 Conclusión

Las relaciones sólidas y efectivas con los clientes son la columna vertebral de su firma. Tal como se ha dejado en claro este módulo, usted necesita conocer bien a sus clientes y lo que estos quieren. Una buena práctica comercial requiere que usted conozca y, siempre que sea posible, supere estas expectativas. Existen muchos recursos y métodos disponibles para ayudarlo a mejorar y cementar su relación con los clientes, incluyendo redes, derivaciones y otros tipos de alianza. Incluso cuando existe un conflicto, las habilidades de buenas relaciones con los clientes lo ayudan a alcanzar un resultado positivo.

6.13 Más bibliografía y recursos de la IFAC

El [Portal de Conocimiento Global de la IFAC](#) es un centro digital donde los contadores profesionales pueden acceder a líderes intelectuales y recursos de la IFAC, organizaciones miembro y otros grupos y personas notables.

La sección Gestión de empresas incipientes incluye artículos, videos y recursos adicionales para complementar este módulo. Le recomendamos que vea el contenido, proporcione su opinión, participe con los contribuyentes y comparta sus opiniones sobre las cuestiones profesionales contemporáneas.

Anexo 6.1 Casos prácticos

Caso práctico 1

Este caso práctico está relacionado con la Sección 6.4.3, “Superación de las expectativas del cliente”.

William e Indira habían notado una creciente competencia en el mercado en el que operaban. Más contadores estaban compitiendo con ellos por los mismos clientes pero algunos de estos contadores estaban reduciendo sus precios para aumentar su participación en el mercado. William e Indira decidieron proporcionar valor adicional a sus clientes en lugar de simplemente emparejar las tarifas más bajas que estaba ofreciendo la competencia.

La primera área que revisaron fue la presentación de los estados financieros de los clientes. Se pusieron de acuerdo con la idea de que debían incluir gráficos en todos los informes que preparaban para los clientes. Lo discutieron con el personal y estos también estuvieron de acuerdo con agregar un elemento extra a sus estados financieros.

Un empleado, Manu, tenía excelentes habilidades de Excel y elaboró una cantidad de gráficos de plantilla estándar. Guardó estos “Archivos maestros” en el sistema informático de la oficina, lo que significaba que estaban disponibles para que los usara todo el personal.

Manu capacitó al personal en cuando a cómo actualizar los “Archivos maestros” con la información correspondiente del cliente y guardarlos en los archivos de cada cliente.

Una vez concluida la capacitación, Indira envió un memo a todo el personal indicándoles que completaran un conjunto de gráficos con todos los estados financieros de fin de ejercicio de los clientes. William e Indira habían decidido que para la mayoría de los clientes querían un gráfico lineal para comparar las ventas del año actual con las del año anterior. Del mismo modo, querían un gráfico circular para representar el estado de resultados. Se ordenó al personal que preparase estos gráficos cada vez que ejecutaran un grupo final de cuentas para los clientes, a menos que la información no estuviera disponible o requiriera demasiado tiempo de obtener.

Los clientes reaccionaron de manera muy favorable. La mayoría de los clientes agradecieron la información adicional que proporcionaban los gráficos, si bien a algunos les preocupaba que ello ocasionara costos adicionales. William e Indira aseguraron a los clientes que los gráficos no ocasionarían ningún aumento en las tarifas y que estaban incluidos para que los clientes pudieran entender mejor la información financiera que recibían.

Un beneficio no intencional surgió para la firma de William e Indira luego de que comenzaron a producir gráficos con los estados financieros. Hubo un aumento en el nivel de consultas de nuevos clientes que oyeron acerca de los gráficos que se producían en la firma; ellos también querían gráficos con sus estados financieros.

El nivel de interés que se había generado por la introducción de una simple iniciativa tal como los gráficos alentó a William e Indira a considerar otras medidas que podían introducir para agregar valor a sus clientes.

(Este caso práctico está basado en una historia real).

Caso práctico 2

Este caso práctico está relacionado con la Sección 6.6, “Aprovechamiento de oportunidades para mejores relaciones”.

William decidió introducir una reunión de sesión de planificación para sus clientes clave al comienzo de cada ejercicio financiero. Él decidió que limitaría la sesión de planificación a sus cinco clientes más

importantes únicamente para ver cómo era recibida la idea. Todos los clientes con quienes discutió la idea estuvieron encantados de participar.

William estructuró la sesión en base a la siguiente agenda:

Agenda de sesión de planificación

- Identificar los objetivos clave de la empresa
- Identificar tres metas a lograr este año
- Identificar el problema que provoca mayor presión y que debe ser abordado en forma urgente
- Identificar los objetivos parciales clave
- Análisis SWOT
- Identificación del plan estratégico del cliente
- Análisis del organigrama
 - Asigne responsabilidades
 - Identifique responsabilidades
- Presupuesto y flujo de caja: fijar fecha para concreción y revisión
- Otros negocios
- Fijar fecha para la próxima reunión

William estaba complacido con la respuesta que recibió de los clientes cuando comenzó a trabajar con ellos en la planificación de sus negocios. Él había asumido que la mayoría de los propietarios de empresas pasaban bastante tiempo planificando y se sorprendió al descubrir que la mayoría de ellos le dedicaban muy poco tiempo a este aspecto importante de sus negocios.

Solo uno de los clientes no estaba particularmente interesado en la ayuda de William. Luego de discutir los motivos con el cliente, William descubrió que el cliente consideraba que William no tenía las habilidades necesarias para este área y prefirió que William permaneciera en el ámbito contable! Sin embargo, todos los otros clientes estaban felices de adoptar la oferta de William de asistirlos en su planificación.

Uno de los resultados clave de la sesión de planificación es establecer objetivos parciales clave, logros que busca alcanzar la empresa durante el año. Alcanzarlos les permite a los propietarios de empresas saber que van por el camino correcto hacia el logro de sus metas de todo el año. También significa que William se reúne con los clientes a intervalos regulares a lo largo del año, lo que le da la oportunidad de proporcionar servicios adicionales y generar tarifas adicionales.

(Este caso práctico también está basado en una historia real).

Gestión de riesgo

Módulo
7

ÍNDICE

7.1	Introducción	375
7.2	Profesionalismo y ética dentro de la firma.....	375
7.2.1	Código de Ética para Profesionales de la Contabilidad.....	375
7.2.2	Principios fundamentales del Código del IESBA	376
7.2.3	Amenazas a la ética.....	377
7.2.4	Salvaguardas	379
7.2.5	Amenazas a la ética y posibles salvaguardas	381
7.3	Gestión de riesgo dentro de la firma	385
7.3.1	Identificación del riesgo dentro de las firmas contables	385
7.3.2	Análisis de riesgo interno	389
7.3.3	Riesgo externo.....	392
7.3.4	Desarrollo de un marco de riesgo para su firma.....	392
7.3.5	Adopción de estrategias de atenuación del riesgo	394
7.4	Compromiso del cliente	397
7.4.1	El proceso de compromiso	397
7.4.2	Revisión y nuevo compromiso	399
7.4.3	Revisión de compromisos permanentes.....	401
7.4.4	Gestión del proceso de liberación del compromiso	402
7.5	Procesos de control de calidad dentro de las firmas contables.....	402
7.5.1	Objetivo del control de calidad.....	402
7.5.2	Beneficios de un sistema de control de calidad efectivo	403
7.5.3	Principios generales del control de calidad.....	403
7.5.4	Elementos de control de calidad.....	404
7.6	Planificación de continuidad comercial y recuperación de desastres.....	412
7.6.1	Prevención: plan de gestión de riesgo.....	414
7.6.2	Preparación: análisis de impacto comercial.....	415
7.6.3	Respuesta: planificación de respuesta ante incidentes	418
7.6.4	Recuperación.....	423
7.6.5	Fallecimiento o incapacidad del profesional	426
7.7	Responsabilidad civil y seguros dentro de la firma.....	430
7.7.1	Seguro de indemnización profesional.....	430
7.7.2	Otros tipos de seguro a considerar.....	432

7.8 Conclusión	433
7.9 Más bibliografía y recursos de la IFAC	433
Anexo 7.1 Responsabilidades de liderazgo para el control de calidad dentro de la firma	434
Anexo 7.2 Circunstancias y relaciones que requieren notificación (a socios de encargos en caso de encargos de aseguramiento).....	435
Anexo 7.3 Confirmación de independencia anual.....	436
Anexo 7.4 Lista de verificación de aceptación de nuevos clientes	437
Anexo 7.5 Procedimientos para encargos de clientes: Cambios en el nombramiento de profesionales.....	438
Anexo 7.6 Listas de verificación de gestión de riesgo.....	439

7.1 Introducción

El concepto de riesgo no es nuevo para los profesionales. Ha estado entre nosotros desde que la profesión comenzó a prestar servicios en el contexto comercial. Sin embargo, la importancia del riesgo y su gestión ha crecido con el incremento en la cantidad y tamaño de las demandas legales a lo largo de los años.

Notará que este módulo se titula “Gestión de riesgo”, no “Eliminación del riesgo”. Esta es una distinción importante y clave para el material que cubriremos, principalmente trata de la gestión de los riesgos que usted puede identificar y, si es posible, su eliminación. No obstante, incluso si no puede eliminarlos por completo la mayoría de los riesgos asociados con ser un profesional, usted puede gestionarlos y reducirlos a un nivel aceptable.

La gestión del riesgo ejerce un impacto específico en la vida de las firmas contables. Esto es importante en términos de la protección de sus activos, finanzas y operaciones y la contribución al cumplimiento legal, el gobierno corporativo y la diligencia debida satisfactorios. En consecuencia, la gestión del riesgo protegerá la reputación, credibilidad y estatus de su firma.

Establezca una “cultura” de gestión de riesgo en la firma. Una cultura de gestión de riesgo enfatiza, en todos los niveles de su firma, la importancia de gestionar el riesgo como parte de las actividades diarias de todos los miembros del personal en todos los niveles de la firma. La meta de una cultura de gestión de riesgo es crear una situación donde los socios y el personal instintivamente buscan riesgos y consideran su impacto cuando toman decisiones operativas eficaces. La esencia de una cultura de gestión de riesgo es que esta no dependa de factores geográficos o que sea específica de un país o ubicación. Los principios del establecimiento de esta cultura son universales e importantes para todas las ubicaciones.

Las secciones de este módulo cubren los componentes que son parte del establecimiento de una cultura de gestión de riesgo. En este módulo discutiremos cuestiones éticas y su impacto en la exposición al riesgo de su firma. Examinamos el proceso de compromiso del cliente así como también cómo manejar mejor el riesgo en este área.

En el módulo se incluyen los procesos de control de calidad dentro de las firmas contables, enfatizando el importante rol que estos tienen en ayudar a los profesionales a gestionar su riesgo en el trabajo diario de sus firmas. Asimismo, cubrimos la planificación de continuidad comercial y los elementos clave de prevención, preparación, respuesta y recuperación. Esto también incluye estrategias para lidiar con el fallecimiento o incapacidad del profesional.

El módulo finaliza con una discusión sobre la responsabilidad civil y los seguros dentro de su firma y un análisis de los tipos de seguro que resultan más relevantes para ello.

7.2 Profesionalismo y ética dentro de la firma

Esta sección proporciona información general acerca de cuestiones éticas para pequeñas y medianas firmas. Se discute la naturaleza e impacto de los diferentes tipos de cuestiones éticas para la mejora de los servicios de aseguramiento y otros tipos. Un mayor conocimiento de estas cuestiones permitirá a los profesionales estar mejor equipados al momento de enfrentar estos tipos de problemas.

7.2.1 Código de Ética para Profesionales de la Contabilidad

El *Código de Ética para Profesionales de la Contabilidad* fue emitido por el Consejo de Normas Internacionales de Ética para Contadores (el Código del IESBA). En este módulo hemos utilizado el Código del IESBA como guía de cómo los profesionales deben manejarse respecto de las cuestiones éticas que las pequeñas y medianas firmas (SMP) enfrentan; asimismo, recomendamos que los profesionales usen el Código como recurso clave.

Los cimientos del Código del IESBA consisten de un marco conceptual basado en principios. Explícitamente su intención es que sea aplicable en todo el mundo. Dicho método permite dar lugar a las diferencias que dependen de los sistemas legales y jurisdiccionales. El foco, entonces, se encuentra en los principios subyacentes y no tanto en las reglamentaciones preceptivas, dado que ello permite a los profesionales aplicar los principios a sus propias circunstancias. El Código del IESBA esencialmente cubre tres áreas clave.

En primer lugar, establece los principios fundamentales de profesionalismo y comportamiento ético dentro de las firmas. En segundo lugar, identifica los riesgos éticos y asiste en la evaluación de la importancia de estas amenazas. En tercer lugar, proporciona orientación acerca de cómo aplicar las salvaguardas adecuadas para eliminar o reducir las amenazas a un nivel aceptable.

A continuación presentamos una discusión de los cinco principios fundamentales en los que se basa el Código del IESBA.

7.2.2 Principios fundamentales del Código del IESBA

Principio 1: Integridad

Actúe con integridad. Sea directo y honesto en todas sus relaciones profesionales y comerciales. Integridad significa transacciones justas y veracidad. No se involucre en cuestiones tales como informes, declaraciones o comunicaciones que sean falsos o engañosos o que eclipsen u omitan información que los torne engañosos.

Es apropiado enumerar la integridad como el primer principio dado que es la base sobre la que se debe erigir la conducta profesional. También debe ser la piedra fundamental sobre la cual se erige su firma. La integridad debe impregnar todas las áreas de su firma. Es un ejercicio que merece la pena considerar su organigrama y asegurarse de que la integridad sea ejercida en todas las áreas clave de sus negocios. Por ejemplo, considere las áreas clave de comercialización, operaciones, recursos humanos y finanzas de su firma. Usted debe asegurarse de que cada área opere con integridad.

Principio 2: Objetividad

Sea objetivo. No comprometa su juicio profesional o comercial por un interés personal, sesgo, presión o los intereses de otras personas. Su objetividad puede verse dañada si usted presta un servicio profesional donde existe un sesgo de relación, cuyos resultados comprometen su juicio. Objetividad significa no estar influenciado por intereses externos; el profesional tiene su propia forma de pensar.

Principio 3: Competencia y diligencia profesionales

Asegúrese de que todo el trabajo se haga con competencia y diligencia profesionales. Tanto usted como el personal deben tener el conocimiento y las habilidades correspondientes para asegurar un servicio profesional competente.

Esto también significa que su firma debe ejercer un cuidado y diligencia razonables al aplicar normas técnicas y profesionales. Competencia profesional significa haber adquirido determinadas habilidades y conocimiento y tener la capacidad de llevar a cabo la tareas. Usted debe asegurarse de mantener la competencia por medio del desarrollo profesional continuo.

Al realizar un encargo, asegúrese de que usted y su personal estén actuando con responsabilidad de acuerdo con los requerimientos del encargo. Usted y su personal deben ser cuidadosos, rigurosos y actuar a tiempo. La capacitación y supervisión apropiadas deben impartirse de modo permanente para garantizar que todos los servicios se presten de manera competente y con diligencia profesional.

Principio 4: Confidencialidad

Mantenga toda la información de los clientes y la firma en forma confidencial. No revele información de los clientes fuera de la firma sin su autorización y no use la información de los clientes con fines o propósitos personales. Sea precavido en todo momento, incluyendo en los entornos sociales, para asegurarse de que la información se mantenga bajo las normas de confidencialidad.

Existen unas pocas excepciones al principio de confidencialidad. Usted tiene la obligación de revelar información si así lo autoriza su cliente y es requerido por ley. De igual modo, existe una obligación de revelar información cuando hay una obligación de cumplir con verificaciones de revisión de calidad o en respuesta a una consulta. También se puede revelar información para proteger los intereses profesionales del contador en procedimientos legales o para cumplir con normas técnicas y éticas.

Principio 5: Comportamiento profesional

Una marca distintiva de la profesión contable es su aceptación de la responsabilidad de actuar en pos del interés público. Esto significa que el comportamiento profesional requiere que el profesional ponga el interés de su cliente y el público por delante del propio.

También significa cumplir con todas las leyes y reglamentaciones correspondientes y evitar cualquier acción que pudiera desacreditar a la profesión. Asimismo, esto se aplica a cuando usted promociona o vende sus servicios profesionales. Las promociones deben hacerse de manera honesta y veraz y no contener alegaciones exageradas o denigrar el trabajo de otras personas.

No hay una definición de comportamiento profesional, puesto que esta puede ser muy subjetiva y variar de país en país. Es decisión de cada profesional monitorear y evaluar su comportamiento y evitar cualquier acción que pudiera desacreditar a la profesión.

El comportamiento profesional debe aplicarse tanto en contextos internos como externos. El profesional debe asegurarse de que se aplique a todas las personas dentro de la firma. Esto puede aplicarse a una amplia gama de áreas pero esencialmente se aplica al corazón mismo de la firma. Para que una firma sea una entidad profesional, esta debe exhibir un comportamiento profesional.

También se aplica externamente a la firma, en cómo la firma trata con las personas externas a ella. En todos estos intercambios, la firma misma debe mostrar un comportamiento profesional y actuar de la misma manera.

7.2.3 Amenazas a la ética

Las amenazas a la ética ponen su posición ética en riesgo. Existen cinco tipos de amenazas a la ética identificadas por el Código del IESBA. Estas se discuten a continuación con ejemplos para cada una.

1. Interés propio

La amenaza es que usted actúe en su propio interés por encima del interés del cliente. Una participación financiera o de otro tipo puede influir inapropiadamente en su juicio o conducta.

2. Autorrevisión

La amenaza surge cuando usted tiene que evaluar o formar un juicio sobre servicios pasados prestados por su firma o usted mismo.

3. Abogacía

La amenaza surge cuando usted boga por la posición o interés de su cliente. Usted puede promover una posición en particular en favor de determinados intereses hasta el punto de comprometer su objetividad.

4. Familiaridad

La amenaza surge cuando usted tiene una relación demasiado estrecha con su cliente. Un relación prolongada o estrecha con un cliente o parte relacionada puede llevar a que usted se vuelva demasiado afín a sus intereses.

5. Intimidación

La amenaza surge cuando usted se ve intimidado por su cliente a actuar de una manera determinada. Usted puede ser sometido a presión y su objetividad puede verse comprometida. Las presiones pueden ser reales o percibidas.

Cada una de estas amenazas a la ética puede ocurrir en algún momento durante la relación con el cliente. También puede haber momentos en que más de una amenaza ocurren al mismo tiempo o, en casos extremos, las cinco amenazas podrían darse a la vez. Esto puede colocar al profesional y su firma bajo extrema presión y comprometer sus principios fundamentales y posiciones éticas.

Ejemplos de amenazas a la ética

El Código del IESBA también proporciona ejemplos de amenazas a la ética para usar como orientación; sin embargo, es imposible identificar o describir todas las amenazas. El principio primordial es que los contadores profesionales no deben participar, a sabiendas, de ningún negocio, ocupación o relación que pueda perjudicar su capacidad de sostener los principios fundamentales.

Tabla 7.1 Ejemplos de amenazas que las firmas pueden enfrentar

Tipos de amenazas	Ejemplos
Interés propio	Participación financiera directa en el cliente, incluyendo préstamos y otras relaciones comerciales significativas o hacer un acuerdo de tarifa de contingencia relacionado con el encargo de aseguramiento. Dependencia de tarifas totales de un cliente o inquietud acerca de perder un cliente importante. Potencial empleo para cualquier miembro del equipo de aseguramiento con un cliente. Promoción y comercialización inapropiadas de servicios profesionales. Aceptación de clientes que hacen negocios ilegales o de conducta cuestionable. Falta de las habilidades y competencia requeridas al aceptar un encargo. Aceptar obsequios ofrecidos por un cliente que exceden el límite documentado. Conflicto de intereses, tal como prestar servicios que son incompatibles para el mismo cliente. Competir directamente con el cliente o tener empresas conjuntas con competidores importantes del cliente que presentan una amenaza a la objetividad. Descubrimiento de un error significativo de un servicio profesional previo realizado por la misma firma.

Tipos de amenazas	Ejemplos
Autorrevisión	<p>Una firma que emite un informe de aseguramiento sobre la efectividad de un sistema luego de diseñar o implementar ese mismo sistema.</p> <p>Una firma que realiza un servicio para un cliente de aseguramiento que afecta directamente a la información de la materia objeto del encargo de aseguramiento.</p> <p>Aceptar un encargo, la materia objeto del cual ha sido preparada por la firma.</p> <p>Un miembro del equipo de encargos es o ha sido nombrado recientemente directivo o funcionario del cliente, o ha sido empleado por el cliente para un puesto ejecutivo (con influencia directa en la materia objeto del aseguramiento).</p>
Abogacía	<p>Promover acciones de un cliente de auditoría que cotiza en bolsa.</p> <p>Actuar como defensor en nombre de un cliente de aseguramiento para resolver disputas con terceros o en un litigio.</p>
Familiaridad	<p>Relación estrecha o de familia directa con un directivo o funcionario de un cliente o con un empleado en un puesto de influencia respecto de la materia objeto del encargo (aplica a cualquier miembro del equipo del encargo).</p> <p>Un ex socio de encargo de la firma que es un directivo o funcionario del cliente, o un empleado con influencia directa o significativa en la materia objeto del encargo de aseguramiento.</p> <p>Aceptar obsequios o un tratamiento preferencial, a menos que su valor sea claramente insignificante.</p>
Intimidación	<p>Ser amenazado con el despido o reemplazo en un encargo del cliente.</p> <p>Un cliente de auditoría que indica que no otorgará un contrato de que no es de aseguramiento planificado a la firma si la firma continúa estando en desacuerdo con su tratamiento contable de una transacción en particular.</p> <p>Ser amenazado con un litigio por el cliente.</p> <p>Ser presionado para reducir inapropiadamente la extensión de un trabajo solicitado a fin de reducir los honorarios.</p> <p>Sentirse presionado para estar de acuerdo con la opinión de un empleado del cliente porque el empleado tiene más conocimiento experto en el tema en cuestión.</p> <p>Ser informado por un socio de la firma de que un ascenso planificado no tendrá lugar a menos que el contador acepte hacer un tratamiento contable inapropiado para un cliente de auditoría.</p>

7.2.4 Salvaguardas

Identificar amenazas es un primer paso importante, pero también es importante ser consciente de las salvaguardas que pueden usarse. Las salvaguardas son medidas que pueden eliminar o reducir las amenazas de modo que no causen presión excesiva en el profesional y la firma. Las amenazas a la ética pueden no eliminarse por completo pero pueden reducirse a un nivel aceptable.

Existen diferentes tipos de salvaguardas: La profesión, legislación o reglamentación puede crear salvaguardas o estas pueden desarrollarse dentro del entorno de la firma.

Las salvaguardas creadas por la profesión, legislación reglamentación incluyen:

- la educación y capacitación apropiadas y los requerimientos de experiencia para el ingreso a la profesión;

- requerimientos de desarrollo profesional continuo;
- legislación sobre el gobierno corporativo;
- normas y pautas profesionales;
- monitoreo profesional o regulatorio y procedimientos disciplinarios y
- revisión externa por parte de un tercero de los informes, declaraciones o comunicaciones o información producida por el contador profesional.

Las salvaguardas también pueden comunicarse claramente dentro de la firma para disuadir el comportamiento no ético. Esto puede tomar la forma de sistemas de reclamos o denuncia de irregularidades efectivos y bien comunicados, lo que permite al personal atraer la atención hacia conductas no profesionales o no éticas.

Puede haber momentos en que usted enfrenta dilemas éticos. En tales casos, puede ser necesario un proceso de resolución de conflictos éticos. Este proceso puede involucrar:

- asegurarse de obtener todos los hechos correspondientes;
- identificar las cuestiones éticas involucradas;
- identificar los principios fundamentales significativos de las circunstancias involucradas;
- establecer procedimientos internos para asegurar audiencias justas e
- establecer procedimientos internos para asegurar audiencias justas e

Usted debe documentar toda la información relevante y los fundamentos involucrados para alcanzar una resolución. Cuando un conflicto importante no puede ser resuelto, considere obtener orientación profesional de su organismo profesional correspondiente o de asesores legales.

Las salvaguardas del entorno laboral de toda la firma incluyen:

- un liderazgo fuerte, que enfatiza el cumplimiento y la ética;
- control de calidad y políticas de revisión para todos los encargos de los clientes;
- políticas y procedimientos que aseguran que se divulguen todas las relaciones o intereses;
- políticas documentadas relacionadas con la identificación de amenazas y la aplicación de salvaguardas para eliminar o reducir las amenazas a un nivel aceptable;
- políticas y procedimiento internos documentados que requieren el cumplimiento de los principios fundamentales;
- políticas y procedimientos para monitorear y gestionar la confianza en los ingresos recibidos de un solo cliente;
- usar diferentes socios y equipos con líneas de informes separadas para la prestación de servicios de no aseguramiento a un cliente de aseguramiento;
- políticas y procedimientos que prohibirán a las personas que no son miembros del equipo del encargo influir inapropiadamente en el resultado del encargo;
- comunicación oportuna de las políticas y procedimientos de la firma y cualquier cambio en esta a los socios y empleados profesionales, y capacitación e instrucción adecuadas acerca de dichas políticas y procedimientos;
- asesoramiento a socios y empleados profesionales y entidades relacionadas de los que se espera independencia;

- un mecanismo disciplinario para promover y sostener el cumplimiento de las políticas y procedimientos;
- estímulo y empoderamiento de los empleados para que comuniquen a los empleados de alto rango dentro de la firma acerca de toda cuestión ética que les preocupe y
- acceso a una línea de denuncias de irregularidades confidencial para empleados, contratistas o clientes gestionada por un proveedor externo independiente.

Las salvaguardas que son específicas del encargo incluyen:

- que un contador profesional que no estuvo involucrado en el servicio que no es de aseguramiento revise el trabajo de no aseguramiento realizado.
- que un contador profesional que no fue miembro del equipo de aseguramiento revise el trabajo de aseguramiento realizado;
- consultar a un tercero independiente, tal como un comité de directores independientes, un organismo regulador profesional u otro contador profesional;
- rotar el personal del equipo de aseguramiento de alto rango;
- discutir cuestiones éticas con las personas a cargo del gobierno de la entidad del cliente;
- divulgar la naturaleza de los servicios proporcionados y la extensión de las tarifas imputadas a las personas a cargo del gobierno de la entidad del cliente e
- involucrar a otra firma para realizar o volver a realizar parte del encargo.

Las salvaguardas dentro de los sistemas del cliente incluyen:

- personas que no pertenecen a la gerencia que ratifiquen la designación de una firma independiente para realizar un encargo;
- que el cliente cuente con empleados competentes con experiencia y antigüedad para tomar decisiones de dirección;
- procedimientos internos para garantizar decisiones y elecciones objetivas en la designación de encargos que no son de aseguramiento y
- una estructura de gobierno corporativo apropiada con supervisión y comunicaciones adecuadas respecto de los servicios de la firma.

7.2.5 Amenazas a la ética y posibles salvaguardas

El Código del IESBA proporciona información general acerca de los tipos y ejemplos de amenazas a la ética y las salvaguardas recomendadas para enfrentar tales amenazas. Estos se incluyen en la [Tabla 7.2](#), junto con la sección correspondiente del Código del IESBA.

Tabla 7.2 Amenazas probables y salvaguardas posibles

Nombramiento profesional (Sección 210 del Código)		
<i>Etapa</i>	<i>Amenazas probables</i>	<i>Salvaguardas posibles</i>
Aceptación de clientes	Conducta cuestionable relacionada con la dirección (por ejemplo, involucramiento en actividades ilegales, blanqueo de capitales, prácticas de informes financieros deshonestas o cuestionables)	<p>Obtenga un conocimiento y entendimiento minuciosos del cliente y sus estructuras de gobierno de la entidad.</p> <p>Asegure el compromiso del cliente en cuanto a las prácticas de gobierno corporativo y controles internos.</p> <p>Revise las decisiones de aceptación para los clientes recurrentes en forma periódica.</p>
Aceptación del encargo	<p>Falta de habilidades y conocimiento adecuados para llevar a cabo un encargo</p> <p>Dependencia de asesoramiento incorrecto o inadecuado</p>	<p>Adquiera un conocimiento apropiado de la naturaleza y complejidad del negocio.</p> <p>Adquiera un conocimiento apropiado de las industrias pertinentes.</p> <p>Obtenga experiencia de los requerimientos regulatorios correspondientes.</p> <p>Utilice expertos cuando sea necesario.</p> <p>Acuerde un marco temporal realista para la realización de las tareas.</p> <p>Asigne suficientes empleados experimentados con las competencias necesarias.</p> <p>Cumpla con las políticas y procedimientos de control de calidad.</p> <p>Cuando necesite confiar en un experto, asegúrese de su reputación, conocimiento experto, recursos y normas profesionales y éticas aplicables.</p>
Cambios en los nombramientos de los profesionales	<p>Falta de conocimiento cabal de los fundamentos para cambios en los nombramientos de los profesionales, los cuales conducen a la decisión de aceptar sin información</p> <p>Solicitud de realizar un trabajo profesional complementario o adicional para el trabajo existente de otro contador profesional donde existe una falta de información o esta está incompleta</p> <p>El nombramiento del personal se ve limitado por una cuestión de confiabilidad o prohibición por parte de las normas legales relacionadas con la obtención de información</p>	<p>Comuníquese con el contador actual antes de aceptar.</p> <p>Determine las razones detrás del cambio.</p> <p>Solicite información de todos los hechos que, en opinión del contador actual, el contador propuesto necesita saber.</p> <p>Solicite la revelación de la información por medio del cliente acerca del contador actual.</p> <p>Hable con el cliente a fin de obtener información confidencial del contador actual.</p> <p>Consulte con terceros o investigaciones de antecedentes de la alta gerencia o las personas a cargo del gobierno de la entidad del cliente.</p>

Conflictos de intereses (Sección 220 del Código)	
<i>Amenazas probables (relaciones comerciales)</i>	<i>Salvaguardas posibles</i>
<p>El contador profesional compite directamente con el cliente o es parte de una empresa conjunta con un competidor principal del cliente</p> <p>Servicios profesionales para clientes cuyos intereses están en conflicto o disputa mutuos en relación al tema en cuestión</p>	<p>Notifique al cliente acerca del interés comercial de la firma que puede presentar un conflicto de intereses y obtenga consentimiento para proseguir.</p> <p>Notifique a todas las partes correspondientes que el contador profesional está actuando para dos o más partes con respecto a una cuestión donde los respectivos intereses están en conflicto y obtenga consentimiento para proseguir.</p> <p>Notifique al cliente que el contador profesional no actúa exclusivamente para ninguno de los clientes en cuanto a la prestación de los servicios propuestos y obtenga consentimiento para proseguir.</p> <p>Otras salvaguardas incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • el uso de diferentes equipos de encargo; • procedimientos para evitar el acceso a la información; • directrices claras para los miembros del equipo del encargo acerca de • cuestiones de seguridad y confidencialidad; • el uso de acuerdos de confidencialidad firmados por los empleados y socios de la firma y • revisiones periódicas de la aplicación de salvaguardas por parte de una persona de alto rango no involucrada en el encargo del cliente en cuestión. • Declaración de registro de intereses
<p>El cliente se ha negado a autorizar a la firma a que actúe para otra de las partes con respecto a la cuestión dado el surgimiento de un conflicto de intereses</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Deje de actuar para una de las partes en la cuestión que dio origen al conflicto de intereses.
Conflictos de intereses (Sección 230 del Código)	
<i>Amenazas probables (relaciones comerciales)</i>	<i>Salvaguardas posibles</i>
<p>Proporcionar una segunda opinión de la aplicación de normas de contabilidad, auditoría u otras en nombre de una compañía que no es un cliente actual, en especial cuando no está basada en el mismo conjunto de hechos</p>	<p>Obtenga permiso del cliente para contactar al contador actual describiéndole al cliente las limitaciones que rodean a una segunda opinión y proporcionando al contador actual una copia de su opinión.</p>

Honorarios y otros tipos de remuneración (Sección 240 del Código)	
<i>Amenazas probables (relaciones comerciales)</i>	<i>Salvaguardas posibles</i>
Subvaloración: una amenaza de carácter de interés propio a la competencia y diligencia profesionales cuando los honorarios cotizados son menores al importe requerido para llevar a cabo un servicio competente	Haga que el cliente conozca los términos del encargo con respecto a la base de los honorarios cotizados. Asigne el tiempo apropiado y empleados calificados para la tarea.
Honorarios de contingencia: una amenaza a la objetividad, en especial en un encargo que no es de aseguramiento	Proporcione un acuerdo escrito por adelantado con el cliente sobre la base de la remuneración. Divulgue a los usuarios objetivo el trabajo realizado y la base de la remuneración. Establezca políticas y procedimientos de control de calidad. Haga que un tercero independiente revise el trabajo realizado.
Los honorarios o comisiones por derivaciones crearán una amenaza de interés propio a la objetividad, competencia y diligencia profesionales	Divulgue al cliente todos los encargos por los que se deba pagar honorarios de derivación a otro contador profesional por el trabajo derivado. Divulgue al cliente todos los encargos por los que se recibirán honorarios de derivación por derivar trabajo a otro contador profesional. Obtenga un acuerdo por adelantado del cliente para los acuerdos de comisión relacionados con la venta a un tercero de bienes o servicios al cliente.
Comercialización y promoción de servicios profesionales (Sección 250 del Código)	
<i>Amenazas probables (relaciones comerciales)</i>	<i>Salvaguardas posibles</i>
Servicios, logros o productos de comercialización que no son congruentes con la conducta profesional esperada de un contador profesional	No haga alegaciones exageradas de los servicios ofrecidos, calificaciones o experiencia obtenida. No exagere en cuanto a referencias o comparaciones no corroboradas respecto del trabajo de otras personas.
Obsequios e invitaciones (Sección 260 del Código)	
<i>Amenazas probables</i>	<i>Salvaguardas posibles</i>
Aceptar un obsequio de un cliente crea una amenaza de interés propio o familiaridad; una amenaza de intimidación a la objetividad puede derivar de la posibilidad de que dichos ofrecimientos se hagan públicos	Considere, en base a un tercero razonable o bien informado, sopesar todos los hechos y circunstancias específicos, si el obsequio es trivial y no presenta consecuencias de modo que cualquier amenaza al cumplimiento de los principios fundamentales sea de un nivel aceptable. Compare con la política de obsequios e invitaciones para decidir si el obsequio cumple con las normas. Si no es el caso, no acepte el obsequio.

Custodia de activos del cliente (Sección 270 del Código)	
<i>Amenazas probables</i>	<i>Salvaguardas posibles</i>
Hacerse cargo de los activos de un cliente o estar en custodia de importes de dinero pertenecientes a otras personas puede generar una amenaza de interés propio a la conducta profesional y objetividad	<p>Mantenga dichos activos aparte de los activos personales o de la firma.</p> <p>Use los activos solamente para los fines intencionados.</p> <p>En todo momento, esté listo para rendir cuentas de dichos activos y cualquier ingreso, dividendos o ganancias generadas, ante todas las personas con derecho a tal rendición de cuentas.</p> <p>Cumpla con todas las leyes y normativas relevantes para la custodia y rendición de cuentas de dichos activos.</p> <p>Considere las obligaciones legales y regulatorias durante los procedimientos de aceptación de los encargos si el encargo implica la entrega de activos.</p> <p>Considere buscar asesoramiento legal si tiene sospechas de transacciones ilegales.</p>
Objetividad: todos los servicios (Sección 280 del Código)	
<i>Amenazas probables</i>	<i>Salvaguardas posibles</i>
Tener intereses en, o una relación personal o comercial con, un cliente o sus directivos, funcionarios o empleados puede causar una amenaza de familiaridad a la objetividad	<p>Retírese del equipo del encargo.</p> <p>Establezca procedimientos de supervisión.</p> <p>Dé por finalizada la relación financiera o comercial que dio origen a la amenaza.</p> <p>Discuta el tema con los niveles más altos de la gerencia dentro de la firma.</p> <p>Asegúrese de hacer el seguimiento de las conversaciones por medio de correos electrónicos o cartas de confirmación.</p> <p>Discuta el tema con las personas a cargo del gobierno de la entidad del cliente.</p> <p>Si las salvaguardas no pueden eliminar o reducir la amenaza a un nivel aceptable, rechace o rescinda el encargo.</p>

7.3 Gestión de riesgo dentro de la firma

7.3.1 Identificación del riesgo dentro de las firmas contables

La gestión de riesgo es un área de la vida dentro de una firma cuya importancia ha crecido en los últimos años. Existe una cantidad de motivos que son esenciales para que la firma tenga un programa de gestión de riesgo, que incluyen:

- proteger los activos, finanzas y operaciones de la firma;
- contribuir al cumplimiento legal satisfactorio, gobierno corporativo y diligencia debida;
- mejorar los servicios ofrecidos por la firma;
- proteger la reputación, credibilidad y estatus de la firma y
- mejorar la confiabilidad en la firma.

La implementación de un programa de gestión de riesgo proporciona muchos beneficios a las firmas contables. Estos incluyen:

- una planificación estratégica más efectiva en las firmas;
- un mejor control de los gastos a través de mejores flujos de trabajo y procesos de evaluación de clientes y encargos;
- una mayor rentabilidad por medio de mejores controles de los clientes y trabajos;
- menores riesgos de litigio como consecuencia de mejores procesos y planes de contingencia;
- mayor conocimiento y entendimiento de la exposición al riesgo;
- un método sistemático, bien informado y riguroso de toma de decisiones;
- menos alteraciones y menos reelaboración por medio de un mayor conocimiento del proceso por parte de todo el personal de la firma y
- establecer un entorno para la mejora continua dentro de la firma.

7.3.1a Establecimiento de un programa de gestión de riesgo

A fin de establecer un programa de gestión de riesgo, es importante entender los pasos necesarios. Dichos pasos son:

- 1. Implementar un marco de gestión de riesgo basado en la política de riesgo**
- 2. Establezca el contexto**
 - (a) Considere las metas y objetivos de la firma;
 - (b) considere el entorno dentro del cual opera la firma e
 - (c) Identifique las partes interesadas internas y externas.
- 3. Identifique los riesgos**
 - (a) Identifique los riesgos existentes y potenciales, así como también los controles existentes.
- 4. Analice y evalúe los riesgos**
 - (a) Analice y evalúe los riesgos de su propia firma en forma continua e
 - (b) identifique los riesgos altos y bajos.
- 5. Aborde y gestione los riesgos**
 - (a) Desarrolle estrategias para gestionar los riesgos identificados.
- 6. Comunique y consulte**
 - (a) Comunique y consulte con todas las partes de la firma, así como también partes externas a fin de asegurarse de que todas las personas estén informadas.

7. Monitoree y revise

- (a) Monitoree y revise las estrategias de gestión de riesgo en forma permanente.

8. Registre

- (a) Mantenga un registro escrito de todas las políticas y procedimientos, incluyendo la documentación relacionada con el proceso de evaluación, riesgos mayores identificados y las medidas diseñadas para reducir el impacto de estos riesgos mayores.

Luego de completar esta revisión de riesgo, donde se ha identificado que un área de la firma presenta un alto riesgo, usted debe:

- evaluar su capacidad de reducir el riesgo en términos de los procedimientos existentes;
- ajustar o reconsiderar ese área y su desarrollo;
- volver a capacitar o contratar personal para satisfacer las deficiencias de dotación de personal;
- revisar el encargo con los clientes de ese área de su firma y
- aplicar los procedimientos de gestión de riesgo.

Asimismo, es importante que considere procedimientos de gestión de riesgo tales como:

- aclarar los términos del encargo;
- notificar a los clientes acerca de los riesgos involucrados y asegurarse de que, si continúan, tanto usted como el cliente aceptan el nivel de riesgo que debe ser gestionado (si usted acepta que no se debe —o puede— ser eliminado);
- obtener un seguro adecuado y controlar los reclamos una vez que estos han tenido lugar;
- mantener documentación precisa y actualizada;
- asegurar la línea de tiempo de acción y sistemas de agenda;
- desempeñarse solo en aquellas áreas para las que tiene conocimiento experto suficiente e
- implementar criterios de selección estrictos para los clientes y asesores o agentes involucrados.

A continuación incluimos las preguntas que usted debe hacerse a fin de identificar los riesgos y determinar cómo tratarlos. Por favor, tenga en cuenta que la siguiente lista de verificación debe ser usada como guía solamente y ser adaptada para las circunstancias individuales de cada firma.

Establezca el contexto

El proceso de gestión de riesgo requiere que el profesional considere cuestiones tales como las que se enumeran en la [Tabla 7.3](#) a continuación:

Tabla 7.3 Cuestiones a tener en cuenta en términos del contexto

<input type="checkbox"/>	¿Qué resultados desea lograr la firma?
<input type="checkbox"/>	¿Cuál es el entorno dentro del cual opera la firma? (por ejemplo, cultural, legal y operativo)
<input type="checkbox"/>	Identifique las partes interesadas internas y externas. (por ejemplo, clientes, personal, asesores, agentes, sistemas internos, terceros, proveedores, etc.)

Al definir la relación entre la firma y su entorno, incluyendo las partes interesadas, se identifican las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a la firma.

Este plan “estratégico” incluirá los aspectos financieros, operativos, competitivos, políticos (imagen y percepción pública), sociales, culturales y legales de la firma.

9. Identifique los riesgos

Una vez establecido el contexto, los factores de riesgo potencial o amenazas y los controles de riesgo existentes de la firma deben ser identificados. Los riesgos potenciales de una firma pueden categorizarse como:

- a. servicios prestados;
- b. riesgo del contrato;
- c. aceptación o prolongación del riesgo y
- d. riesgo de rendimiento.

Hemos establecido una lista de verificación para revisar cada una de estas áreas de riesgo y esta se encuentra adjunta como [Anexo 7.6](#) al final de este módulo.

10. Analice y evalúe los riesgos

El profesional debe analizar y evaluar los riesgos de la firma en forma continua. La evaluación de riesgo incluye los siguientes (diríjase a la [Tabla 7.4](#)):

Tabla 7.4 Análisis y evaluación de riesgos en forma continua

<input type="checkbox"/>	Una comparación de los niveles de exposición con el nivel de tolerancia predeterminado.
<input type="checkbox"/>	Importancia de la actividad para la cual se está gestionando el riesgo y sus resultados.
<input type="checkbox"/>	Grado de control del riesgo.
<input type="checkbox"/>	Pérdidas potenciales o reales que pueden surgir del riesgo.
<input type="checkbox"/>	Beneficios y oportunidades presentados por el riesgo.

Puede haber ocasiones en que a los profesionales les gustaría identificar el costo de los controles y su idoneidad. Hay una cantidad de formas de evaluar esto, el modelo más simple es considerar la probabilidad de que un suceso ocurra y las consecuencias de tal suceso, por Ej., riesgo = probabilidad x consecuencia.

Consulte a otras personas y use su propia experiencia para calcular el nivel de riesgo. Este se puede categorizar como extremo, alto, moderado o bajo. Los riesgos deben clasificarse para establecer las prioridades de gestión.

Entre otras cuestiones, el proceso de evaluación debe sondear los elementos que se muestran en la [Tabla 7.5](#) a continuación.

Tabla 7.5 Evaluación del nivel de riesgo

	Consideración	Comentario/acción	Completado el
1.	Las áreas de práctica existentes y anticipadas de la firma		
2.	La composición, experiencia y conocimiento experto de la firma		
3.	Los procedimientos de gestión y control interno de la firma		
4.	La probabilidad de ser demandado y el ámbito potencial de cualquier demanda		
5.	El proceso para evaluar a los clientes nuevos y actuales		

Otros métodos que pueden utilizarse para analizar riesgos identificados incluyen listas de verificación, juicios basados en la experiencia y registros, diagramas de flujo, lluvias de ideas, análisis de sistemas y análisis de escenarios.

Muchos profesionales cuentan con manuales de procedimiento, listas de verificación y procesos internos. El nivel de análisis de riesgo llevado a cabo dependerá de la información y los datos disponibles. Este puede variar de cualitativo a semicuantitativo y cuantitativo. En el caso de los análisis cuantitativos, un análisis lógico debe usarse también para testear los datos que están siendo usados.

Cuando se evalúa el tipo de riesgos a los que está expuesta la firma, es importante tener en cuenta tanto los riesgos internos como los riesgos externos. Estas dos áreas de riesgo se exponen en mayor detalle a continuación.

7.3.2 Análisis de riesgo interno

7.3.2a Riesgos originados por el personal

El profesional debe considerar si los empleados ven a la firma como una opción de empleo a corto plazo o una oportunidad a largo plazo.

El riesgo yace en la percepción de la firma como un empleador a corto plazo. Un alto grado de rotación de personal podría derivar en una alteración en las operaciones de la firma y generar el gasto de encontrar y capacitar nuevo personal que no dé un retorno a la firma si la abandona luego de un corto tiempo.

Del mismo modo, el profesional debe considerar si hay empleados en la firma que son esenciales para su éxito. Si un empleado es esencial para el éxito de la firma, la facturación y las ganancias pueden verse afectadas si el empleado deja la firma, abre su propia firma como competencia o se va a trabajar para la competencia.

El profesional también debe considerar si el personal enfrenta riesgos de salud y seguridad ocupacional. Si los miembros del personal trabajan en un ambiente inseguro, la firma corre el riesgo de recibir multas y sanciones y el ausentismo, lesiones o incluso fallecimiento de un empleado.

Las estrategias de atenuación de riesgo para estos tipos de riesgo incluyen:

- implementación de procedimientos de selección que mejoran la probabilidad de encontrar el personal apropiado para la firma, aquellos con una visión a largo plazo;

- establecer acuerdos de confidencialidad y/o acuerdos de limitación al comercio razonables para que sean firmados por el personal clave o todo el personal según corresponda;
- implementar un sistema de desarrollo de rendimiento sólido para comunicar las expectativas y metas de rendimiento, monitorear el rendimiento y fijar la remuneración;
- proporcionar capacitación continua y capacitación cruzada para el personal, congruentes con las necesidades de la firma;
- asignar varias personas a tareas clave y proporcionar respaldo en el caso de enfermedad o partida súbita;
- rotar empleados en diversas funciones de la empresa para que se familiaricen con otras áreas de la firma;
- implementar políticas de salud y seguridad ocupacional adecuadas a fin de minimizar los riesgos;
- usar iniciativas de participación accionaria, participación en las utilidades y otros incentivos para ayudar a retener al personal clave y darles la posibilidad de compartir el éxito que crearon para la empresa. Sea precavido respecto del diseño de dichos esquemas de incentivos, puesto que estos podrían fomentar conductas no deseadas y
- revise el período de preaviso requerido del personal que renuncia. Tenga cuidado con esto, dado que podría tener consecuencias legales no deseadas, según la normativa local.

7.3.2b Riesgos generados por las instalaciones de la empresa y su ubicación

El profesional debe considerar si la firma es dependiente de su propia ubicación.

Si la firma depende significativamente de dónde está ubicada para generar facturación, mover las instalaciones de su ubicación actual podría causar alteraciones que afectarían el acceso de los clientes, personal y proveedores. Otro riesgo consiste en que, en el caso de un incendio, inundación u otro tipo de desastre, la empresa quizá no pueda comenzar nuevamente a funcionar si las instalaciones, el equipamiento, materiales y/o registros resultan destruidos.

Otra cuestión que el profesional debe tener en cuenta es si la empresa está creciendo o está relativamente estable. Si está creciendo sólidamente, el profesional deberá considerar por cuánto tiempo puede esperar que ello continúe y el tamaño que necesitarán ser las instalaciones en dos, cinco o diez años.

A menos que se hayan hecho planes para ampliar las instalaciones actuales, el riesgo reside en que la empresa quizá no pueda crecer a su potencial máximo y podría estancarse o ser superada por la competencia.

Las estrategias de atenuación de riesgo para estos tipos de riesgo incluyen:

- identificar una cantidad de instalaciones alternativas adecuadas que podrían ser apropiadas para los clientes, proveedores y personal;
- cuando las instalaciones son adecuadas para las necesidades comerciales a largo plazo, considere asegurar un alquiler a largo plazo o derecho preferente cuando vence el alquiler y
- gestionar la empresa para predecir los requerimientos de espacio futuros con anticipación.

7.3.2c Amenazas a la buena voluntad y reputación

Una cuestión de importancia para el profesional es considerar si la firma está expuesta a una amenaza a su reputación o buena voluntad. Por ejemplo, ¿qué sucedería si la firma prestara un mal asesoramiento o si se viera involucrada en un fraude mayor?

El riesgo yace en que un fraude, u otro suceso similar, probablemente generaría mala publicidad. Esto podría causar una aflicción inmediata a la firma y posiblemente un daño a largo plazo a su buena voluntad y reputación.

Las estrategias de atenuación de riesgo podrían incluir:

- incorporación de procesos de revisión y sistemas de aseguramiento de calidad sólidos a fin de evitar una situación que pueda dañar la reputación de la firma;
- invertir en investigación y desarrollo y mantenerse actualizado respecto de los avances tecnológicos y
- capacitación obligatoria y programas de desarrollo para el personal.

7.3.2d Riesgos generados por la tecnología de la información

Lo importante a considerar en este punto es el grado hasta el cual la firma depende de la tecnología de la información (TI). El nivel de riesgo creado por el uso de la TI aumenta a medida que la firma se vuelve más dependiente de ella.

El riesgo obvio es que si la firma depende en gran medida de la TI, podría no poder operar sin ella; por ejemplo, si el servidor o procesador principal fallara durante un período de mucho uso. Existen muchas otras áreas de riesgo asociadas con la TI y las soluciones en la nube, que incluyen:

- Prestación de servicios de TI: ¿funcionan todas las aplicaciones de software (incluso las hojas de cálculo) como se espera? ¿Son todas precisas?
- Prestación de soluciones de TI: ¿integra usted las soluciones de TI a sus procesos laborales diarios para que la firma funcione de manera más eficiente y predecible?
- Concreción de los beneficios de TI: considere el costo no solo de una aplicación sino también el costo de no implementar dicha aplicación. Algunos desembolsos en TI son esenciales simplemente para mantenerse al ritmo del resto de la industria.

Las estrategias de atenuación de riesgo incluyen:

- proteger las computadoras portátiles y de escritorio;
- mantener los datos protegidos realizando copias de seguridad y guardando tales copias fuera de las instalaciones;
- asegurarse de que las licencias de software estén actualizadas;
- asegurarse de que las versiones de actualización del software se ejecuten con periodicidad;
- tener estrategias de acceso a Internet documentadas;
- establecer y monitorear las políticas de uso de las redes sociales;
- proteger las redes;
- proteger los servidores;
- asegurar la línea de aplicaciones empresariales;

- asegurarse de que el soporte de TI apropiado esté disponible dentro de un marco temporal aceptable;
- contar con una unidad de alimentación de energía ininterrumpida e
- impartir la capacitación en TI adecuada para el personal.

Las políticas y listas de verificación para las estrategias de gestión de riesgos tecnológicos se incluyen en el [Módulo 5](#).

7.3.3 Riesgo externo

7.3.3a Riesgos originados por los clientes

Una cuestión importante que el profesional debe considerar es si la firma depende mucho de una cantidad reducida de grandes clientes. Por ejemplo, ¿hay un cliente, o grupo de clientes, que genera el 65% o más de los ingresos totales?

El riesgo es que si la firma depende de una cantidad reducida de grandes clientes, las ganancias y el flujo de caja pueden verse afectados en el corto plazo si uno de ellos abandona a la firma o deja de producir ingresos.

Las estrategias de atenuación de riesgo incluyen:

- asegurarse los grandes clientes por medio de contratos a largo plazo, visitarlos con periodicidad o preguntarles continuamente acerca de su opinión de los servicios de la firma;
- distribuir el riesgo desarrollando clientes actuales más pequeños para que se vuelvan clientes más grandes;
- buscar nuevos clientes rentables y
- buscar formas que insuman menores costos para prestar servicio a los clientes menos rentables.

7.3.3b Riesgos originados por la competencia

Virtualmente, cada empresa tiene competencia. Sin embargo, si la competencia —tanto real como potencial— presenta una amenaza significativa a la empresa, la viabilidad de la firma se verá en riesgo. El profesional debe considerar si su competencia representa una amenaza.

Las estrategias de gestión de riesgo incluyen:

- continuar construyendo relaciones con los clientes y la comunidad local (¡proporcionando un gran servicio a modo de combatir la competencia!);
- hacer investigaciones de las tendencias de la industria y adoptando nuevos servicios o maneras de prestar tales servicios;
- invertir en el desarrollo de nuevos servicios y
- monitorear a la competencia en forma continua, incluyen el cambio en los precios.

7.3.4 Desarrollo de un marco de riesgo para su firma

Al evaluar cuáles son las fuentes de riesgo de su firma, usted debe tener en cuenta las siguientes áreas:

- integridad;
- servicios ofrecidos;

- comercialización y comunicación;
- cuestiones de personal y recursos humanos;
- gestión de la información y recursos;
- obligaciones regulatorias e intervención;
- cuestiones y seguridad de la TI;
- colapso de la gerencia (planificación de sucesión);
- aceptación y continuidad de los clientes y
- gestión del flujo de caja.

La [Figura 7.1](#) muestra estos elementos en forma de diagrama.

Figura 7.1 Fuentes de riesgo para una firma contable



Cada una de estas áreas debe ser considerada cuando se desarrolla el marco de riesgo de una firma.

Hemos establecido una serie de listas de verificación para revisar cada una de estas áreas de riesgo y estas se encuentran adjuntas como [Anexo 7.6](#) al final de este módulo y cubren:

- integridad;
- servicios ofrecidos;
- comercialización y comunicación;
- personal y recursos humanos;
- gestión de la información y recursos;
- obligaciones regulatorias;
- tecnología de la información y seguridad;

- colapso de la gerencia y planificación de sucesión;
- aceptación y continuidad de los clientes y
- gestión del flujo de caja.

Recuerde que estas listas de verificación se sugieren como guía solamente y deben ser modificadas para que se adapten a las necesidades específicas de su firma. Asimismo, tenga en cuenta el impacto de las normas locales.

7.3.5 Adopción de estrategias de atenuación del riesgo

Usted debe desarrollar estrategias para gestionar los riesgos que identifica en su firma. Puede elegir opciones de la siguiente lista:

- aceptar;
- evitar;
- transferir (en parte o por completo);
- reducir las probabilidades;
- reducir las consecuencias y
- contener el riesgo.

Cuando los riesgos caen en el nivel de tolerancia de exposición, estos pueden ser tratados como de baja prioridad o contenidos. Los planes de acción óptimos se desarrollan en base a:

- los niveles actuales de exposición al riesgo;
- los beneficios que surgen de las acciones/los controles;
- la extensión del tiempo para implementar acciones y
- el presupuesto disponible.

7.3.5a Estrategias de gestión de riesgo

Existen numerosos ejemplos de estrategias que pueden usarse para gestionar el riesgo. Estos incluyen:

- Estrategia de contingencia:** se aplica a los riesgos con altas consecuencias pero bajas probabilidades de suceder y apunta a traer las potenciales consecuencias del riesgo dentro de límites aceptables. Algunos simples ejemplos de una estrategia de control de riesgo son los seguros y las indemnizaciones contractuales, planes de continuidad laboral y la contratación de algunas o todas las actividades de otra organización o persona.
- Estrategia preventiva:** se aplica cuando el impacto del potencial no es demasiado grande pero la probabilidad de que ocurra es alta, por ejemplo, demandas de clientes. En este caso, los procedimientos de aseguramiento de control de calidad, la supervisión y capacitación serían instancias de esta estrategia.
- Estrategia de monitoreo:** es apropiada para exposiciones donde la probabilidad y consecuencia de riesgo con consideradas relativamente bajas. Esta estrategia apunta a asegurar que todas las “salvaguardas estándar” existan y funcionen. También requiere que el riesgo sea revisado en forma periódica. Por ejemplo, verificaciones de calidad, preparación de informes periódicos, auditorías y revisiones de rendimiento.

- iv. **Estrategia combinada:** corresponde a la gestión del entorno del riesgo; es decir, gestionar resultados negativos potencialmente probables y resultados de alto impacto o consecuencias que podrían involucrar una combinación de las estrategias enumeradas arriba.

Cuando se identifica que un área de la firma representa un alto riesgo, la firma debe seguir las acciones sugeridas en la [Tabla 7.6](#).

Tabla 7.6 Estrategias de gestión de riesgo

a.	Evaluar la capacidad de la firma de reducir el riesgo en términos de los procedimientos existentes;
b.	ajustar o reconsiderar ese área de la firma y su desarrollo;
c.	volver a capacitar o contratar personal para satisfacer las deficiencias de dotación de personal;
d.	revisar los encargos con los clientes de ese área de la firma y
e.	aplicar los procedimientos de gestión de riesgo.

7.3.5b Procedimientos de gestión de riesgo

El Código del IESBA enumera una cantidad de procedimientos de gestión del riesgo importantes que deben ser tenidos en cuenta por las firmas. Estos incluyen:

1. La carta de compromiso

- Confirma la aceptación del nombramiento;
- Describe el objetivo, alcance y extensión del compromiso;
- resalta la extensión de las responsabilidades del miembro hacia el cliente;
- define las responsabilidades del cliente;
- gestiona la “brecha en la expectativa del cliente”, es decir, emparejar los servicios esperados por el cliente con los servicios prestados;
- limita el grado de exposición:
 - especificando las limitaciones del trabajo a ser realizado;
 - limitando el asesoramiento al cliente únicamente;
 - restringiendo el uso del nombre del miembro en la documentación suministrada al cliente;
 - obteniendo una indemnización del cliente, cualquier tercero o en conexión con el trabajo secretarial, de quiebras y fideicomisos
- fija los honorarios aplicables al encargo.

Una carta de compromiso es un documento esencial en cualquier firma y beneficia tanto al profesional como al cliente. Ello se cubre en mayor detalle en la [Sección 7.4](#) de este módulo.

Las políticas documentadas para la aceptación de un nuevo cliente o separación de un cliente existente son esenciales para atenuar el riesgo.

2. Notifique a los clientes acerca de los riesgos

Con el propósito de evitar tener que asumir la responsabilidad de los riesgos que corre el cliente, notifique a este por escrito de las fechas relevantes y consecuencias en el caso de que el cliente no actúe. Esto transferirá el riesgo de la falta de cumplimiento de vuelta al cliente para que actúe y/o haga el seguimiento.

3. Documentación precisa y actualizada

Se recomienda que todo el asesoramiento que brinda un miembro del personal sea ingresado a un sistema de archivos/agenda o por medio de una carta de confirmación o informe al cliente. La información que debe incluirse es:

- fecha;
- hora;
- contenido de la conversación/asesoramiento;
- a quién fue provista y
- firma (si corresponde).

4. Línea de tiempo de acción y sistemas de agenda

Las notas de archivo tendrán el doble efecto de:

- asistir en la recolección de sucesos si hay un litigio muchos años más tarde y
- ser presentadas en un tribunal como prueba de que una conversación realmente tuvo lugar (sujeto a que se establezca la autenticidad de la documentación).

5. Desempeño en áreas para las que se tiene conocimiento experto suficiente

Cada miembro del personal debe reconocer sus limitaciones. Si el miembro del personal opina que no hay suficiente tiempo o que no tiene las habilidades necesarias para prestar el servicio solicitado, entonces la cuestión debe ser derivada a un especialista.

6. Selección de clientes

Se recomienda hacer una revisión de la combinación de clientes de la firma en vistas a considerar un aumento en la proporción de clientes que requieren asesoramiento de un riesgo menor. La revisión debe examinar:

- el tipo de negocio del cliente;
- el trabajo permanente o encargo por vez única y
- el efecto del clima económico en la empresa del cliente.

Es importante recordar que la aplicación de dichas medidas no libera al miembro de la obligación de ejercer el nivel de habilidad, diligencia y juicio apropiados para el servicio prestado y, por lo tanto, la aplicación del estándar más alto a todos los niveles resulta esencial.

Por lo general, las firmas deben considerar sus procedimientos de control y aseguramiento de calidad, los problemas que han surgido y cómo estos han sido abordados en el pasado.

7. Monitoreo

Las firmas deben monitorear y revisar en forma continua las estrategias usadas para gestionar el riesgo.

También es necesario monitorear y gestionar la implementación del plan de acción con respecto al tiempo y presupuesto.

Con el tiempo, nuevos riesgos surgirán, los riesgos actuales aumentarán o se reducirán, los riesgos ya no existirán, la prioridad de los riesgos puede cambiar o las estrategias de tratamiento del riesgo pueden ya no ser efectivas.

El monitoreo debe incluir:

- monitoreo de riesgos existentes,
- identificación de nuevos riesgos,
- identificación de áreas problemáticas y
- evaluación de la efectividad y estrategias de tratamiento del riesgo actual.

El monitoreo garantiza que se introduzcan nuevas medidas para controlar nuevos riesgos a medida que estos surgen. La revisión permanente es necesaria para asegurar que las estrategias permanezcan relevantes y que la posición de control de riesgo global sea relativa a los costos potenciales del riesgo.

8. Comunicación y consultas

El proceso de gestión de riesgo requiere comunicación y consultas permanentes con todas las partes de la firma, así como también con personas externas con el fin de asegurar que todo el personal esté informado de todas las etapas del proceso.

9. Mantenimiento de archivos

Todas las políticas y procedimientos deben estar asentados por escrito. Los archivos se deben mantener por medio de la documentación de los procesos de evaluación realizados, los riesgos mayores identificados y las medidas reconocidas para reducir el impacto de dichos riesgos mayores.

No documentar las políticas puede conducir a deficiencias en el rendimiento debido a malosentendidos o malasinterpretaciones. Un conjunto escrito de declaraciones de políticas provistas por procedimientos documentados proporciona una referencia constante, una guía para la acción y un marco para verificar que las operaciones se realizan en la forma que desea la firma.

7.4 Compromiso del cliente

7.4.1 El proceso de compromiso

La relación entre un profesional y un cliente es importante para ambas partes. Como ya lo hemos discutido, el profesional aporta una cantidad de elementos importantes a la relación. Estos deben incluir la integridad, objetividad, competencia y diligencia profesionales, confidencialidad y comportamiento profesional. Además de estas características, el profesional también aporta sus habilidades interpersonales individuales a la relación.

Uno de los aspectos más importantes de la relación profesional es un claro entendimiento de lo que es la relación, para qué ha contrato el cliente al profesional específicamente. La manera formal de reconocer esto es por medio de una carta de compromiso o un documento de compromiso. Aquí es donde el profesional proporciona un entendimiento formal escrito de lo que el cliente busca.

Tal carta confirma el compromiso —o proporciona la oportunidad de aclarar cualquier incertidumbre— que puede existir entre el cliente y el profesional. Esta contribuye considerablemente a evitar disputas con el cliente, puesto que los términos del compromiso están claramente establecidos de manera transparente y

explícita. Este puede no siempre ser el caso, pero sin una carta de compromiso, el profesional se encuentra en una posición débil.

7.4.1a Términos del compromiso de servicios profesionales

La carta de compromiso es una manera de formalizar la relación entre el profesional y el cliente. El proceso de documentación y comunicación de los términos del compromiso deben asegurar de que hay un entendimiento claro entre el cliente y el profesional respecto de los términos del compromiso. Es de interés tanto del cliente como del profesional que ello ocurra, preferentemente antes de comenzar el compromiso a fin de evitar malentendidos relacionados con el compromiso.

Los términos del compromiso no necesariamente deben tomar la forma de una carta o acuerdo. Por ejemplo, un volante, folleto, panfleto o comunicación electrónica estándar también son aceptables. No obstante ello, cualquier forma de compromiso que no esté firmado por ambas partes representa un riesgo mayor que una carta de compromiso, contrato o acuerdo firmado.

La ley establece los objetivos y el alcance de algunos compromisos. Se debe recordar que la documentación de los términos del compromiso no puede reducir tales obligaciones impuestas por ley. Cuando el compromiso se lleva a cabo según la legislación, el profesional debe dirigirse a las disposiciones aplicables de la ley en la carta o documento de compromiso.

7.4.1b Contenido general del documento de compromiso

La siguiente es una guía de cuestiones que el profesional puede considerar incluir en una carta de compromiso. Algunos ejemplos de los tipos de cuestiones que su firma puede considerar incluyen:

Propósito: El documento de compromiso debe explicar que su propósito es establecer y confirmar el entendimiento por parte del profesional de los términos del compromiso.

Objetivos del compromiso: Un resumen de los objetivos del compromiso, incluyendo referencias al hecho de que:

- los procedimientos a llevar a cabo estarán limitados exclusivamente a aquellos relacionados con el compromiso;
- ni una auditoría ni una revisión serán realizadas y, del mismo modo, ningún aseguramiento será expresado (si correspondiera) y
- a menos que se acuerde lo contrario, el compromiso no puede utilizarse para divulgar irregularidades, incluyendo fraude, otros actos ilícitos y errores que puedan ocurrir.

Alcance del compromiso: Detalles pertinentes de cuestiones tales como:

- períodos cubiertos por el compromiso;
- período del compromiso y calendario de plazos;
- referencias a cualquier legislación y normas profesionales que pueden ser relevantes para el compromiso;
- operaciones o procedimientos del cliente a ser incluidas en el compromiso;
- detalles de la información a ser proporcionada al cliente;
- diligencia profesional directamente conectada con el blanqueo de capitales y otras leyes anticorrupción en la(s) jurisdicción(es) donde opera el cliente;

- cualquier limitación a la conducta del compromiso y
- otras cuestiones consideradas necesarias o apropiadas.

Resultado del compromiso: Detalles de los informes u otros resultados anticipados, incluyendo:

- línea temporal esperada;
- uso indicado y distribución de informes y
- naturaleza de toda exención de responsabilidad o compromiso anticipado que limite la responsabilidad del profesional, incluyendo la limitación apropiada de cláusulas de responsabilidad para aquellos profesionales que participan de sistemas legislativos que limitan su responsabilidad respecto del cliente o cualquier otro usuario de los resultados del compromiso.

Responsabilidades relativas: Las responsabilidades acordadas, detallando aquellas reconocidas como responsabilidad:

- del profesional, incluyendo referencias a los requerimientos de confidencialidad correspondientes y el impacto de estos en el programa de revisión de calidad de la organización profesional correspondiente a la que pertenece el profesional;
- del cliente, dando cuenta del hecho de que el cliente es responsable de la concreción y exactitud de la información suministrada al profesional y
- de cualquier otro tercero.

Participación de otros miembros en ejercicio: Cuando se haya de utilizar el trabajo de otro profesional en algunos aspectos del acuerdo, los detalles de esta participación deben ser documentados en el documento de compromiso.

Acuerdos de honorarios y facturación: Referencia a la base de honorarios (por Ej., honorarios en base al tiempo, contratos de precios fijos, acuerdos de honorarios por contingencia u otros acuerdos similares). También deben incluirse detalles de los esquemas de facturación acordados.

Titularidad de los documentos: El documento de compromiso debe dejar en claro quién es propietario de los documentos producidos como resultado del compromiso o proporcionados por el cliente a tal fin, incluyendo los datos electrónicos. Si una firma tiene una política que busca ejercer un derecho de retención de dichos documentos en el caso de disputa con un cliente, esta política debe estar presente en el documento de compromiso informado al cliente, incluyendo el procedimiento para abordar disputas relacionadas con la retención.

Confirmación del cliente: Solicitud de una respuesta del cliente confirmando su entendimiento de los términos del compromiso tal como se presentan en el documento de compromiso. Es preferible que esta confirmación de la aceptación del cliente se obtenga por escrito.

7.4.2 Revisión y nuevo compromiso

Los profesionales deben saber de la importancia de la revisión de sus relaciones con los clientes a fin de asegurar que estos estén satisfechos con el servicio que están recibiendo. Esto también proporciona al cliente la oportunidad de ofrecer retroalimentación, de ser necesario, sobre cómo la firma puede mejorar sus servicios. Asimismo, da al profesional la oportunidad de discutir servicios nuevos o adicionales que pueden ser relevantes para su cliente.

A la luz de ello, la firma debe establecer políticas y procedimientos para la aceptación y continuidad de las relaciones con los clientes y encargos específicos. Estos deben estar diseñados para proporcionar un aseguramiento razonable de que la firma solo adoptará o continuará con relaciones y encargos donde:

- haya considerado la integridad del cliente y no tenga información que pueda llevar a la firma a concluir que el cliente carece de integridad;
- es competente para realizar el encargo y tiene las capacidades, tiempo y recursos para hacerlo y
- puede cumplir con los requerimientos éticos.

La firma debe obtener la información que considera necesaria antes de aceptar un encargo de un nuevo cliente, al decidir si continuar con un compromiso existente o al considerar la aceptación de un nuevo compromiso de un cliente existente. En el caso de haberse identificado problemas y si la firma decide aceptar o continuar la relación con el cliente o un encargo específico, esta debe documentar cómo se resolvió el problema.

Con respecto a la integridad del cliente, las cuestiones que la firma debe considerar incluyen, por ejemplo:

- la identidad y reputación comercial de los propietarios principales, los directivos clave, partes relacionadas y las personas a cargo del gobierno de la entidad del cliente. En algunas jurisdicciones, las leyes pueden exigir algunos requerimientos específicos.
- La naturaleza de las operaciones del cliente, incluyendo sus prácticas comerciales.
- Información concerniente a la actitud de los principales propietarios del cliente, los directivos clave y aquellos a cargo del gobierno de la entidad en cuanto a tales cuestiones como una interpretación combativa de las leyes fiscales, normas de contabilidad y el entorno de control interno.
- Cuando el cliente tiene una actitud combativa respecto de mantener los honorarios de la firma tan bajos como sea posible.
- Indicios de una limitación inapropiada al alcance del trabajo.
- Indicios de que el cliente podría estar involucrado en el blanqueo de capitales u otras actividades delictivas. Las leyes contra el blanqueo de capitales o contra el financiamiento del terrorismo (AML/CTF) pueden tener requerimientos específicos en algunas jurisdicciones.
- Las razones para el nombramiento propuesto de la firma y el no renombramiento de la firma anterior.

El [Módulo 3](#) de esta guía presenta el proceso que las firmas deben seguir cuando evalúan potenciales clientes y si estos serán apropiados para la firma. El proceso de revisión de clientes también da a la firma la oportunidad de reevaluar su nivel de interés en retener al cliente.

La [Tabla 7.7](#) proporciona orientación útil para la evaluación de si continuar prestando servicios a los clientes actuales de la firma:

Tabla 7.7 Revisión de los clientes de la firma

	Pregunta	Respuesta/ comentario
1.	¿Les gusta a la gerencia y al personal de la firma trabajar con el cliente?	
2.	¿Respetan el cliente a la firma, su opinión, su trabajo y su gerencia y personal?	
3.	¿Representa el cliente un riesgo para la firma?	
4.	¿Se relacionan la gerencia y el personal de la firma bien con el cliente?	
5.	¿Se relaciona bien el cliente con la firma y el equipo de la firma?	
6.	¿Utiliza el cliente una cantidad de los servicios de la firma?	
7.	¿Paga el cliente las facturas a tiempo?	
8.	¿Trabaja el cliente en forma cooperativa con la firma cuando es necesario?	
9.	¿Causa el cliente estrés a la gerencia y el personal de la firma?	
10.	¿Hay una congruencia cultural?	
11.	¿Agrega la firma valor a la empresa del cliente?	
12.	¿Agrega el cliente valor a la firma?	
13.	¿Se siente la firma orgullosa de presentar al cliente como tal?	
14.	¿Se siente el cliente orgulloso de presentar a la firma como sus contadores?	
15.	¿Cumple el cliente con los principios comerciales éticos?	
16.	¿Ha pedido el cliente a la firma transigir los valores éticos de la práctica profesional?	
17.	¿Existen otras maneras de prestar servicios a este cliente?	
18.	¿Se ha llevado a cabo una evaluación de clientes para asegurar que el cliente es rentable en términos de ingresos basado en su perfil de riesgo?	

7.4.3 Revisión de compromisos permanentes

Tal como lo mencionamos arriba, la revisión y nuevos compromisos de los clientes proporcionan al profesional la oportunidad de reunirse y discutir el trabajo realizado hasta la fecha con el cliente. No solo brinda la oportunidad de que el cliente discuta cómo el profesional podría mejorar su servicio, sino también que da al profesional la oportunidad de discutir con el cliente áreas en las que pueden mejorar la forma en que tratan con el profesional.

Para los compromisos recurrentes, el profesional puede decidir no enviar una carta de compromiso en cada ocasión. Los siguientes factores pueden afectar esta decisión:

- cualquier indicio de que el cliente no comprende los objetivos y el alcance del compromiso;
- cualquier cambio significativo en los términos del compromiso;
- un cambio reciente en la gerencia o titularidad del cliente;
- un cambio significativo en la naturaleza o tamaño de la empresa del cliente o
- requerimientos legales.

Cualquiera de estos factores puede causar que el profesional considere la emisión de una carta de compromiso nueva o revisada.

7.4.4 Gestión del proceso de liberación del compromiso

Es un hecho en la vida en la firma contable que las relaciones con los clientes a veces llegan a su fin. Esto puede suceder porque usted quiere que el cliente se vaya o si, —por distintas razones— el cliente elige contratar a otra firma.

Usted puede recibir una carta profesional del nuevo contador que ha sido contratado, notificándole de su nuevo nombramiento. Se recomienda que acuse recibo de dicha carta y proporcione todos los datos que este le solicita, ateniéndose a las directrices de su política.

A menos que el cliente ya lo haya contactado, sería conveniente que usted lo contacte a este para hacerle saber que ha recibido la carta profesional de la otra firma contable y que usted actuará en consecuencia.

Usted podría hablar con el cliente acerca de las razones de su partida. Ello puede proporcionarle retroalimentación importante para su firma. Si usted aborda el tema con la actitud correcta, podría descubrir que existe un problema sistemático en su firma que debe ser abordado.

La firma debería establecer políticas y procedimientos para las ocasiones en que se retira de un compromiso o tanto de un compromiso como de la relación con un cliente. Esto incluye la consideración de cuestiones tales como:

- Discutir con el nivel apropiado de la dirección de la empresa del cliente y aquellos a cargo del gobierno de la entidad la acción adecuada que la firma debe llevar a cabo en base a los hechos y circunstancias correspondientes.
- Si la firma determina que resulta apropiado retirarse, discutir con el nivel adecuado de dirección de la empresa del cliente y aquellos a cargo del gobierno de la entidad el retiro del compromiso o del compromiso y la relación con el cliente, y las razones del retiro.
- Considerar si existe un requerimiento profesional, regulatorio o legal para que la firma conserve su lugar o para que la firma informe acerca del retiro del compromiso o del compromiso y la relación con el cliente, junto con las razones para el retiro a las autoridades reguladoras.
- Documentar cuestiones, consultas, conclusiones significativas y los fundamentos de dichas conclusiones.
- Hacer cumplir todos los requerimientos judiciales o profesionales que circundan a la liberación del compromiso de los clientes.

7.5 Procesos de control de calidad dentro de las firmas contables

7.5.1 Objetivo del control de calidad

El control de calidad es un componente importante de toda estrategia para la prestación de servicios de alta calidad constantes a los clientes. El control de calidad incluye a la firma y sus objetivos, los servicios proporcionados, la prestación de dichos servicios, la calidad del trabajo, los procesos y políticas adoptados y el personal y la gerencia.

Un sistema de control de calidad esencialmente consiste de políticas diseñadas para alcanzar los objetivos y procedimientos de la firma necesarios para implementar y monitorear el cumplimiento de dichas políticas. Las firmas contables profesionales también deben asegurar que la calidad de su trabajo cumpla con las normas profesionales. Un sistema de control de calidad implica documentar lo que se hace y cómo.

Las normas mínimas relevantes para el control de calidad son:

- La Norma Internacional de Control de Calidad (NICC) 1 *Control de Calidad para Firmas que Realizan Auditorías y Revisiones de Estados Financieros y Otros Encargos de Aseguramiento y Servicios Relacionados* emitida por el IAASB;
- La Norma Internacional de Auditoría (NIA) 220, *Control de Calidad de la Auditoría de Estados Financieros* emitida por el IAASB y
- *Código de Ética para Profesionales de la Contabilidad* emitido por el IESBA.

La [Guía para el Control de Calidad para Pequeñas y Medianas Empresas](#), que proporciona orientación acerca de la implementación de la NICC 1, puede descargarse.

7.5.2 Beneficios de un sistema de control de calidad efectivo

Un sistema de control de calidad efectivo reduce el riesgo de error, por lo que se reduce la exposición a reclamos de los clientes y posibles litigios o reclamos de indemnización profesional. También es importante demostrar las normas apropiadas con las que se ha cumplido en el caso de cualquier litigio o reclamo de indemnización profesional. Otros beneficios ofrecidos por un sistema de control de calidad efectivo incluyen:

- Mejor reputación y valor de la marca en el mercado;
- mejor gestión del riesgo;
- mejores relaciones con los clientes;
- mejor reclutamiento y retención de empleados y
- mayor eficiencia en la prestación de servicios.

7.5.3 Principios generales del control de calidad

Los sistemas de control de calidad para las firmas contables profesionales se basan esencialmente en la NICC 1 (la norma). Esta establece que un sistema de control de calidad consiste de políticas y procedimientos diseñados para alcanzar dos objetivos. Una firma puede tener un aseguramiento razonable de que:

- la firma y su personal cumplen con las normas profesionales y los requisitos regulatorios y legales y
- los informes emitidos por la firma, o los socios del compromiso, son apropiados para las circunstancias.

El sistema de control de calidad debe incluir políticas y procedimientos que abordan lo siguiente:

- responsabilidades de liderazgo respecto de la calidad dentro de la firma;
- requerimientos éticos;
- aceptación y continuidad de las relaciones con los clientes y encargos específicos;
- recursos humanos;
- rendimiento del encargo y
- monitoreo.

Las políticas y procedimientos del control de calidad deben ser documentados y comunicados a todo el personal. Estos deben incluir una descripción completa de las políticas y procedimientos correspondientes y delinear los objetivos a lograr para los que están diseñados. También debe dejarse en claro que cada

miembro del personal tiene una responsabilidad individual respecto del control de calidad y se espera que cumpla con las políticas y procedimientos de la firma.

Asimismo, la firma debe reconocer la importancia de obtener retroalimentación del personal relacionada con el sistema de control de calidad, fomentando la comunicación de los puntos de vista e inquietudes del personal en cuanto a cuestiones de control de calidad.

La naturaleza de las políticas y procedimientos desarrollados por cada firma dependerá de diferentes factores, tales como el tamaño y las características operativas de la firma. Estos no necesitan ser complejos o demandar mucho tiempo para que sean efectivos, pero sí es importante que las firmas establezcan políticas y procedimientos que sean tanto relevantes como apropiados para el tamaño de la firma.

7.5.4 Elementos de control de calidad

7.5.4a Responsabilidades de liderazgo para el control de calidad dentro de la firma

Su firma debe apuntar a establecer políticas y procedimientos que promuevan una cultura interna que reconozca que la calidad es esencial para llevar a cabo los encargos del cliente. Estas políticas y procedimientos requerirán que usted asuma la responsabilidad final del sistema de control de calidad de la empresa.

Su ejemplo tendrá una influencia importante en la cultura de la firma. Promover una cultura orientada a la calidad depende de acciones y medidas claras y congruentes de todo el personal. Dichos actos y actitudes fomentan una cultura que reconoce y recompensa el trabajo de alta calidad. Los seminarios de capacitación, reuniones formales o informales, las declaraciones de misión, boletines informativos o memorandos informativos pueden comunicar este mensaje. Se puede incorporar en la documentación y materiales de capacitación internos. También puede incluirse en las evaluaciones del personal de una manera que respalde y refuerce la visión de la firma de la importancia de la calidad y cómo esto se puede lograr en un sentido práctico.

7.5.4b Requerimientos éticos relevantes

La firma debe establecer políticas y procedimientos diseñados para proporcionarle un aseguramiento razonable de que la firma y su personal cumplen con los requerimientos éticos relevantes.

Los requerimientos éticos relevantes se basan en los principios fundamentales incluidos en las normas profesionales, los que comprenden:

- integridad;
- objetividad;
- competencia y diligencia profesionales;
- confidencialidad y
- comportamiento profesional.

Con el propósito de cumplir con estos requerimientos éticos, la firma debe contar con políticas y procedimientos para identificar y evaluar aquellas circunstancias donde tales requerimientos se vean amenazados. Luego debe delinear la acción apropiada para eliminar dichas amenazas o reducirlas a un nivel aceptable de modo de no comprometer el cumplimiento.

Por ende, resulta necesario identificar todo conflicto de intereses real o percepción de ellos entre la firma y sus clientes. La confianza y seguridad de los clientes es crucial para toda relación profesional permanente,

y evitar conflictos de intereses reales, potenciales o percibidos crea confianza. En el [Anexo 7.2](#) se incluye un formulario que ayuda para este tipo de evaluación.

Las políticas y procedimientos de la firma que tratan estos requerimientos éticos deben ser comunicados a todo el personal y usted debe reforzarlos por medio de la instrucción, capacitación, monitoreo y proporción de un proceso para abordar la falta de cumplimiento. Es importante revisar en forma continua estos protocolos para tener en cuenta todo cambio en las circunstancias, incluyendo cambios en el personal, adquisición de clientes o cambios estructurales, tal como fusiones.

El cumplimiento de los principios éticos aplicables a todas las áreas de una firma contable profesional requiere:

- que todo el personal cumpla con los requerimientos éticos;
- el establecimiento de procedimientos para comunicar los requerimientos de independencia al personal de la firma y, cuando sea aplicable, otras personas sujetas de estos;
- el establecimiento de procedimientos para identificar y evaluar posibles amenazas a los principios fundamentales, y para tomar las medidas apropiadas a fin de eliminar tales amenazas, o reducirlas a un nivel aceptable aplicando salvaguardas y
- al menos, una vez al año, confirmación del cumplimiento por escrito de las políticas y procedimientos de la firma relacionados con la independencia del personal de la firma requeridos por los requerimientos relevantes para ser independientes (diríjase al [Anexo 7.3](#) para obtener un ejemplo de formulario).
- Para las prácticas de aseguramiento, es particularmente importante establecer políticas y procedimientos para identificar amenazas a la independencia, criterios para determinar la necesidad de salvaguardas y la emisión de informes sobre cualquier incumplimiento de manera oportuna. Las secciones 290 y 291 del Código del IESBA delinean los requerimientos de independencia al llevar a cabo un encargo de aseguramiento.

7.5.4c Aceptación y continuidad de las relaciones con los clientes

La firma debe establecer políticas y procedimientos para la aceptación y continuidad de las relaciones con los clientes y encargos específicos. Estos están diseñados a fin de proporcionar a la firma aseguramiento razonable de que solo iniciará o continuará teniendo relaciones y compromisos donde:

- haya considerado la integridad del cliente y no tenga información que pueda llevar a la firma a concluir que el cliente carece de integridad;
- es competente para realizar el encargo y tiene las capacidades, tiempo y recursos para hacerlo;
- puede cumplir con los requerimientos legales y éticos y
- ha alcanzado un entendimiento con el cliente respecto de los servicios a ser prestados.

1. Integridad del cliente

Los factores a considerar relacionados con la integridad de los clientes se han examinado en [punto 7.4.2](#) como parte del proceso de revisión y nuevos compromisos.

2. Continuidad del cliente

También es importante que revise los clientes existentes con el fin de asegurar que todo cambio significativo en las operaciones del cliente, el entorno comercial o sus personal clave sea identificado y documentado, según sea apropiado. Estos cambios pueden afectar su capacidad de cumplir con los requerimientos

éticos, lo que incluye tener el conocimiento y especialización necesarios para manejar todas las cuestiones a las que el cliente pueda estar expuesto.

7.5.4d Recursos humanos

La firma debe establecer políticas y procedimientos diseñados para proporcionarle a esta aseguramiento responsable de que cuenta con el personal suficiente con las capacidades, competencias y compromiso con los principios éticos necesarios para llevar a cabo los encargos de acuerdo con las normas profesionales y requerimientos regulatorios y legales y permitir a la firma elaborar informes que sean apropiados para las circunstancias.

Estas políticas y procedimientos deben abordar las siguientes cuestiones relacionadas con el personal:

- reclutamiento;
- evaluación del rendimiento;
- capacidades;
- competencias;
- desarrollo profesional;
- ascensos;
- compensación y
- estimación de las necesidades del personal.

El cumplimiento de este elemento de control de calidad requiere:

- reclutamiento de personal con integridad con la capacidad de desarrollar las capacidades y competencias para realizar el trabajo de la firma;
- identificar las capacidades y competencias que posee el personal;
- asignar personal basado en el conocimiento, las habilidades y capacidades requeridas por las circunstancias y naturaleza y el grado de supervisión necesarios;
- hacer que el personal participe en actividades de instrucción profesional continua específica de la industria y en general, y de desarrollo profesional y
- seleccionar para avanzar solamente a aquellos individuos con las calificaciones necesarias para asumir las responsabilidades que se les asignarán.

Los procedimientos de evaluación del rendimiento, compensación y ascensos de la firma deben reconocer y recompensar el desarrollo y mantenimiento de las competencias y el compromiso con los principios éticos. En particular, la firma debe:

- poner al personal en conocimiento de las expectativas de la firma con respecto al rendimiento y los principios éticos;
- proporcionar al personal evaluación y asesoramiento con respecto al rendimiento, progreso y desarrollo profesional y
- ayudar al personal a entender que el avance a posiciones de mayor responsabilidad depende de, entre otras cosas, la calidad de su rendimiento y adherencia a los principios éticos. No cumplir con las políticas y procedimientos puede derivar en acciones disciplinarias.

El tamaño y circunstancias de la firma influirán en la estructura de su proceso de evaluación de rendimiento. Las firmas más pequeñas, en particular, pueden emplear métodos de evaluación de rendimiento menos formales para su personal.

1. Reclutamiento y retención

La estrategia de reclutamiento y retención de la firma debe incluir políticas y procedimientos, los cuales han de cubrir:

- procedimientos de entrevista y evaluación para los puestos;
- el mantenimiento de descripciones de las tareas para todos los puestos;
- orientación para el nuevo personal y
- desarrollo y capacitación profesional permanentes para garantizar el mantenimiento de las normas profesionales y de instrucción.

2. Designación para encargos

Como profesional, usted solo debe aceptar encargos para los cuales usted se siente seguro de tener las habilidades, conocimiento y experiencia necesarios para completar el trabajo de manera competente. El personal se debe asignar luego de tener en cuenta la naturaleza y complejidad del encargo y las capacidades y competencias del personal.

7.5.4e Rendimiento en el encargo

La firma debe establecer políticas y procedimientos diseñados para proporcionarle a esta aseguramiento de que los encargos se llevan a cabo de acuerdo con las normas profesionales y requerimientos regulatorios y legales y permitir a la firma elaborar informes que son apropiados para las circunstancias.

Por medio de sus políticas y procedimientos, la firma busca establecer consistencia en la calidad de su rendimiento en el encargo. Esto a menudo se logra por medio de manuales impresos o electrónicos, herramientas de software u otras formas de documentación normalizada y material de orientación específico de la industria o la materia objeto, cuando corresponde. Las cuestiones abordadas incluyen los siguientes:

- cómo se informa al personal individual acerca del encargo para obtener conocimiento de los objetivos de su trabajo;
- procesos para cumplir con las normas aplicables a los encargos;
- procesos de supervisión de encargos, capacitación e instrucción del personal;
- métodos de revisión del trabajo realizado, las evaluaciones significativas hechas y la forma en que se emiten los informes;
- documentación apropiada del trabajo realizado y la oportunidad y extensión de la revisión y
- procesos para mantener todas las políticas y procedimientos actualizados.

Es importante que todos los miembros del personal que trabajan en el encargo entiendan los objetivos del trabajo que están realizando. Un trabajo en equipo y la capacitación apropiados son necesarios para ayudar a los miembros del personal menos experimentados a entender los objetivos del trabajo asignado.

La supervisión incluye lo siguiente:

- hacer el seguimiento del progreso del encargo;

- considerar todas las capacidades y competencias de los miembros del personal, si tienen el tiempo suficiente para hacer su trabajo, si entienden las instrucciones y si el trabajo está siendo realizado de acuerdo con el método planeado para el encargo;
- abordar cuestiones significativas que surgen durante el acuerdo, teniendo en cuenta su importancia y modificando el método planificado en forma apropiada e
- identificar cuestiones de consulta o consideración por parte de personal más experimentado durante el encargo.

Las responsabilidades de revisión se determinan en base al trabajo de revisión del trabajo realizado por el personal menos experimentado por parte del personal más experimentado. Los revisores deben tener en cuenta tener lo siguiente:

- que el trabajo haya sido llevado a cabo de acuerdo con las normas profesionales y requerimientos regulatorios y legales;
- que cuestiones de importancia hayan sido planteadas para mayor consideración;
- se hayan hecho las consultas adecuadas y se hayan documentado e implementado las conclusiones derivadas;
- que existe una necesidad de revisar la naturaleza, línea de tiempo y extensión del trabajo realizado;
- que el trabajo realizado respalde las conclusiones establecidas y estas hayan sido apropiadamente documentadas;
- que la evidencia obtenida sea suficiente y apropiada para respaldar el informe y
- que los objetivos de los procedimientos del encargo hayan sido alcanzados.

Las políticas y procedimientos también deben requerir que, cuando resulte apropiado, se realicen consultas, por ejemplo, al tratar con cuestiones complejas, inusuales, desconocidas, difíciles o contenciosas. Es estos casos, es necesario:

- que haya recursos suficientes y apropiados para que se puedan hacer las consultas necesarias;
- que se documenten la naturaleza, el alcance y las conclusiones de dichas consultas;
- que las conclusiones derivadas de tales consultas sean documentadas e implementadas.

Del mismo modo, una política debe establecer los criterios con los que se evaluarán todos los encargos a fin de determinar si debe llevarse a cabo una revisión del control de calidad del encargo.

Con el propósito de cumplir con este elemento, la firma debe establecer y mantener políticas para:

- planificar todos los encargos de modo de cumplir con los requerimientos profesionales, regulatorios y legales;
- realizar el trabajo y emitir informes y otras comunicaciones que cumplan con los requerimientos profesionales, regulatorios y de la firma;
- requerir que el trabajo realizado por otros miembros del equipo sea revisado por miembros del equipo de encargo calificados, lo que puede incluir la participación de un socio en forma oportuna;
- requerir que las diferencias de opinión sean abordadas y resueltas y documentadas;
- requerir que todos los encargos sean evaluados con los criterios para determinar si debe realizarse una revisión de control de calidad del encargo;

- establecer procedimientos que aborden la naturaleza, línea temporal, alcance y documentación de la revisión del control de calidad del encargo y
- establecer criterios de elegibilidad de los revisores de control de calidad del encargo.

7.5.4f Finalización del armado de los archivos finales del encargo

La firma también debe establecer políticas y procedimientos para que el personal complete el armado de los archivos finales del encargo en forma puntual luego de finalizar el encargo y los informes correspondientes.

7.5.4g Confidencialidad, condiciones de seguridad, integridad, accesibilidad y recuperabilidad de la documentación del encargo

La firma también debe establecer políticas y procedimientos diseñados para mantener la confidencialidad, condiciones de seguridad, integridad, accesibilidad y recuperabilidad de la documentación utilizada para el encargo.

Los requerimientos éticos relevantes exigen que el personal mantenga, en todo momento, la confidencialidad de la información contenida en la documentación, a menos que el cliente específicamente autorice a divulgar información o haya una obligación legal o profesional para hacerlo. Leyes o reglamentaciones específicas pueden imponer obligaciones adicionales al personal para que mantenga la confidencialidad, en particular cuando la información incluye datos de naturaleza personal.

Ya sea que la documentación del encargo sea impresa, electrónica o de otra naturaleza, la integridad, accesibilidad o recuperabilidad de los datos subyacentes puede verse comprometida si la documentación puede ser alterada, agregada o eliminada sin el conocimiento de la firma, o si pudiera perderse o resultar dañada en forma permanente. De igual manera, la firma debe diseñar e implementar los controles apropiados para que la documentación del encargo:

- permita determinar cuándo y quién creó, modificó o revisó la documentación del encargo;
- proteja la integridad de la información en todas las etapas del encargo, en especial cuando la información se comparte entre el personal o se transmite a otras partes por Internet.
- evite cambios no autorizados a la documentación del encargo y
- permita el acceso a la documentación del encargo por parte del personal y otras partes autorizadas según resulte necesario para llevar a cabo sus responsabilidades apropiadamente.

7.5.4h Retención de la documentación del encargo

La firma debe establecer políticas y procedimientos para la retención de la documentación del encargo por un período suficiente para satisfacer las necesidades de la firma, o según lo dicte la legislación o reglamentación correspondiente.

Las necesidades de la firma de retener la documentación del encargo y el período de tal retención varían según la naturaleza del encargo y las circunstancias de la firma. Por ejemplo, si la documentación del encargo es necesaria para proporcionar un registro de cuestiones de importancia continua para futuros encargos. El período de retención también puede depender de otros factores, tal como si una ley o reglamentación local dicta períodos de retención específicos para determinados tipos de encargos o si existen períodos de retención generalmente aceptados en la jurisdicción en ausencia de requerimientos legales o regulatorios específicos. En el caso particular de encargos de auditoría, el período de retención por lo general no es menor a siete años a partir de la fecha del informe del auditor o, de ser más prolongado, la fecha del informe del grupo del auditor.

Algunos ejemplos de procedimientos que la firma debe adoptar, por lo general, para la retención de documentación de encargos incluyen aquellos que:

- permiten la recuperación de la documentación y acceso a esta durante el período de retención, en particular en el caso de la documentación electrónica, dado que la tecnología subyacente puede ser actualizada o alterada con el tiempo;
- proporcionen, cuando resulta necesario, un registro de los cambios hechos a la documentación del encargo luego de que los archivos del encargo han sido completados y
- permiten a las partes externas autorizadas acceder y revisar la documentación específica del encargo con propósitos de control de calidad o de otro tipo.

La firma también debe asegurar que el sistema de control de calidad permanezca actualizado y opere en forma efectiva por medio del monitoreo y actualización del sistema periódicamente. Es importante mantener políticas y procedimientos y mantenerlos actualizados para que reflejen los cambios en las normas profesionales y los requerimientos regulatorios y legales.

7.5.4i Monitoreo

La firma debe establecer políticas y procedimientos diseñados para proporcionarle a esta aseguramiento razonable de que las políticas y procedimientos relacionados con el sistema de control de calidad son relevantes, adecuados, operan eficientemente y se cumplen en la firma. Tales políticas y procedimientos deben incluir la consideración y evaluación continuas del sistema de control de calidad de la firma, incluyendo una inspección periódica de una selección de encargos completados.

El propósito del monitoreo del cumplimiento de las políticas y procedimientos de control de calidad es proporcionar una evaluación de:

- el cumplimiento de la firma de las normas profesionales y requerimientos regulatorios y legales;
- si el sistema de control de calidad ha sido apropiadamente diseñado y efectivamente implementado y
- si las políticas y procedimientos de control de calidad de la firma han sido aplicados adecuadamente, de modo que los resultados del encargo que emite la firma sean apropiados para las circunstancias.

El monitoreo incluye todos los otros elementos del control de calidad, puesto que asegura el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos para alcanzar los objetivos de liderazgo, ética, aceptación y continuidad de los clientes, recursos humanos, rendimiento del encargo y el monitoreo en sí mismo. Sin embargo, la revisión de los encargos es solo un aspecto del todo. El monitoreo también requiere documentación de los procedimientos y hallazgos y la comunicación de dichos hallazgos.

Es importante que la responsabilidad del proceso de monitoreo sea asignada al profesional o los socios con suficiente experiencia y autoridad apropiadas para asumir la responsabilidad.

Los procedimientos de monitoreo son los siguientes:

1. Evaluación del cumplimiento de la firma con respecto a sus políticas y procedimientos de calidad

- Revise los registros administrativos y de personal seleccionados concernientes a los elementos de control de calidad;
- revise los documentos de trabajo del encargo, informes y estados financieros del cliente;
- hable con el personal de la firma;

- recopile sus hallazgos de los procedimientos de monitoreo al menos una vez al año y considere los casos sistemáticos de los hallazgos que indiquen que deben hacerse mejoras y
- determine todas las acciones correctivas a llevar a cabo o las mejoras a hacer con respecto a los encargos específicos revisados o las políticas y procedimientos de control de calidad de la firma.

2. Comunicación de los resultados del monitoreo

- Comunique los hallazgos identificados al personal de gerencia apropiado dentro de la firma;
- comunique al menos en forma anual a los socios del encargo y otro personal apropiado las deficiencias notadas como resultado del proceso de monitoreo y recomiende acciones correctivas apropiadas y
- comunique los resultados del monitoreo del proceso del sistema de control de calidad de la firma al personal correspondiente de la firma al menos anualmente.

3. Evaluación del sistema de control de calidad

- El personal de dirección de la firma apropiado debe entonces tener en cuenta estos hallazgos. Asimismo, debe determinar todas las acciones que puedan ser necesarias, incluyendo todas las modificaciones requeridas para el sistema de control de calidad, y ver si estas se implementan en forma puntual;
- Evalúe:
 - la idoneidad de los materiales de orientación de la firma y todo material de ayuda para la empresa;
 - los nuevos desarrollos en las normas profesionales y requerimientos regulatorios y legales y cómo estos deben reflejarse en las políticas y procedimientos de la firma;
 - el cumplimiento de las políticas y procedimientos de independencia;
 - la efectividad del desarrollo profesional continuo, incluyendo la capacitación;
 - las decisiones relacionadas con la aceptación y continuidad de las relaciones con los clientes y encargos específicos y
 - el conocimiento del personal de las políticas y procedimientos de control de calidad y su implementación.

4. Manejo apropiado de reclamos

La firma debe establecer políticas y procedimientos diseñados para proporcionarle un aseguramiento razonable de que la firma maneja adecuadamente:

- reclamos y denuncias de que el trabajo realizado por la firma no cumple con las normas profesionales y los requerimientos regulatorios y legales;
- las denuncias de falta de cumplimiento del sistema de control de calidad de la firma.

Los reclamos y denuncias, que no incluyen aquellos que son claramente superficiales, pueden originarse dentro o fuera de la firma; El personal, los clientes u otras personas pueden presentar reclamos o denuncias.

Como parte de este proceso, la firma debe establecer canales claramente definidos para que el personal presente cualquier inquietud, de manera que ello les permita hacerlo sin temor a represalias.

La firma luego debe asegurar la documentación de los reclamos y denuncias y las respuestas, incluyendo:

- reclamos y denuncias de que el trabajo realizado por la firma no cumple con las normas profesionales y los requerimientos regulatorios y legales;
- denuncias de falta de cumplimiento del sistema de control de calidad de la firma y
- deficiencias en el diseño o funcionamiento de las políticas y procedimientos de control de calidad de la firma o la falta de cumplimiento con el sistema de control de calidad de la firma por parte del personal.

5. Documentación

La firma debe establecer las políticas y procedimientos que requieren la documentación apropiada para proporcionar evidencia del funcionamiento de cada elemento de su sistema de control de calidad.

La forma y contenido de dicha documentación es una cuestión de juicio y depende de una cantidad de factores, que incluyen los siguientes ejemplos:

- el tamaño de la firma y la cantidad de oficinas y
- la naturaleza y complejidad de la práctica y organización de la firma.

La firma debe retener esta documentación por un período suficiente que permita a aquellos que monitorean los procedimientos evaluar el cumplimiento de la firma con su sistema de control de calidad o por un período más prolongado si así lo dicta la ley o reglamentación.

7.6 Planificación de continuidad comercial y recuperación de desastres

La clave para la planificación de la continuidad comercial y recuperación de desastres es observar estos elementos como una función completa, como un todo en sí mismo. La manera más efectiva de coordinar su pensamiento con la planificación en este área es documentar los diversos componentes necesarios en un documento central. Este se denomina “Plan de continuidad comercial”.

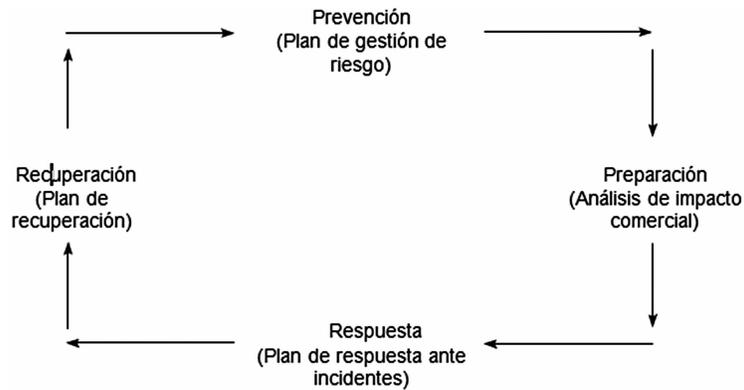
El propósito de desarrollar un Plan de continuidad comercial es asegurar la continuidad de su firma durante y luego de cualquier incidente crítico que derive en una interrupción de la capacidad de funcionamiento normal de la firma.

Esta sección le ayudará a preparar un Plan de gestión de riesgo y un Análisis de impacto comercial y crear sus Planes de respuesta ante incidentes y recuperación para sus negocios.

1. Desarrollo de un plan de continuidad comercial

El Plan de continuidad comercial se basa en el marco de Prevención, Preparación, Respuesta y Recuperación (PPRR). Cada uno de los cuatro elementos clave está representado por una parte en el Proceso de planificación de continuidad comercial, tal como se muestra en la [Figura 7.2](#).

Figura 7.2 Proceso de planificación de continuidad comercial



Es importante que también considere cualquier requerimiento legislativo o de la organización de profesionales de la contabilidad con respecto a los requerimientos de planificación de sucesión o continuidad comercial diseñados para proteger el interés de sus clientes.

2. Prevención

La prevención es meramente la planificación de la gestión de riesgo. Aquí es donde se identifica y gestiona la probabilidad y/o efectos del riesgo asociados con un incidente. Los elementos clave de los procesos de gestión de riesgo se implementan en esta etapa, donde se identifican y tratan —o se reducen a un nivel aceptable— las amenazas. Estas han sido analizadas en detalle en la [Sección 7.3](#) de este módulo, pero se discutirán brevemente aquí para mantener el contexto de la discusión de esta sección.

3. Preparación

La herramienta clave del elemento Preparación es el análisis del impacto comercial. Aquí es donde se identifican y priorizan las actividades clave de la firma que pueden verse afectadas negativamente por las interrupciones.

4. Respuesta

La función clave del elemento Respuesta es la planificación de respuestas ante incidentes. Este plan enumera las medidas inmediatas que deben tomarse para responder ante un incidente en términos de contención, control y minimización del impacto.

5. Recuperación

La sección Recuperación se centra en la planificación de la recuperación. El objetivo es enumerar las medidas que deben tomarse para la recuperación de un incidente a fin de minimizar los tiempos de interrupción y recuperación.

Otro elemento importante del Plan de continuidad comercial es el concepto de las actualizaciones y revisiones periódicas. El deseo es que usted nunca necesite usar el plan, pero si la necesidad surgiera, usted debería saber que el plan está actualizado y que contiene datos, información y recursos actualizados. Esto es importante puesto debe reflejar las necesidades cambiantes de la firma.

Las plantillas y listas de verificación que se proporcionan en las siguientes secciones deben utilizarse como guía solamente para desarrollar su Plan de continuidad comercial. Usted también debe personalizarlas de acuerdo con los requerimientos y necesidades específicos de su firma.

6. Los elementos clave del plan deben incluir:

- Lista de distribución: Debe mantenerse una lista actualizada de las personas a las que usted les ha proporcionado una copia del plan y sus datos de contacto. Recuerde mantener una copia del plan de un lugar fuera de las instalaciones.
- Referencias y documentos relacionados: Haga una lista de todos los documentos relacionados con el Plan de continuidad comercial.
- Índice: Se debe incluir un índice al comienzo del plan.
- Objetivos del plan: Los objetivos deben aclarar el propósito del plan y describir el resultado esperado. Un ejemplo de algunos objetivos para una empresa incluiría:

7. Los objetivos de este plan son:

- Llevar a cabo una evaluación de la gestión de riesgo de nuestra firma;
- definir y priorizar nuestras funciones esenciales;
- detallar nuestra respuesta inmediata ante un incidente crítico;
- detallar estrategias y acciones a llevar a cabo de modo de permitir que nuestra firma continúe funcionando y
- revisar y actualizar este plan en forma periódica.

7.6.1 Prevención: plan de gestión de riesgo

Usted debe gestionar los riesgos de su firma por medio de la identificación y análisis de las cosas que pueden tener un efecto negativo en la firma y la elección del mejor método para enfrentarlos.

Existe una cantidad de pasos a seguir para el establecimiento de su Plan de gestión de riesgo:

1. Seleccione a alguien para que asuma la responsabilidad de la gestión de riesgo. Por lo general, este es el profesional cuando se establece el Plan de gestión de riesgo por primera vez. Una vez establecido, la gestión y mantenimiento del plan puede delegarse a otro miembro del personal responsable.
2. Identifique los riesgos. Revise la lista de verificación que se proporciona en la [Tabla 7.2](#) y el [Anexo 7.6](#) como punto de partida, y lleve a cabo una lluvia de ideas con su personal sobre otras áreas de riesgo dentro de su firma.
3. Evalúe y priorice los riesgos. Use la guía de evaluación que se presenta en la [Sección 7.3 \(Tabla 7.5\)](#) como herramienta clave para esta tarea.
4. Identifique las posibles acciones preventivas y/o maneras para minimizar los riesgos.
5. Identifique los planes de contingencia que establecerá si se identifica que podrían presentarse amenazas. Quizás quiera usar una tabla de evaluación de riesgo (diríjase a la [Tabla 7.8](#)).

Tabla 7.8 Tabla de evaluación de riesgo

					Fecha _____
Clave:					
MA: Muy alto					
A: Alto					
M: Moderado					
B: Bajo					
Descripción del riesgo	Probabilidad	Impacto	Prioridad	Acción preventiva	Planes de contingencia
Interrupción al proceso de producción de estados financieros	B	A	A	Se deben mantener copias de seguridad en todo momento Las computadoras portátiles deben tener el software actualizado cargado Se deben revisar los sistemas en la nube	Se deben almacenar todos los programas informáticos fuera de las oficinas Se deben revisar los sistemas en la nube
El cliente no paga su cuenta	M	M	M	Seguimiento periódico de deudores y revisión de la lista de antigüedad de la deuda	Se debe contar con procesos de cobro de deudas y datos de contacto

Las preguntas que debe hacerse usted mismo y a su equipo son:

- Qué podría salir mal?
- Qué podría ejercer un impacto?
- Cuán grave podría ser el impacto?
- Cuál es la probabilidad de que ocurra?
- Puede reducirse o eliminarse?

7.6.2 Preparación: análisis de impacto comercial

La herramienta clave del elemento Preparación es el análisis del impacto comercial. Aquí es donde se identifican y priorizan las actividades clave de la firma que pueden verse afectadas negativamente por las interrupciones.

1. Análisis del impacto comercial

Los profesionales deben realizar un Análisis de impacto comercial como parte del Plan de continuidad comercial de la firma. Para prepararlo, usted utilizará al información de Plan de gestión de riesgo a fin de evaluar los riesgos identificados e impactos relacionados con las actividades esenciales de la firma y determinar los requerimientos de recuperación básica.

Las actividades esenciales son aquellas funciones comerciales principales que deben continuar para sostener su firma. Usted necesita identificar:

- las actividades esenciales de su firma;
- el impacto en su firma en el caso de una interrupción y

- por cuánto tiempo su firma podría sobrevivir si no llevara a cabo esta actividad.

Como parte de su Análisis de impacto comercial, usted debe asignar los Objetivos de tiempo de recuperación (RTO) para cada función. El RTO es el tiempo a partir del cual usted declara que ha ocurrido una crisis hasta el momento en que la función comercial esencial debe volver a funcionar completamente a fin de evitar pérdidas financieras graves.

Las siguientes preguntas le ayudarán a usted y su equipo a determinar esas actividades esenciales para su firma (diríjase a la [Tabla 7.9](#) a continuación):

Tabla 7.9 Lista de verificación de actividades críticas

N.º	Pregunta	Comentarios/(ejemplo)
1.	Lista de actividades que debe llevar a cabo para garantizar que su firma continúe funcionando eficazmente: 1. 2. 3. 4. 5.	Producción de estados financieros
2.	Para cada actividad enumerada arriba, complete lo siguiente: Nombre de la actividad: Descripción de la actividad:	Producción de estados financieros Preparación de estados financieros
3.	¿Cuál sería la pérdida para la firma si esta actividad no pudiera proporcionarse? Pérdida de ingresos: Costos mayores: Impacto en el personal: Prestación del servicio: Multas o sanciones debido al incumplimiento de plazos de entrega: Responsabilidad legal, perjuicio público, daño personal: Pérdida de imagen pública, buena voluntad: Comentarios:	\$10.000 por semana N/D Deberá reducirse el personal No se pueden preparar estados financieros hasta que se retome la producción Posibles/mínimas Improbables Ocurrirá si no se puede cumplir con los plazos de entrega al cliente Trabajo en curso actual de 3 semanas de trabajo

N.º	Pregunta	Comentarios/(ejemplo)
4.	<p>¿Cuál es la cantidad de tiempo máximo durante el cual esta actividad podría no estar disponible (100% o parcial) antes de que ocurran pérdidas?</p> <p>Horas: _____</p> <p>Días: _____</p> <p>Semanas: _____</p> <p>Meses: _____</p> <p>Comentarios: _____</p>	<p>Horas: _____</p> <p>Días: _____</p> <p>Semanas: 2-3 _____</p> <p>Meses: _____</p> <p>Si los estados financieros no se producen dentro de 2-3 semanas, es probable que la firma sufra una considerable presión de los clientes, con una pérdida potencial de ingresos y también pérdida de clientes.</p>
5.	<p>¿Depende esta actividad del servicio de un tercero o de alguien fuera de la firma para su concreción satisfactoria?</p> <p>No:</p> <p>Sí:</p> <p>En caso afirmativo, seleccione:</p> <p>Proveedor único:</p> <p>Proveedor principal:</p> <p>Muchos proveedores alternativos:</p>	<p>No, toda la producción se hace en las oficinas.</p>
6.	<p>En una escala del 1 al 5 (donde 1 es Más importante), ¿dónde ubicaría esta actividad en términos de su importancia para el funcionamiento de la firma?</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>4.</p> <p>5.</p> <p>Comentarios:</p>	<p>1. ¡¡MUY IMPORTANTE!! ¡¡CRÍTICA!!</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>4.</p> <p>5.</p> <p>La preparación de los estados financieros es la actividad principal de la firma. Por lo tanto, la firma depende de esta actividad.</p>
7.	<p>Completado por:</p> <p>_____</p> <p>Nombre</p> <p>_____</p> <p>Fecha</p>	

Completar el cuestionario que se presenta arriba le permitirá completar el Análisis de impacto comercial. Un Análisis de impacto comercial sugerido se incluye en la [Tabla 7.10](#), donde se usan como ejemplo los datos incluidos arriba.

Tabla 7.10 Análisis de impacto comercial

Actividad esencial de la firma	Descripción	Prioridad	Impacto de la pérdida	RTO (período crítico antes de que ocurra la pérdida)
Producción de estados financieros	Preparación de estados financieros para clientes	Alta	<p>Facturación reducida en \$10.000 por semana; se puede necesitar despedir personal</p> <p>No se pueden preparar estados financieros hasta que se retome la producción</p> <p>Posibles multas debido a la presentación tardía ante los organismos reguladores</p> <p>Probable pérdida de buena voluntad si no se puede cumplir con los plazos de entrega del cliente</p> <p>Es probable que la firma sufra una significativa presión de los clientes, con una pérdida potencial de ingresos y también pérdidas de clientes si los estados financieros no se producen en 2 o 3 semanas.</p>	2–3 semanas

7.6.3 Respuesta: planificación de respuesta ante incidentes

La función clave del elemento Respuesta es la planificación de respuestas ante incidentes. Este plan enumera las medidas inmediatas que deben tomarse para responder ante un incidente en términos de contención, control y minimización del impacto.

7.6.3a Plan de respuesta ante incidentes

El objetivo del Plan de respuesta ante incidentes es preparar a su firma para una respuesta oportuna ante incidentes mayores o críticos y reducir el impacto de dichos incidentes en las operaciones de su firma, identificados en base a su evaluación del riesgo. También prepara al personal clave para proporcionar y coordinar una respuesta eficaz que asegure una interrupción mínima de las operaciones de la firma en caso de emergencia.

La [Tabla 7.11](#) a continuación proporciona un ejemplo del tipo de información, incluyendo listas de verificación, que usted podría incluir al planificar su respuesta ante un incidente mayor o crítico. Juntos, estos forman su Plan de respuesta ante incidentes.

Tabla 7.11 Lista de verificación de respuesta ante incidentes

Respuesta ante el incidente	Marque con una X	Medidas tomadas
Usted:	<input type="checkbox"/>	
• ¿Ha evaluado la gravedad del incidente?	<input type="checkbox"/>	
• ¿Ha evacuado las instalaciones si fue necesario?	<input type="checkbox"/>	
• ¿Se ha encargado de todas las personas?	<input type="checkbox"/>	
• ¿Ha identificado lesiones en las personas?	<input type="checkbox"/>	
• ¿Ha contactado a los servicios de emergencias?	<input type="checkbox"/>	
• ¿Ha implementado su Plan de respuesta ante incidentes?	<input type="checkbox"/>	
• ¿Ha iniciado un registro de eventos?	<input type="checkbox"/>	
• ¿Ha activado a los miembros del personal y recursos?	<input type="checkbox"/>	
• ¿Ha designado un vocero?	<input type="checkbox"/>	
• ¿Ha reunido más información como prioridad?	<input type="checkbox"/>	
• ¿Ha informado a los miembros del equipo acerca del incidente?	<input type="checkbox"/>	
• ¿Ha asignado funciones y responsabilidades específicas?	<input type="checkbox"/>	
• ¿Ha identificado algún daño?	<input type="checkbox"/>	
• ¿Ha identificado actividades críticas que hayan sido interrumpidas?	<input type="checkbox"/>	
• ¿Ha contactado a las partes interesadas clave?	<input type="checkbox"/>	
• ¿Ha entendido y cumplido con todos los requerimientos regulatorios o de cumplimiento?	<input type="checkbox"/>	
• ¿Ha iniciado respuestas en los medios de comunicación/ relaciones públicas?	<input type="checkbox"/>	

7.6.3b Procedimientos de evacuación

Usted debe contar con procedimientos de evacuación apropiados tanto para el personal como para los visitantes. Estos procedimientos deben almacenarse en un lugar accesible para todo el personal.

El objetivo de un plan de evacuación es proporcionar un conjunto de procedimientos que sean utilizados por los ocupantes de las instalaciones en caso de un incidente crítico. Usted debe:

- comenzar con un plano de la planta del sitio;
- identificar claramente la ubicación de las salidas de emergencia;

- desarrollar estrategias que proporcionen asistencia a las personas con discapacidades;
- asegurarse de que todos sepan qué hacer si una evacuación es necesaria;
- seleccionar y ordenar que se haga una reunión fuera de las instalaciones y
- testear el plan en forma periódica.

7.6.3c Paquete de emergencia

Si existe un daño al edificio o si este debe ser evacuado y las operaciones necesitan ser trasladadas a una ubicación alternativa, el paquete de emergencia puede ser llevado rápida y fácilmente fuera de las instalaciones o, en forma alternativa, almacenado de manera segura y protegida en otro sitio. Documente en su plan lo que contiene su paquete de emergencia y cuándo este fue verificado por última vez.

Los elementos que usted quizá desee incluir son:

1. Documentos

- Plan de continuidad comercial: su plan para recuperar su firma en el caso de un incidente crítico.
- Lista de empleados con datos de contacto, incluyendo los números de teléfono particular y móvil e incluso sus direcciones. Usted puede incluir los datos de contacto de los familiares directos.
- Listas de datos de los clientes y proveedores.
- Datos de contacto de los servicios de emergencia.
- Datos de contacto de las compañías de servicios públicos.
- Plano de las instalaciones (esto podría ayudar en un intento de salvataje), incluyendo la ubicación de los puntos de corte de gas, electricidad y agua.
- Plan de evacuación.
- Inventario más reciente de suministros y equipamiento.
- Datos de la compañía de seguro.
- Información financiera y bancaria.
- Planos y diseños de ingeniería.
- Datos de contacto de las autoridades locales.
- Papelería con membrete y sellos y documentos de la compañía.

2. Equipamiento

- Cintas/discos/unidades de memoria USB o unidades flash con copias de seguridad de computadoras.
- Llaves extra/códigos de seguridad.
- Linternas y baterías extra.
- Cinta perimetral/de seguridad
- Anotadores de mensajes.
- Rotuladores (para señales temporarias).

- Elementos de papelería general (lapiceras, papel, etc.)
- Teléfono móvil con crédito disponible, más cargador.
- Máscaras para polvo y emisiones tóxicas.
- Cámara desechable (útil para registrar evidencia en caso de reclamo al seguro).

3. Notas

- Asegúrese de que este paquete sea almacenado en forma segura y protegida tanto en las instalaciones como fuera de ellas (en otro lugar).
- Asegúrese de que los elementos de este paquete sean verificados de manera periódica, se mantengan actualizados y funcionen.
- Recuerde que el dinero en efectivo/tarjetas de crédito pueden resultar necesarios para gastos de emergencia.

Esta lista no es exhaustiva y usted debe personalizarla para que sea apropiada para la situación de su firma.

7.6.3d Roles y responsabilidades

La [Tabla 7.12](#) le permite asignar la responsabilidad de concreción de cada tarea a uno de sus roles designados. Luego usted designará cada rol, o roles múltiples, a uno o más miembros del personal y asignará miembros de respaldo según sea apropiado.

Los miembros del personal involucrados luego deben ser proveídos con esta tabla a fin de entender sus roles y una lista de asignación de tareas para la concreción de tareas de planificación preemergencia y emergencia.

Usted debe personalizar esta tabla para que sea apropiada a las necesidades y estructura de su firma.

Tabla 7.12 Lista de roles y responsabilidades

Rol	Miembro del personal designado	Suplente
Líder del equipo	Nombre: Brenton Peters Datos de contacto: 123-456-7890	Nombre: John Johnston Datos de contacto: 234-567-8901
Responsabilidades de emergencia: <ul style="list-style-type: none"> • Asegúrese de que el Plan de continuidad comercial haya sido activado • Supervise la implementación fluida de la sección de respuesta y recuperación del plan • Determine la necesidad y activación del uso de un sitio de funcionamiento alternativo y otras tareas de continuidad • Comuníquese con las partes interesadas clave según sea necesario • Proporcione información importante al Funcionario de comunicaciones para su distribución • Mantenga al personal informado de los cambios en la situación 		

Rol	Miembro del personal designado	Suplente
Título	Nombre: Datos de contacto:	Nombre: Datos de contacto:
Responsabilidades de emergencia:		
Rol	Miembro del personal designado	Suplente
Título	Nombre: Datos de contacto:	Nombre: Datos de contacto:
Responsabilidades de emergencia:		

7.6.3e Hoja de contactos clave

1. Lista de contactos internos

Use la [Tabla 7.13](#) para documentar los datos de contacto de emergencia del personal.

Tabla 7.13 Datos de contacto de emergencia del personal

Persona	Número de contacto	Correo electrónico	Responsabilidades
Brenton Peters	123-456-7890	brenton.peters@accounts.com	Líder de equipo
John Johnston	234-567-8901	john.johnston@accounts.com	Líder suplente de equipo

2. Lista de contactos externos

Utilice la [Tabla 7.14](#) para documentar los datos de contacto de los servicios externos (incluyendo los servicios de emergencia).

Tabla 7.14 Datos de contacto de servicios externos

Contactos clave	Número(s) de contacto
Policía	
Servicios de emergencia	
Ambulancia	
Médicos	
Seguridad	
Compañía de seguros	
Proveedores	
Agua y cloacas	
Gas	
Electricidad	

Contactos clave	Número(s) de contacto
Teléfono	
Asociaciones profesionales	
Proveedores de hardware/software de computadoras	
Gerente de banco	
Arrendador	

3. Registro de eventos

Utilice el registro de eventos (diríjase a la [Tabla 7.15](#) a continuación) para registrar la información, decisiones y acciones durante el período inmediatamente posterior al evento o incidente.

Tabla 7.15 Registro de eventos

Fecha	Hora	Información/decisiones/medidas	Iniciales
DD/MM/AA	Hora	Activar Plan de continuidad comercial	PC

7.6.4 Recuperación

Esta sección se centra en la planificación de la recuperación. El objetivo es enumerar las medidas que deben tomarse para la recuperación de un incidente a fin de minimizar los tiempos de interrupción y recuperación. La recuperación es el retorno a su condición de antes de que ocurriera la emergencia. Llevar a cabo sus actividades críticas tan pronto como sea posible luego de un incidente crítico es su prioridad principal.

Abajo verá la estructura del Plan de recuperación ([Tabla 7.16](#)). Usted debe completar esta tabla con la intención de respaldar su recuperación en escenarios del “peor de los casos”. Se puede modificar de acuerdo con el grado de pérdida de la firma. El proceso de recuperación incluye:

- desarrollar estrategias para recuperar las actividades de su firma en el menor tiempo posible;
- identificar los recursos necesarios para recuperar su operaciones;
- documentar sus RTO identificados previamente y
- enumerar las personas con la responsabilidad para cada tarea y la fecha de finalización esperada.

Tabla 7.16 Plan de recuperación

Actividades comerciales esenciales	Acciones preventivas/de recuperación	Requerimiento de recursos/resultados	Objetivo de tiempo de recuperación	Responsabilidad	Completado
Servicios de producción paralizados	<p>Revaluar la posición financiera de la firma, incluyendo los flujos de caja debido a la pérdida de ingresos para cubrir los gastos generales mínimos</p> <p>Minimizar los gastos generales, revisar los gastos y desarrollar un plan de acción con el fin de reducir los gastos generales; incluir la reducción de horas de trabajo del personal eventual y permanente</p> <p>Proveer equipamiento temporario alternativo para continuar con la producción</p> <p>Diversificar la gama de servicios ofrecidos a los clientes</p>	<p>Separar reservas para cubrir gastos</p> <p>Reducir gastos donde sea posible</p> <p>Investigar acerca de nuevas ofertas de servicios</p> <p>Identificar proveedores de equipamiento alternativos</p>	2 semanas	Profesional	DD/MM/AA

7.6.4a Lista de verificación de recuperación de incidentes

Esta lista de verificación (Tabla 7.17) debe usarse una vez terminada la crisis y cuando usted busca restablecer las funciones completas de su firma. Usted debe personalizar esta lista para que incluya información específica de su firma.

Tabla 7.17 Lista de verificación de recuperación de incidentes

Respuesta ante el incidente	Marque con una X	Medidas tomadas
Ahora que la crisis ha finalizado, usted: ¿Ha vuelto a centrar los esfuerzos en la recuperación?	<input type="checkbox"/>	
¿Ha seguido recolectando información acerca de cómo la situación lo ha afectado?	<input type="checkbox"/>	
¿Ha evaluado su posición financiera actual?	<input type="checkbox"/>	
¿Ha contactado a su compañía de seguros?	<input type="checkbox"/>	
¿Ha desarrollado metas financieras y marcos temporales para la recuperación?	<input type="checkbox"/>	
¿Ha mantenido informado al personal y otras partes interesadas clave?	<input type="checkbox"/>	
¿Ha identificado los requerimientos de información y conseguido tal información?	<input type="checkbox"/>	
¿Ha fijado prioridades y opciones de recuperación?	<input type="checkbox"/>	

¿Ha actualizado el Plan de recuperación?	<input type="checkbox"/>	
¿Ha documentado las lecciones aprendidas de su recuperación, la de su equipo y la firma?	<input type="checkbox"/>	
¿Cuál es la posición financiera actual de su empresa?	<input type="checkbox"/>	
¿Ha determinado cuándo efectivo tiene disponible su empresa en este momento por medio de la creación de un estado de flujo de caja?	<input type="checkbox"/>	
¿Ha considerado y anotado los objetivos, acciones y prioridades de su recuperación?	<input type="checkbox"/>	
¿Ha establecido un equipo de recuperación con responsabilidades claras en base al plan de recuperación?	<input type="checkbox"/>	
¿Puede apoyar a tales miembros del equipo para que trabajen fuera de las instalaciones?	<input type="checkbox"/>	
¿Cuenta con los recursos adecuados (personal, finanzas, etc.) para volver a traer la empresa a los niveles de funcionamiento anterior?	<input type="checkbox"/>	
¿Ha fijado un precio para su Plan de recuperación y puede pagarlo?	<input type="checkbox"/>	
¿Cuenta con una estrategia de comercialización para promover que la empresa está funcionando?	<input type="checkbox"/>	
¿Ha completado las proyecciones de flujo de caja y estado de resultados?	<input type="checkbox"/>	
¿Tiene la intención de financiar la reapertura de su firma desde la firma misma o desde otras fuentes?	<input type="checkbox"/>	
Cuando la empresa tiene acuerdos de financiamiento de deuda existentes, ¿han sido estos revisados para asegurar que el mecanismo y estructura de financiamiento son apropiados para las nuevas necesidades de la firma?	<input type="checkbox"/>	
¿A qué líneas de crédito existentes tiene acceso la firma y pueden estas líneas de crédito usarse para financiar la reapertura de la firma?	<input type="checkbox"/>	
Dadas las potenciales condiciones cambiantes del mercado, ¿están las instalaciones de su firma ubicadas en la locación correcta?	<input type="checkbox"/>	
¿Existen planes del gobierno local u otros que puedan impactar en la viabilidad de la ubicación de su firma, tal como cambios que puedan restringir el acceso?	<input type="checkbox"/>	
¿Es el tamaño de las instalaciones demasiado grande o demasiado pequeño dado el potencial futuro de su firma?	<input type="checkbox"/>	
¿Tiene aún la planta y equipamiento que su firma necesita para volver a operar?	<input type="checkbox"/>	

7.6.4b Actualizar, mantener y revisar

Es esencial que haga simulacros del plan para garantizar que se mantiene actualizado y útil. Esto puede hacerse como parte de un ejercicio de capacitación y es un factor clave en la implementación exitosa del plan durante una emergencia.

Usted también debe asegurarse de revisar y actualizar su plan en forma periódica a fin de mantener la precisión y reflejar todos los cambios que se dan dentro o afuera de la firma.

Los siguientes puntos pueden ayudar:

- Debe prepararse un cronograma de capacitación para todas las personas que pueden estar involucradas en una emergencia en las instalaciones.
- Preste atención a los cambios en el personal. Incorpore una descripción general del plan en los procedimientos de inducción del nuevo personal.
- Es mejor usar los títulos del personal en lugar de sus nombres.
- Si usted cambia la estructura o proveedores de su firma, ello debe modificarse en su plan.
- Luego de un evento, es importante revisar el rendimiento del plan, resaltando qué se manejó bien y que podría mejorarse para la próxima vez.

Registre los detalles de las revisiones de su plan en la [Tabla 7.18](#) a continuación.

Tabla 7.18 Revisión del plan de recuperación

Fecha de actualización/revisión	Motivos de la revisión	Cambios realizados

7.6.5 Fallecimiento o incapacidad del profesional

Otra área de riesgo clave de la firma es el fallecimiento o incapacidad del profesional. Mucho de lo que hemos discutido en esta sección hasta ahora se ha concentrado en los procesos de gestión de riesgo para la firma en sí. No obstante, también es necesario prestar atención a las estrategias de atenuación del riesgo por fallecimiento o incapacidad del profesional.

7.6.5a Estrategias de atenuación del riesgo

Se deben preparar estrategias de atenuación de riesgo para un eventual caso de fallecimiento o incapacidad del profesional o socios (diríjase a la [Tabla 7.19](#) a continuación para obtener una lista de verificación):

1. Documente la información sensible

- (a) Es importante que el profesional documente y mantenga en un lugar seguro la información sensible necesaria para la dirección y funcionamiento de la firma. Esta información puede incluir:
- (i) acuerdos y compromisos de los clientes;
 - (ii) acuerdos y compromisos de los empleados;
 - (iii) acuerdos y compromisos de los proveedores;
 - (iv) garantías personales provistas y a quién;
 - (v) acuerdos bancarios y financieros;
 - (vi) nombre y datos de contacto del abogado;
 - (vii) propiedad intelectual contenida en la firma o desarrollada dentro de ella y
 - (viii) recomendaciones para la gestión permanente de la firma.

2. Mantenga seguros adecuados

- (a) Es importante mantener seguros adecuados que cubran al profesional y también a la firma.
- (b) Si el profesional tiene socios, es prudente asegurarse de que la firma cuente con seguros adecuados para cubrir a cada socio y proporcionar los fondos para pagar por la participación en la sociedad de la firma del socio en caso de fallecimiento.
- (c) Un profesional prudente asegurará a sus activos humanos clave al igual que sus activos físicos.
- (d) La cobertura de seguro importante que se debe tener incluye:
- seguro de “persona clave”;
 - Seguro de socio/accionista (esto proporciona pago a los sobrevivientes del socio) y
 - seguro de patrimonio neto de la empresa (es importante que la póliza de seguro de patrimonio neto de la empresa esté respaldado por un “contrato de compra-venta”, como se discute a continuación).

3. Asegúrese de que haya un “contrato de compra-venta” válido

- (a) Si la firma tiene socios, es importante asegurarse de que exista un “contrato de compra-venta” válido. Este detalla los términos y condiciones acordados entre los socios para la compra o venta de su participación en la firma.
- Asegúrese de que el contrato de compra-venta haya sido elaborado según las normas legales y
 - confirme que haya sido conciliado con la cobertura del socio/accionista para garantizar que no sea insuficiente.

4. Informe a bancos y proveedores

- (a) Es importante considerar de antemano cuál puede llegar a ser la reacción de los bancos, otros prestamistas y proveedores ante el fallecimiento o incapacidad del profesional.
- ¿Estarían preparados para continuar con sus acuerdos financieros o desearían cobrar la deuda?
 - ¿Tiene la empresa reservas financieras suficientes para cubrir esta situación?

5. Asegure la capacitación adecuada del personal

- (a) Se debe proporcionar la capacidad adecuada al personal en áreas clave de la dirección y operación de la firma de modo que no todo dependa totalmente del profesional.

6. Asegúrese de que se redacte y mantenga un manual de procedimientos

- (a) Resulta vital para el funcionamiento permanente de la firma que se haya preparado un manual de procedimientos que documente totalmente los procedimientos, procesos y operaciones de la firma.
- (b) Esto significa que la firma puede continuar funcionando luego del fallecimiento o incapacidad del profesional hasta tener la certeza de lo que sucederá en el futuro.
- (c) El manual de procedimientos también se torna un documento clave en todo proceso de tasación que se lleve a cabo dado que tiende a agregar valor a la firma reduciendo la dependencia en el profesional.

7. Asegúrese de completar las descripciones de los puestos

- (a) Es importante completar las descripciones de los puestos para todos los roles dentro de la firma y que cada miembro del personal sepa claramente qué tareas debe realizar.

8. Lleve a cabo evaluaciones de personal en forma periódica

- (a) Las evaluaciones de personal periódicas permiten al personal mantenerse informado de su progreso y desarrollo dentro de la firma y también proporciona al profesional la oportunidad de brindar retroalimentación sobre su rendimiento.
- (b) De igual manera, proporciona al profesional la oportunidad de orientar al miembro del personal en cuanto a los pasos a seguir si el profesional falleciera o quedara incapacitado.

9. Cuestiones de la sociedad

- (a) Si la firma tiene socios, es importante que aclaren qué sucederá en el caso de que alguno de ellos fallezca o quede incapacitado.

10. Otras relaciones comerciales

- (a) Es importante comprender si el fallecimiento o incapacidad inoportunos del profesional o socio afectará de manera negativa otras relaciones comerciales que tiene la firma.

Tabla 7.19 Lista de verificación de estrategias de atenuación del riesgo

	Riesgo	Preguntas a formular
1.	Documente la información sensible de la firma	<p>¿Está la siguiente información documentada y guardada en un lugar seguro?:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. acuerdos y compromisos de los clientes; 2. acuerdos y compromisos de los empleados; 3. acuerdos y compromisos de los proveedores; 4. garantías personales provistas y a quién; 5. acuerdos bancarios y financieros; 6. nombre y datos de contacto del abogado; 7. propiedad intelectual contenida en la firma o desarrollada dentro de ella; 8. recomendaciones para la gestión permanente de la firma.
2.	Mantenga seguros adecuados	<p>¿Tiene los siguientes seguros?:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. seguro de “persona clave”; 2. seguro de sociedad/accionista; 3. seguro de patrimonio neto de la empresa.
3.	“Contrato de compra-venta”	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Ha sido el contrato de compra-venta elaborado según las normas legales? 2. ¿Ha sido conciliado con el seguro de la sociedad/accionista?
4.	Bancos y proveedores	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Estarían preparados para continuar con sus acuerdos financieros o desearían cobrar la deuda? 2. ¿Tiene la empresa reservas financieras suficientes para cubrir esta situación?
5.	Capacitación del personal	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Ha sido el personal entrenado en cuanto a la gestión y el funcionamiento de la firma?
6.	Manual de procedimientos	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Se ha preparado un Manual de procedimientos? 2. ¿Se le hace el mantenimiento y está actualizado?
7.	Descripciones de los puestos de trabajo	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Se han elaborado descripciones de los puestos de trabajo?
8.	Evaluaciones de personal	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Se realizan evaluaciones de personal en forma periódica? 2. ¿Cuál es el formato de las evaluaciones?
9.	Cuestiones de la sociedad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Si la firma tiene socios, ¿Se ha aclarado qué sucederá en el caso eventual de que alguno de ellos fallezca o quede incapacitado?
10.	Otras relaciones comerciales	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Afectaría el fallecimiento o incapacidad del profesional en forma negativa otras relaciones comerciales que tiene la firma? 2. ¿Están la planificación de sucesión o planes de continuidad documentados?

7.7 Responsabilidad civil y seguros dentro de la firma

Este módulo se ha enfocado en el tema de la gestión del riesgo y se han discutido estrategias para gestionar o atenuar el riesgo. Usted puede eliminar algunos de estos riesgos; no obstante, usted deberá gestionar muchos riesgos y, con el tiempo, intentar reducirlos.

Los profesionales en ejercicio deben considerar los seguros como un componente importante de su estrategia de gestión de riesgo global. En el proceso de la gestión del riesgo comercial, los profesionales identificarán determinadas exposiciones al riesgo que podrían ejercer un impacto significativo en su firma. Como hemos discutido a lo largo de este módulo, el método consiste en identificar el riesgo, cuantificarlo y tratarlo.

Sin embargo, cuando usted llega a la conclusión de que un riesgo es demasiado grande para sostenerlo, la opción es transferir el riesgo. Los seguros son una de las formas más antiguas de transferencia de riesgo, y el seguro de indemnización profesional es un requisito obligatorio para los miembros de algunas organizaciones profesionales y organizaciones reguladoras.

Para el profesional, existen muchos tipos diferentes de seguro que pueden proveer protección ahora y en el futuro. Es importante elegir la forma de seguro más apropiada que se adecue a sus circunstancias. Para hacer esto, usted necesitará conocer su posición y el nivel de exposición y responsabilidad civil que podría tener que enfrentar.

Para la mayoría de los tipos de seguro, el corredor de seguros actuará como su representante. El corredor de seguros abordará el mercado de seguros en su nombre. Del mismo modo, es importante tener confianza en la capacidad de su corredor de conocer su profesión, entender su perfil de riesgo y transmitirlo correctamente a los proveedores de seguro. También es importante que su corredor de seguros cumpla con los requisitos de licencia correspondientes para su ubicación geográfica.

Su corredor debe conocer no solo la profesión del profesional sino que también debe tener un conocimiento sólido de la ley de seguros. Es útil que usted entienda las cuestiones de póliza cualitativas y del asegurador, tales como su experiencia en la profesión y cuán adecuada es la cobertura. Es importante determinar si el asegurador está preparado para brindar asistencia para reducir su riesgo.

7.7.1 Seguro de indemnización profesional

La indemnización profesional protege al profesional contra la responsabilidad civil hacia terceros por lesiones, pérdida o daño originados por negligencia profesional del profesional o sus empleados.

Los niveles de cobertura pueden variar en gran medida según el usuario. Entre las cuestiones que usted debe considerar se encuentran el alcance de la cobertura, la franquicia aplicable, la fecha retroactiva, la cobertura geográfica y las exclusiones. Usted también debe saber claramente qué incluye la cobertura del seguro que está contratando.

7.7.1a Cobertura para todo su trabajo

Usted debe estar bien informado de todas las restricciones, limitaciones o exclusiones de la pólizas que pueden afectar a la cobertura de sus actividades. Siempre que pueda, usted debe obtener una confirmación por escrito de la cobertura prestada para las áreas del trabajo que está realizando. Algunos ejemplos de estas actividades, sujetas a la normativa jurisdiccional, incluyen:

- trabajo de auditoría;
- asesoramiento sobre inversiones;
- planificación de pensiones;

- servicios de cuidado de adultos mayores;
- hipoteca/intermediación financiera;
- insolvencia;
- fusiones y adquisiciones;
- compra o venta de empresas;
- migración;
- trabajo sobre bienes de personas fallecidas y
- asesoramiento sobre seguros y gestión del riesgo.

7.7.1b Otras cuestiones a considerar

1. Identificación de sus riesgos

Es importante divulgar enteramente todos los hechos concernientes a su perfil de riesgo al solicitar una cobertura de seguro de indemnización profesional. La forma de la propuesta tiene un papel esencial para que el asegurador entienda esto.

La mayoría de los seguros de indemnización profesional no son contratos renovables, lo que significa que la póliza se acabará en la fecha de caducidad. Del mismo modo, usted necesitará presentar una nueva forma de propuesta de cobertura antes de que la póliza actual caduque. La información que usted proporciona en la propuesta le da al asegurador la información que necesita para su cotización y la base de su posición.

2. Rehabilitación del límite de indemnización

A diferencia de otras formas de póliza de responsabilidad civil, el importe asegurado por la póliza de indemnización profesional es limitado, de modo que el límite se aplica a la suma de todos los reclamos contra la póliza durante el período de vigencia de la póliza. Una rehabilitación automática permite que este límite acumulado aumente por la cantidad de rehabilitaciones especificadas en la póliza, mientras que el límite de cualquier reclamo sigue siendo el límite del importe asegurado. Dado que esto puede variar según la póliza, es preferible tener rehabilitaciones ilimitadas del límite de indemnización.

3. Fecha retroactiva

La fecha retroactiva es la fecha luego de la cual los actos, errores u omisiones del asegurado están cubiertos. Cualquier acto, error u omisión que surja del trabajo realizado luego de la fecha retroactiva será cubierto por la póliza. La fecha de entrada en vigencia es la fecha del inicio de cobertura de la póliza.

Toda limitación a su cobertura retroactiva podría afectar la cobertura de parte o todo el trabajo que usted haya hecho en el pasado. Considere cuidadosamente el impacto de cualquier limitación.

4. Cobertura para firmas o empresas anteriores

Verifique si su póliza cubre los reclamos hechos en conexión con una firma y otra empresa anterior.

5. Ampliaciones de la cobertura estándar

Las ampliaciones que por lo general están disponibles incluyen:

- difamación y calumnias;

- pérdida de documentos;
- deshonestidad;
- fidelidad;
- socios salientes y/o entrantes y
- costos de consultas y servicios de resolución de reclamos.

Algunas de estas ampliaciones pueden ser automáticas si la póliza proporciona cobertura para todos los tipos de responsabilidad civil. Puede valer la pena verificar si el asegurador ofrece otras ampliaciones.

6. Cobertura *run-off* (de período adicional de notificación)

Run-off es un término utilizado por la industria de los seguros para describir cómo una firma reducirá (o cubrirá un período adicional de notificación de) su responsabilidad civil a sus clientes luego de que ha dejado de operar. Es simplemente una póliza de indemnización profesional que proporciona cobertura limitada (es decir, cobertura limitada para el trabajo hecho antes de la fecha en que cerró la firma).

El seguro de indemnización profesional se asegura sobre una base de “reclamos realizados”. Entonces la firma solo está cubierta contra reclamos que pudieron ser hechos por el trabajo realizado mientras estaba en funcionamiento, por el tiempo en que la firma mantiene su protección de seguro.

La cobertura *run-off* solo puede proporcionarse a una firma que ya no está operando. Dicha firma puede estar cerrada debido a que el(los) socio(s) se ha(n) retirado o luego de la venta de la empresa a otra firma.

No existe un límite para su responsabilidad civil hacia sus clientes y, por ende, no hay una limitación al período durante el cual se debe continuar con el seguro. La cobertura simplemente debe continuarse hasta que los socios de la firma sientan que ya no existe la probabilidad de que surjan problemas relacionados con su trabajo.

7.7.2 Otros tipos de seguro a considerar

Puede valer la pena considerar los siguientes tipos de seguro para su firma. Sin embargo, sepa que, dependiendo de la jurisdicción local, diferentes seguros y requerimientos pueden ser aplicables. Esta información se proporciona a modo de guía únicamente.

1. Seguro de interrupción comercial o pérdida de ganancias

Este tipo de seguro cubre a la firma por interrupciones debidas a daños a la propiedad por incendio u otros peligros asegurados. La cobertura debe asegurar que esta cubra los gastos permanentes y se mantenga la ganancia neta anticipada por medio de la provisión de flujo de caja.

2. Seguro de instalaciones y contenido

Este seguro debe cubrir las instalaciones del edificio y contenido de la firma, así como también el contenido y suministros, contra pérdida debida a una cantidad de circunstancias.

3. Seguro contra terceros

El seguro contra terceros cubre al propietario y la empresa contra el riesgo financiero de ser encontrado responsable ante un tercero por el fallecimiento o lesión, pérdida o daño a la propiedad, o pérdida económica resultantes de actos negligentes de la firma o el profesional.

4. Seguro de persona clave

Este tipo de seguro debe ayudar a cubrir la pérdida de un miembro clave del personal.

5. Seguro de accidente personal y enfermedad

Este seguro es importante para que los profesionales cubran sus puestos como operadores independientes, sujeto a los requerimientos locales y jurisdiccionales.

6. Cobertura por allanamiento de morada y robo

Los activos de las firmas y empresas deben estar protegidos contra robo con este tipo de seguro. Esto también puede estar cubierto por un seguro de contenidos de la propiedad.

7. Garantía de fidelidad

Las pérdidas resultantes de la apropiación indebida por parte de los empleados que malversan o roban debe estar cubierta por este seguro.

8. Seguro de planta y avería de equipamiento/maquinaria

Este seguro debe proteger a la firma contra averías en la planta y el equipamiento y maquinaria; es importante cuando existe una alta dependencia del hardware informático. Estos elementos también deben estar cubiertos por el seguro de contenidos de la propiedad, pero se debe verificar la política específica.

7.8 Conclusión

En este módulo hemos discutido el tema de la gestión de riesgo y el impacto específico que tiene en la vida de una firma contable. Se ha provisto un marco para identificar, evaluar y actuar en relación a los riesgos que usted identifica dentro de su firma.

También hemos discutido las cuestiones éticas que debe conocer acerca de su firma y las salvaguardas que pueden implementarse para ayudarlo a enfrentar amenazas éticas. Este módulo también continuó con los procesos de control de calidad y el importante rol que estos tienen en la gestión de los riesgos de la firma. Luego cubrimos la planificación de la continuidad comercial e incluimos estrategias de cómo tratar con el fallecimiento o incapacidad del profesional.

El módulo finaliza con una discusión sobre la responsabilidad civil y el seguro dentro de su firma y un análisis de los tipos de seguro que probablemente son los más relevantes para ello. Recomendamos a los profesionales estar atentos y alerta respecto de todas las áreas de riesgo dentro de su firma y buscar maneras de reducir o eliminar aquellas áreas donde su riesgo esté a un nivel aceptable.

7.9 Más bibliografía y recursos de la IFAC

El [Portal de Conocimiento de IFAC](#) es un centro digital donde los contadores profesionales pueden acceder al liderazgo intelectual y recursos de la IFAC, organizaciones miembro y otros grupos y personas notables.

La sección Gestión de empresas incipientes incluye artículos, videos y recursos adicionales para complementar este módulo. Le recomendamos que vea el contenido, proporcione su opinión, participe con los contribuyentes y comparta sus opiniones sobre las cuestiones profesionales contemporáneas.

Anexo 7.1 Responsabilidades de liderazgo para el control de calidad dentro de la firma

NICC 1, incisos 18 y 19

En conformidad con la NICC 1, la firma reconoce la importancia de promover una cultura interna que reconoce que el control de calidad es esencial para llevar a cabo sus encargos. La responsabilidad última por el sistema de control de calidad de la firma ha sido aceptada por el(los) socio(s)/socio accionista/junta directiva de socios y, como tal, la firma ha establecido políticas y procedimientos que abordan cada uno de los elementos de un sistema de control de calidad, tal como se describe en la NICC 1.

El(los) socio(s)/socio accionista/junta directiva de directores asigna la responsabilidad operativa del sistema de control de calidad de la firma a:

(inserte el(los) nombre(s)) _____

quien(es) posee(n) la experiencia y capacidad suficientes y adecuadas, y la autoridad necesaria para asumir

tal responsabilidad, y quien(es) ha(n) aceptado dicho rol.

Firmado _____

Fecha _____

Firmado _____

Socio _____

Fecha _____

**Anexo 7.2 Circunstancias y relaciones que requieren notificación
(a socios de encargos en caso de encargos de aseguramiento)**

Cuando un empleado (o miembro del equipo de aseguramiento) tiene conocimiento de una relación/ asociación con un cliente, el funcionario de control de calidad debe ser notificado de modo que se tomen las medidas apropiadas. Dichas relaciones/asociaciones incluyen:

- a contratación de miembros de la familia o amigos por parte del cliente;
- un futuro o reciente empleo con el cliente con tareas de funcionario, director o secretario de la compañía del cliente;
- una relación comercial estrecha con el cliente;
- participación financiera en la empresa del cliente;
- tener préstamos y/o garantías hacia o del cliente;
- ser beneficiario de un obsequio o invitación por parte del cliente y
- cualquier otra asociación que pudiera comprometer la integridad y objetividad.

Luego de la notificación, el socio del encargo/socio responsable de la evaluación de cualquier amenaza a la independencia y objetividad tomará las medidas apropiadas para eliminar tales amenazas o reducirlas a un nivel aceptable por medio de la aplicación de salvaguardas. La documentación proporciona evidencia de cómo las amenazas que han sido identificadas han sido tratadas. A continuación le presentamos una plantilla proforma para prácticas de aseguramiento de la *Guía para el Control de Calidad para Pequeñas y Medianas Empresas de la IFAC*.

**Anexo A
Independencia de los socios y el personal**

Enumere y explique brevemente la naturaleza de todas las cuestiones que, a su mejor saber y entender, podrían afectar la independencia. Diríjase a la Sección 290 del Código del IESBA para completar esta lista.

Cada elemento será revisado por el socio del encargo. Usted quizá necesite más información para determinar qué acción es necesaria, en caso de que corresponda.

Todas las decisiones y el curso de acción a seguir deben ser documentados.

Descripción	Detalle cómo la independencia podría verse afectada	Salvaguarda apropiada aplicada (si corresponde) para eliminar o reducir las amenazas a un nivel aceptable

Anexo 7.3 Confirmación de independencia anual

Todos los miembros del equipo, incluyendo a los socios, deben completar este formulario con el fin de evaluar su cumplimiento con las políticas y procedimientos de independencia de la firma. Debe ser completado:

- por todos los empleados nuevos, como parte del proceso de orientación;
- en cada revisión de rendimiento anual del empleado y
- por los socios todos los años.

Nombre del empleado

Sí	No	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Tiene usted una participación financiera material directa o indirecta en un cliente o sus subsidiarias/filiales?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Tiene usted una participación financiera en alguna empresa importante de la competencia, inversores o filiales de un cliente?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Tiene usted alguna relación fuera de la empresa con un cliente o funcionario, director o accionista principal con un objetivo de ganancia financiera?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Le debe usted dinero (excepto como un cliente común o con relación a un préstamo para la vivienda en condiciones de préstamo normales) a algún cliente?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Tiene usted autoridad para firmar cheques por un cliente?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Está usted conectado con un cliente como promotor, asegurador o fiduciario con derecho a voto, director, funcionario o cualquier otra capacidad equivalente a un miembro de la gerencia o empleado?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Se desempeña usted como director, fiduciario, funcionario o empleado de un cliente?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Ha sido su cónyuge o hijo(a) a su cargo empleado(a) por un cliente?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Ha sido alguien de su familia empleado en algún puesto gerencial por un cliente? ¿Hay facturación en mora (alto WIP) para clientes que son su responsabilidad?

Si la respuesta es Sí a cualquiera de estas preguntas, usted debe detallar el motivo de esta amenaza a la independencia en el memorando de resolución de independencia, junto con una explicación de cómo la amenaza a la independencia ha sido eliminada o reducida a un nivel aceptable.

He leído la política de independencia de la firma y el Código de Ética para Profesionales de la Contabilidad del IESBA y entiendo su contenido. Cumpló con todas las normativas a excepción de las cuestiones presentes en el memorando de resolución de independencia.

Firma del empleado Fecha

Firma del socio..... Fecha

Adaptado de: Instituto de Contadores Colegiados de Australia, *Guía de Control de Calidad*, 3ª edición, noviembre de 2009.

Anexo 7.4 Lista de verificación de aceptación de nuevos clientes

Este documento debe utilizarse para documentar las decisiones de aceptar clientes.

Advertencia: Se recomienda a los profesionales que sean cuidadosos al completar esta lista de verificación a fin de evitar cualquier posibilidad de difamación de las personas, por ejemplo, en el curso de la evaluación de la integridad.

Cliente Fecha

	Comentarios
La integridad del cliente ha sido considerada, y no tenemos información alguna que pueda llevarnos a concluir que el cliente carece de integridad.	
¿Es competente para llevar a cabo el encargo?	
¿Cuenta con los recursos para terminar a tiempo?	
Consideraciones de independencia: Encargo de aseguramiento: ¿lista de verificación de independencia completada? Encargo que no es de aseguramiento: ¿ninguna amenaza a la independencia significativa?	
¿Problemas de nivel de honorarios/cobro?	
¿Consideración de preguntas sobre la investigación del cliente?	
¿Razón genuina para abandonar al contador anterior?	
¿Conflictos de intereses considerados y amenaza reducida a un nivel aceptable?	
¿Respuesta a carta de ética considerada?	

Visita de revisión de sistema de contabilidad y teneduría programada S/N

Fecha

Decisión tomada de aceptar el cliente S/N

Revisión de la información del cliente en registros gubernamentales y seguimiento necesario S/N

Lista de verificación de tarea de encargo del cliente completada S/N

Carta de compromiso enviada S/N

Agregar a agenda de reunión de equipo para informar al personal S/N

Preparado por Fecha

Revisión del socio Fecha

Adaptado de: Instituto de Contadores Colegiados de Australia, Guía de Control de Calidad. 3ª edición, noviembre de 2009.

Anexo 7.5 Procedimientos para encargos de clientes: Cambios en el nombramiento de profesionales

Nombre del cliente Cierre de ejercicio

	Comentarios	Iniciales
1. Solicite permiso al cliente potencial para comunicarse con su auditor actual. Si el permiso es denegado, rechace el nombramiento.		
2. Si el permiso es otorgado, escriba al auditor actual solicitándole toda la información que deba estar disponible para que el auditor potencial decida si aceptar el nombramiento o no. Las razones para no aceptar el nombramiento podrían incluir motivos éticos y comerciales: los importes vencidos adeudados al auditor anterior no son en sí mismos fundamentos para el rechazo.		
3. El auditor actual debe obtener el permiso del cliente para dar información al auditor potencial. Si no se otorga permiso, el auditor actual debe informar al auditor potencial, quien debe rechazar el nombramiento.		
4. Comunicación recibida del auditor anterior (puede ser oral o escrita). Dicha comunicación debe ser tratada con la más alta confidencialidad, ya sea que se acepte el nombramiento o no.		
5. Anote las razones dadas por el auditor existente en cuanto a por qué se debe rechazar el nombramiento. El auditor actual debe dar motivos específicos al auditor potencial.		
6. Si no recibe una respuesta del auditor actual, envíe una solicitud de seguimiento por correo certificado o registrado, incluyendo una fecha límite luego de la cual se asumirá que no existen razones profesionales por las cuales el nombramiento deba ser rechazado.		
7. Si no recibe una respuesta del auditor anterior, obtenga prueba de la renuncia o destitución válida de la oficina.		
8. Ingrese el nombre del individuo y de la compañía en el motor de búsqueda de Internet. Investigue cualquier coincidencia inusual o informes de comportamiento ilícito o no ético.		

Anexo 7.6 Listas de verificación de gestión de riesgo

Identificación de riesgos potenciales de la firma

a. Servicios prestados	
<input type="checkbox"/>	¿Ha analizado el alcance del encargo adecuadamente, y en particular ha excluido las áreas de las que no se hará responsable?
<input type="checkbox"/>	¿Cómo evalúa los requerimientos de conocimiento/experiencia del trabajo nuevo como del que está en curso?
<input type="checkbox"/>	¿Cómo evalúa las expectativas/el uso objetivo de los informes por parte del cliente?
<input type="checkbox"/>	¿Es el servicio de alto riesgo? (por Ej., encargos de aseguramiento asumidos o provistos)
<input type="checkbox"/>	¿Puede emitir un informe objetivo o el cliente requiere un juicio subjetivo?
b. Riesgo del contrato	
<input type="checkbox"/>	¿Cómo acuerda los términos y cualquier variación del encargo de manera formal?
<input type="checkbox"/>	¿Utiliza usted “términos y condiciones estándar” para todos los encargos?
<input type="checkbox"/>	¿Se puede limitar su responsabilidad civil?
<input type="checkbox"/>	¿Cómo maneja las “tarifas de contingencia” o la remuneración en base al rendimiento?
<input type="checkbox"/>	¿Está usted impedido de tener participación financiera en la empresa el cliente o recibir comisiones?
c. Riesgo de aceptación/continuidad	
<input type="checkbox"/>	¿Cómo está usted evaluando la aceptación de clientes potenciales de manera formal?
<input type="checkbox"/>	¿Por qué está cambiando de contador el cliente?
<input type="checkbox"/>	¿Han rechazado otros profesionales al cliente potencial?
<input type="checkbox"/>	¿Existen señales tempranas de disputa acerca de los honorarios propuestos por los servicios al cliente?
<input type="checkbox"/>	¿Le ha dado el cliente tiempo suficiente para completar el proceso de aceptación?
<input type="checkbox"/>	¿Cómo evalúa la retención de clientes cada tanto?
<input type="checkbox"/>	¿Cómo aborda los conflictos de intereses?
<input type="checkbox"/>	¿Cómo mantiene su independencia?
<input type="checkbox"/>	¿Tiene inquietudes acerca de la viabilidad, reputación o gerencia del cliente?
d. Riesgo de rendimiento	
<input type="checkbox"/>	¿Busca usted la opinión de un segundo socio o “mentor” externo?
<input type="checkbox"/>	¿Cómo mantiene su confidencialidad?
<input type="checkbox"/>	¿Son los honorarios demasiado bajos para un trabajo de calidad?
<input type="checkbox"/>	¿Está usted invirtiendo lo suficiente en el desarrollo profesional continuo para usted y su personal?
<input type="checkbox"/>	¿Ha cumplido usted con los requerimientos de desarrollo profesional continuo mínimos?

<input type="checkbox"/>	¿Cuál es el nivel de su seguro de indemnización profesional?
<input type="checkbox"/>	¿Es adecuado en términos del nivel y las condiciones de la póliza?
<input type="checkbox"/>	¿Ha declarado todos los servicios ofrecidos al asegurador?
<input type="checkbox"/>	¿Es usted consciente del potencial de un reclamo y ha notificado usted al asegurador durante el período de vigencia del seguro o acerca de su propuesta de seguro?
<input type="checkbox"/>	¿Tiene usted un reclamo de honorarios que podría derivar en un contrarreclamo de negligencia del cliente?
<input type="checkbox"/>	¿Cuáles son los riesgos del rendimiento de los diferentes profesionales dentro de la firma?
<input type="checkbox"/>	¿Están otros profesionales cubiertos por sistemas de limitación a la responsabilidad civil?
<input type="checkbox"/>	¿Está usted contratando subcontratistas/agentes/asesores, y recibe indemnización con respecto a su trabajo?
<input type="checkbox"/>	¿Ha considerado los niveles de habilidad, niveles de cobertura de seguro, y existe una indemnización?
<input type="checkbox"/>	¿Es usted o su material publicitario/promocional falaz o engañoso en cuanto a sus habilidades, calificaciones, etc.?
<input type="checkbox"/>	¿De qué manera ha proporcionado orientación y asistencia apropiadas al personal?
<input type="checkbox"/>	¿De qué manera ha proporcionado supervisión apropiada al personal?
<input type="checkbox"/>	¿De qué manera ha evaluado el rendimiento permanente del personal?
<input type="checkbox"/>	¿Cuenta usted con procesos de inspección y revisión apropiados?
<input type="checkbox"/>	¿Se han definido y comunicado los roles y responsabilidad del personal con relación a la gestión de riesgo?

Integridad

Preguntas a considerar:

Lista de verificación de integridad

N.º	Pregunta	Comentario	Completado el
1.	¿Revisa los archivos de los clientes?		
2.	¿Con qué frecuencia revisa los archivos de cada cliente?		
3.	¿Tiene notas de las operaciones en los archivos de los clientes (por Ej., software, preferencias de correo, etc.)?		
4.	¿Tiene criterios para los nuevos clientes y para la retención de clientes? ¿Están documentados?		
5.	¿Hace uso de cartas de compromiso? ¿A quién se las envía y con qué frecuencia?		
6.	¿Usa la firma listas de verificación? ¿Tiene una lista central de estas? ¿Quién usa las listas de verificación en la oficina? ¿Con qué frecuencia se actualizan y quién lo hace?		
7.	¿Tiene procedimientos documentados tales como manuales, cartas estándar, etc.? De ser así, ¿dónde los guarda?		
8.	¿Quién en la firma es la persona responsable de la gestión de los procedimientos del control de calidad para asegurar que todo el trabajo se haga con una alta calidad?		

Servicios ofrecidos

Preguntas a considerar:

Lista de verificación de servicios ofrecidos

N.º	Pregunta	Comentario	Completado el
1.	¿Sabe qué servicios ofrece su firma? ¿Tiene una lista centralizada disponible para los clientes y el personal?		
2.	¿Ofrece servicios para los que no está calificado?		
3.	¿Asegura que los servicios que ofrece sean conocidos por los clientes en forma de carta de compromiso?		
4.	¿Están los miembros del personal asignados al trabajo del cliente capacitados y cuentan con las habilidades para el área correspondiente?		
5.	¿Son los servicios correctos para el perfil y recursos de su firma?		
6.	¿Cuenta usted con los recursos para cumplir con la prestación de los servicios a ser proporcionados?		
7.	¿Cuenta usted con una red de derivaciones, y cómo asegura el control de calidad de las derivaciones?		
8.	¿Terceriza alguna parte de su trabajo y asegura el control de calidad (por Ej., teneduría de libros, auditoría, etc.)?		

Comercialización y comunicaciones

Preguntas a considerar:

Lista de verificación de comercialización y comunicaciones

N.º	Pregunta	Comentario	Completado el
1.	¿Cuenta con un plan de comercialización y/o estratégico apropiado para su firma (grande o pequeña)? De ser así, ¿cómo se monitorean y evalúan los riesgos?		
2.	¿Está este plan documentado y es comunicado a alguno o todos los miembros del personal? De ser así, ¿cómo se hace? Si no, ¿por qué no?		
3.	Cada firma tiene una cultura. ¿Ha identificado usted la cultura de su firma? De ser así, ¿la conoce su personal?		
4.	¿Entienden sus clientes la cultura de su firma y, si no, ve usted la necesidad de comunicársela?		
5.	¿Ha tenido en cuenta a su competencia en su plan de comercialización?		

Cuestiones de personal y recursos humanos

Preguntas a considerar:

Lista de verificación de personal y recursos humanos

N.º	Pregunta	Comentario	Completado el
1.	¿Tiene usted personal y ha identificado cada uno de sus roles?		
2.	¿Tiene contratos laborales con los empleados o algo similar para su personal? Si no, se recomienda enfáticamente que provea a cada miembro del personal un contrato laboral.		
3.	¿Ha considerado la protección y seguridad personal de su personal?		
4.	¿Cuenta con una política de salud y seguridad ocupacional? ¿Se hace cumplir y la pone en práctica?		
5.	¿Cuenta la firma con una política de resolución de reclamos?		
6.	¿Cuenta con un procedimiento de inducción de personal?		
7.	¿Cómo monitorea el rendimiento del personal? ¿Cuándo se hace esto y con qué frecuencia?		
8.	¿Cómo se capacita y actualiza al personal acerca de los cambios regulatorios y cambios en la oficina importantes?		
9.	¿Están los miembros del personal correctamente supervisados? ¿Se revisa el trabajo?		
10.	Si los miembros de personal asesoran a los clientes, ¿sabe usted qué asesoramiento les dan? ¿Están cubiertos por su póliza de seguro de indemnización profesional?		
11.	Si dan asesoramiento, ¿se monitorea y registra este para futura referencia?		
12.	¿Cómo se asegura de que usted y alguien de su personal estén apropiadamente calificados para proporcionar asesoramiento a los clientes?		

Gestión de la información y recursos

Preguntas a considerar:

Lista de verificación de gestión de la información y recursos

N.º	Pregunta	Comentario	Completado el
1.	Identifique/describa todo medio electrónico que utiliza para comunicarse con los organismos reguladores gubernamentales o cualquier otro organismo gubernamental con el que interactúa.		
2.	Identifique qué precauciones razonables toma cuando asesora a los clientes e interactúa con los diversos requerimientos legales.		
3.	¿Cómo se mantiene actualizado con los cambios más recientes que pueden afectar a su firma y la de sus clientes? ¿Cómo mantiene informado a su personal?		
4.	¿Qué pasos sigue para asegurarse de no ser profesionalmente negligente?		
5.	¿Dónde obtiene la información y los recursos de los que depende? ¿Son sus fuentes de información confiables? ¿Respaldan su obligación de tomar precauciones razonables?		
6.	¿Sabe cuáles son sus obligaciones con respecto al profesionalismo?		
7.	¿Cumplen usted y su personal con los requerimientos de desarrollo profesional continuo? ¿Cómo se mantiene actualizado? ¿Cómo se monitorea esto?		

Obligaciones regulatorias

Preguntas a considerar:

Lista de verificación de obligaciones regulatorias

N.º	Pregunta	Comentario	Completado el
1.	¿Cuál es su procedimiento para presentar formularios de su firma ante todos los organismos reguladores y gubernamentales?		
2.	¿Cuenta con una lista de clientes? ¿Sabe qué rol tiene usted para cada cliente?		
3.	¿Monitorea usted su lista de clientes en base al programa de presentación y elaboración de informes?		
4.	Con respecto al flujo de trabajo de su firma, ¿sabe qué debe completarse y el estado actual de cada trabajo en un punto determinado en el tiempo? ¿Cómo lo hace?		
5.	¿Se comunica con sus clientes en relación a sus obligaciones de presentación y elaboración de informes, y su flujo de trabajo?		
6.	¿Mide usted su rendimiento en cuanto a la presentación y elaboración de informes? ¿Cómo lo hace?		
7.	¿Identifica riesgos asociados con la presentación tardía de informes y las sanciones? ¿Se comunica con sus clientes una vez que los riesgos han sido identificados?		

Tecnología de la información y seguridad

Preguntas a considerar:

Lista de verificación de tecnología de la información y seguridad

N.º	Pregunta	Comentario	Completado el
1.	¿Cuán seguro es su hardware, software y toda la información que se almacena electrónicamente?		
2.	¿Tiene licencia para todo su software? Si no, ¿ha considerado los riesgos para su firma?		
3.	¿Cómo protege a su firma contra la piratería/copias de su software?		
4.	Copias de seguridad: ¿Qué planes de copias de seguridad tiene? ¿Sabe si sus copias de seguridad pueden restaurar la información en forma satisfactoria? ¿Testea usted sus copias de seguridad? ¿Quién es responsable de esta función en su firma? ¿Dónde se documenta este proceso?		
5.	Internet: ¿Qué protección antivirus posee (si tiene alguna)? ¿Con qué frecuencia se actualiza? ¿Qué políticas tiene con respecto a las descargas de información que no es apropiada? ¿Se documenta? ¿Cuenta con un cortafuegos? ¿Cuenta con un software antispam?		
6.	Correo electrónico: ¿Cuenta con políticas y procedimientos para gestionar el correo electrónico que usa su personal? ¿Tiene una exención de responsabilidad que detalle el “programa de responsabilidad limitada” y la “declaración de privacidad” cuando resultan aplicables?		
7.	¿Cuenta con asistencia inmediata o especialistas técnicos a mano, o fácilmente disponibles, si sufre una falla en las computadoras o software?		

Colapso gerencial: planificación de sucesión

Preguntas a considerar:

Colapso gerencial: lista de verificación de planificación de sucesión

N.º	Pregunta	Comentario	Completado el
1.	<p>¿Quién es el socio accionista/socio principal de la firma?</p> <p>¿Tiene la misma persona la responsabilidad de la gerencia de la oficina?</p> <p>Si no, ¿quién tiene esa responsabilidad?</p>		
2.	¿Hay alguna otra persona en la firma que pueda tener esta responsabilidad en el caso de que la persona principal no pueda asumirla?		
3.	¿Qué arreglos de copias de seguridad tiene si la persona a cargo no puede continuar con sus funciones?		
4.	Si usted es una persona física, ¿ha considerado qué posibilidades podrían inhabilitarlo por un período prolongado?		
5.	¿Tiene planes para cuando su personal se enferma por períodos prolongados?		
6.	¿Tiene planes de contingencia para su firma en caso de incendio, inundación o algún otro tipo de desastre?		
7.	<p>Con respecto a la delegación, ¿existen áreas de la práctica con las que solo una persona está familiarizada?</p> <p>Se debe tener en cuenta la capacitación cruzada del personal de modo que la firma tenga al menos dos personas que conocen el trabajo particular de la otra.</p>		

Aceptación o continuidad de clientes

Preguntas a considerar:

Lista de verificación de aceptación o continuidad de clientes

N.º	Pregunta	Comentario	Completado el
1.	¿Con qué frecuencia revisa su lista de clientes y si estos cumplen con sus criterios de aceptación?		
2.	¿Evalúa la retención de clientes cada tanto?		
3.	¿Toma nota de todas las disputas con los clientes que podrían potencialmente llevar a una demanda de indemnización profesional? ¿Informa luego a su compañía de seguros?		
4.	¿Se ha asegurado de que su objetividad e integridad no estén en riesgo?		
5.	¿Cómo mantiene la confidencialidad de su cliente?		

Gestión del flujo de caja

Preguntas a considerar:

Lista de verificación de gestión del flujo de caja

N.º	Pregunta	Comentario	Completado el
1.	¿Cuenta con una política de gestión de clientes? ¿Quién es responsable de esta función en su firma?		
2.	¿Cuenta con planes de contingencia para cubrirlo si se hallara en una posición de flujo de caja deficitario?		
3.	¿Cuenta con bienes de capital suficientes para sustentar su firma ahora y en el futuro?		
4.	¿Está su empresa operando con una posición solvente?		

Planificación de sucesión

Módulo
8

ÍNDICE

8.1	Introducción	452
8.2	Planificación de sucesión para profesional único	452
8.3	Desarrollo de su plan de sucesión.....	452
8.3.1	Entender su firma.....	452
8.3.2	Su futuro comprador	453
8.3.3	Plan de sucesión.....	456
8.4	Selección de su opción de sucesión	457
8.5	Metodologías de tasación	458
8.5.1	Introducción	458
8.5.2	Métodos de tasación.....	458
8.5.3	Capitalización de futuras ganancias sostenibles	459
8.5.4	Regla general.....	460
8.5.5	Valor neto contable	461
8.6	Opciones para sociedades, consolidaciones, fusiones y adquisiciones	461
8.6.1	Consideración de la titularidad conjunta	462
8.6.2	Sociedad/fusión	462
8.6.3	Consolidación	463
8.7	Venta de la firma, venta de paquete de tarifas o venta progresiva.....	464
8.7.1	Venta de la firma	464
8.7.2	Venta de paquete de tarifas.....	465
8.7.3	Venta progresiva.....	466
8.8	Desarrollo de planes de sucesión interna.....	467
8.8.1	Sucesión interna	467
8.8.2	Admisión de nuevos socios.....	468
8.8.3	Compra de participación de socios existentes.....	469
8.9	Consideraciones de salida.....	470
8.9.1	Implicaciones fiscales	470
8.9.2	Limitaciones al comercio.....	470
8.9.3	Cambios en el estilo de vida	470
8.9.4	Cuestiones de cumplimiento normativo	471
8.10	Conclusión	471
8.11	Más bibliografía y recursos de la IFAC	471

Anexo 8.1 Lista de verificación de sociedad/fusión.....	472
Anexo 8.2 Lista de verificación de consolidación.....	474
Anexo 8.3 Lista de verificación de venta de la firma.....	475
Anexo 8.4 Lista de verificación de venta de paquete de tarifas.....	476
Anexo 8.5 Lista de verificación de venta progresiva.....	477
Anexo 8.6 Lista de verificación de sucesión interna.....	478
Anexo 8.7 Lista de verificación de admisión de nuevos socios.....	479
Anexo 8.8 Lista de verificación de compra por parte de socios actuales.....	480
Anexo 8.9 Lista de verificación de cuestiones de cumplimiento.....	481
Anexo 8.10 Caso práctico.....	483

8.1 Introducción

A medida que los contadores envejecen, sus pensamientos inevitablemente se vuelcan a su salida, no solo de la firma sino también de la práctica contable por completo. Al considerar su partida de la vida laboral, se preguntan si la firma que han construido tendrá valor a los ojos de otras personas.

Esta les ha proporcionado un flujo de ingresos por años, y les ha permitido servir a la comunidad. Han creado relaciones con clientes a lo largo de ese tiempo, los han ayudado, servido y apoyado. Sin embargo, se preguntan ¿tendrá la firma valor para alguien más? Si es así, ¿cuándo valor y para quién?

Un plan de sucesión permite a los profesionales retirarse en forma ordenada. Significa que no dejan este acontecimiento al azar y que existe un plan. Esto proporciona un grado de confort a aquellos involucrados, en particular el personal.

Este módulo trata estas preguntas y mucho más. El objetivo es ayudarlo a aceptar las cuestiones que necesita considerar y ayudarlo a que esté “listo para la sucesión”.

8.2 Planificación de sucesión para profesional único

La cantidad de cuestiones que la profesión enfrenta en la actualidad ha sido bien documentada y cubierta en los módulos anteriores. Estos incluyen:

- la antigüedad en la profesión;
- problemas para atraer y retener personal;
- presiones regulatorias y de cumplimiento;
- presiones de tiempo para los profesionales únicos y
- requerimientos de los clientes a un alto nivel, lo que implica que los profesionales tienen poco tiempo para enfocarse en los requerimientos de su plan de sucesión.

Además, un gran porcentaje de firmas contables tienen de uno a dos socios. Esto es lo que profesionales querían, pero los profesionales únicos necesitan considerar tomar socios como parte de su plan de sucesión. Para muchos ello será difícil, dado que han trabajado solos por muchos años. Ello puede parecer que se contradice con la filosofía general de operar como profesional único.

Como mínimo, esto resalta el hecho de que cuanto antes se hagan planes de sucesión, antes se podrá lidiar con estas cuestiones.

Este módulo proporciona listas de verificación y recursos para ayudarlo en este proceso. En este módulo, el término “planificación de sucesión” se utiliza esencialmente en el contexto de la salida de una firma.

8.3 Desarrollo de su plan de sucesión

Una de las preguntas más comunes formuladas por los profesionales cuando comienzan a considerar una planificación de sucesión es “¿me pagará alguien por esta firma?”. La respuesta, por lo general, es “sí”, pero la respuesta a la pregunta “¿cuánto?” depende de una cantidad de factores.

8.3.1 Entender su firma

Una de las mejores maneras de aumentar el valor que puede obtener a su salida es hacer una planificación estructurada. La [Tabla 8.1](#) presenta consideraciones pertinentes para aquellos que están pensando en retirarse. Las respuestas a estas preguntas lo ayudarán a determinar el método que debe seguir para su sucesión y también le ayudará a evaluar cuáles de las opciones potenciales debe considerar.

Tabla 8.1 Entiéndase mejor a usted mismo y su firma

	Pregunta	Respuesta/acción
1.	¿Qué opciones tengo?	
2.	¿Qué se necesita hacer para que suceda?	
3.	¿Qué me gustaría ver que sucediera a mis clientes?	
4.	¿Qué me gustaría ver que sucediera a mi personal?	
5.	¿Qué limitaciones al comercio me parecerán aceptables?	
6.	¿Cuándo debo empezar a hablar con potenciales compradores/socios?	
7.	¿Cuánto creo que vale mi firma?	
8.	¿Cuánto vale mi firma en realidad?	
9.	¿Con cuánto dinero me quiero ir?	
10.	¿Disfruto de trabajar con otros o prefiero trabajar solo?	
11.	¿Por cuánto tiempo necesitare seguir involucrado en la firma luego de vender mi participación?	
12.	¿Con quién debo empezar a hablar acerca de comprar mi participación?	
13.	¿Es alguien de mi personal un posible comprador?	
14.	¿Cuán rentable es mi firma?	
15.	¿Qué sistemas, procedimientos y procesos necesito aplicar para mejorar el rendimiento de mi firma?	
16.	¿Representaría mi firma una inversión de valor para otra persona?	

Una vez que haya respondido estas preguntas, usted debe revisar el resto de este módulo para obtener conocimiento de las opciones de sucesión disponibles. En este módulo tratamos ocho opciones en detalle. Al menos una de ellas se destacará para usted como su opción predilecta. Usted debe planificar cómo posicionar su firma de modo que maximice el retorno que puede lograr al perseguir esa opción.

8.3.2 Su futuro comprador

Cualquiera sea la opción que elija, si usted planea vender algún día, debe tener en cuenta al futuro comprador. Su futuro comprador necesitará tener respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Es una buena inversión?
- ¿Me proveerá un buen retorno sobre mi inversión?
- ¿Es una buena inversión?

El primer paso de la planificación de sucesión es que su firma esté “lista para la sucesión”. La mejor manera de hacer esto es tener en cuenta las posibles preguntas que el potencial comprador o futuro socio podría hacerle. Usted debe entonces desarrollar su firma de una manera tal que pueda dar respuestas sólidas y positivas a dichas preguntas.

Por lo general, los compradores evalúan la compra utilizando los criterios que se muestran en la [Tabla 8.2](#).

Tabla 8.2 Consideraciones del comprador

Área	Nivel	Análisis	Respuesta
Tarifas	Historial de niveles de tarifas	¿Cuáles han sido las tarifas en el último año y últimos tres y cinco años?	
		Calcule y evalúe el crecimiento a lo largo de esos años.	
	Sostenibilidad de las tarifas	¿Se mantendrán las tarifas?	
		¿Hay evidencia de flujos de caja sostenibles?	
		¿Qué prueba hay de ello?	
	Impacto de las tarifas no recurrentes	Identifique las tarifas no recurrentes.	
	Evalúe el impacto en las futuras tarifas sostenibles esperadas.		
Rentabilidad	Historial de ganancias	Identifique las ganancias del último año y de los últimos tres y cinco años.	
	Sostenibilidad de ganancias	¿Se mantendrán los niveles de ganancia?	
		¿Qué impacto tendrá la sucesión en las ganancias?	
	Impacto de las tarifas no recurrentes en las ganancias	Identifique el componente de ganancia no recurrente.	
		Evalúe el impacto en las ganancias recurrentes.	
	“Ajustes a pérdidas y ganancias” de gastos no operativos	Identifique los gastos no operativos.	
		Ajuste los gastos no operativos para determinar la rentabilidad operativa desde una perspectiva empresarial.	
		Las partidas pueden incluir sueldos excesivos del propietario, viajes, hospedaje, servicios públicos.	
	Determine la ganancia normalizada en base a los criterios de compra.		
Deudores	Posición de los deudores	Revisar los deudores.	
		Revisar y evaluar las deudas incobrables.	
		¿Cuáles son los niveles actuales de pérdida por deudas incobrables?	
		¿Cuáles son las expectativas para el futuro?	

Área	Nivel	Análisis	Respuesta
	Proceso de control de deudores	Identifique el proceso de control de los deudores actuales.	
		Identifique el historial de cobros.	
		Evalúe la efectividad.	Ajuste según sea apropiado.
Trabajo en curso (WIP)	Posición del WIP	Revise el WIP.	
		Determine el WIP y la probabilidad de convertir a honorarios y cobro.	
		¿Cuáles son los niveles actuales de pérdidas y expectativas para el futuro?	
	Proceso de control de WIP	Identifique el proceso de control de WIP actual.	
		Evalúe la efectividad	Ajuste según sea apropiado.
Cartera de clientes	Estabilidad de la cartera de clientes	Determine la cantidad de clientes en los últimos tres años.	
		Verifique la cantidad de clientes obtenidos en los últimos tres años.	
		Verifique la cantidad de clientes perdidos en los últimos tres años.	
	Diversidad de clientes	Verifique la diversidad de clientes en los diferentes sectores de la industria.	
		Verifique el tamaño de los clientes, es decir, rotación, cantidad de empleados, etc.	
	Edad de los propietarios de las empresas de su cartera de clientes	Verifique la edad de los propietarios de las empresas de su cartera de clientes. Si están cerca de la edad de retiro, ello probablemente tenga un impacto en los ingresos futuros de la firma.	
Dependencia	Clientes	Verifique la dependencia en un cliente o varios clientes.	
	Industria	Verifique la dependencia en una industria o varias industrias.	
	Profesional	Verifique la dependencia en el profesional actual, tanto por parte de los clientes como del personal.	
Personal	Calidad del personal actual	Evalúe las competencias y capacidades.	
		Evalúe las calificaciones y experiencia.	
		Revise y evalúe el historial de facturación.	
Sistemas	Infraestructura interna	Evalúe la infraestructura, procesos, sistemas y procedimientos de control de calidad internos.	

Área	Nivel	Análisis	Respuesta	
Cumplimiento	Organismo regulador gubernamental	Identifique todas las cuestiones pendientes.		
		Determine el impacto en los nuevos propietarios.		
	Oficina de impuestos gubernamental	Identifique todas las cuestiones pendientes.		
		Determine el impacto en los nuevos propietarios.		
Ponderación	Valor de los cinco clientes principales como porcentaje de la base tarifaria	Identifique los cinco clientes principales.		
		Determine sus tarifas.		
		Calcule el total de estas y calcule como un porcentaje de la base tarifaria.		
Transición	Proceso de traspaso	¿Cuál es el proceso de “traspaso”?		
		¿Cuánto tiempo está preparado el vendedor a quedarse para el traspaso?		
		Busque un método planificado, el que debe incluir:		
		la estrategia de traspaso;		
		la estrategia de comunicación con los clientes clave, por Ej., reuniones con cada uno de ellos;		
		la estrategia de comunicación del balance de la cartera de clientes;		
		la estrategia de comunicación con el personal actual, por Ej., reunión de equipo y		
		capacitación en sistemas y procedimientos.		
		Limitaciones	Determine las limitaciones a las condiciones de venta.	
			Determine las cuestiones de no competencia.	
	Ética	Determine la existencia de cuestiones éticas en la cartera de clientes que pueden afectar la posición ética de la firma.		

8.3.3 Plan de sucesión

Cualquiera sea la opción de sucesión que usted elija, su firma puede necesitar mejorar su posición financiera a fin de que sea una opción de inversión más atractiva para los compradores potenciales.

Por lo general, hay una cantidad de áreas clave donde la firma puede mejorar y que tendrán un impacto positivo en su rendimiento financiero. Es importante que estas mejoras se hayan implementado e inculcado en la firma antes de ponerla a la venta.

Las áreas clave para la evaluación de la firma incluyen:

- ingresos,
- rentabilidad,
- liquidez,

- control de deudores,
- control del trabajo en curso y
- crecimiento.

En otros módulos se discuten los métodos para mejorar estas áreas.

8.4 Selección de su opción de sucesión

Es importante considerar qué opción de sucesión es más atractiva naturalmente para usted y cuál piensa que maximizará su importe de venta final. Existen tres opciones entre las cuales elegir.

- La primera es unirse a otras personas y hacerse más grande. Esto asegurar tener otras personas en una posición de comprar su participación. Estas opciones se cubren en la [Sección 8.6](#), e incluyen las alternativas de sociedad, consolidación y fusión.
- La segunda es vender la firma ya sea en su totalidad o paquetes de tarifas por vez, o sobre una base progresiva. Estas opciones se cubren en la [Sección 8.7](#).
- La tercera consiste en una serie de opciones internas, las que se cubren en la [Sección 8.8](#) e incluyen la sucesión interna, la introducción de nuevos socios y la venta a socios actuales.

Cada una de las opciones es bastante distinta de las otras y tiene su propio conjunto de consideraciones. Tal como lo muestra la [Tabla 8.3](#), una cantidad de cuestiones se aplica a cada una de ellas.

Tabla 8.3 Cuestiones a considerar al seleccionar su opción de sucesión

	Cuestión	Comentario	Respuesta
1.	Planificación	Fije una fecha de finalización. Discuta con las partes interesadas clave. Identifique las listas de verificación a completar.	
2.	Impuestos	Considere las implicaciones fiscales de las distintas opciones. Identifique cualquier reorganización de las estructuras de la entidad que pudieran ser necesarias. Establezca nuevas estructuras dentro de los requerimientos temporales.	
3.	Financiamiento	Considere los requerimientos de financiamiento para su salida. Organice los arreglos financieros necesarios. Introduzca el tema del financiamiento en forma temprana en las discusiones con los potenciales compradores para asegurar la capacidad.	
4.	Salida	Considere el impacto general de su salida de la firma. Considere estrategias para asegurar interrupciones mínimas en el rendimiento actual de la firma. Implemente estrategias para asegurar el traspaso eficaz al momento de su salida definitiva.	

8.5 Metodologías de tasación

8.5.1 Introducción

La tasación de su firma es un paso importante de su plan de sucesión. Si uno de sus objetivos es maximizar el importe a recibir en el acuerdo cuando se retire, usted debe enfocarse en asegurar que esta tasación sea lo más alta posible. Al entender los componentes de la metodología de tasación usted puede concentrarse en aquellas áreas que necesitan ser mejoradas.

Es bien sabido que la tasación es más un arte que una ciencia exacta, no obstante, con una metodología subyacente. También es importante ser claros sobre la definición de la tasación real. La definición técnica es “el valor de mercado razonable es el precio que podría ser negociado en un mercado abierto entre un comprador bien informado deseoso, pero no ansioso, y un vendedor bien informado deseoso, pero no ansioso, que tratan en condiciones de igualdad”. Esto podría establecer el correcto valor de mercado razonable pero podría ser diferente del importe que en definitiva se pague.

Puede haber muchos motivos para ello, incluyendo factores externos más allá del control de las partes. Estos podrían incluir factores tales como el clima económico, las tasas de interés y la oferta y demanda de firmas a la venta en un momento en particular.

También puede incluir otros factores sobre los cuales las partes sí tienen control, tales como el estado de preparación de la firma al momento de la firma, los sistemas y procedimientos internos, el nivel y capacidad del personal o la posición financiera tanto del vendedor como del comprador.

En general, el valor es el resultado de la rentabilidad multiplicada por un “múltiplo”, donde el múltiplo toma en cuenta las proyecciones de crecimiento, el riesgo, la calidad de las ganancias y otros factores que se discuten en este módulo. No obstante, también es conveniente considerar los beneficios sinérgicos disponibles para los compradores potenciales. Esto podría incluir la eliminación de una firma de la competencia, la apertura a un nuevo mercado o agregar tarifas a una base de costos existente.

Con el propósito de maximizar el valor, es importante reconocer tales factores e incorporarlos en su estrategia para la venta futura de la firma. Al mismo tiempo, es importante reconocer las áreas sobre las cuales usted tiene control y establecer estrategias para mejorarlas.

Puede llevar algunos años que estas estrategias afecten el valor de la firma, lo que resalta la necesidad de comenzar el proceso de sucesión de manera temprana.

8.5.2 Métodos de tasación

Los métodos tradicionales utilizados en la tasación de empresas incluyen:

- Capitalización de futuras ganancias sostenibles;
 - el valor se basa en las futuras ganancias sostenibles, en relación con el retorno de riesgo esperado, donde una tasa de capitalización o múltiplo se aplica para una estimación de futuras ganancias sostenibles.
- Regla general o método de la industria;
 - el valor se basa en un “estándar de la industria” aplicado a cada firma, con el valor expresado en términos de un multiplicador o centavos de dólar.
- Valor neto contable;
 - el valor simplemente se basa en el valor neto contable de los activos de la firma.

- Flujo de caja descontado
 - el valor se basa en una estimación de los futuros flujos de caja descontados para arrojar su valor actual, donde la tasa de descuento utilizada refleja el riesgo del futuro esperado.

El método más comúnmente usado es el método de capitalización de futuras ganancias sostenibles, seguido por el método de regla general. Cuando existen acuerdos de sociedad, el acuerdo por lo general utiliza la fórmula de tasación a ser aplicada e identifica determinados componentes clave, tal como la cantidad de años de ganancia a ser incluida y la tasa de capitalización a ser utilizada.

8.5.3 Capitalización de futuras ganancias sostenibles

Este es un método muy usado para la tasación de firmas contables.

Esta metodología busca determinar el valor actual en base a las futuras ganancias esperadas, con relación al retorno por exposición al riesgo esperado.

Este modelo posee dos elementos clave.

La *tasa de capitalización* es la tasa que se aplicará a las ganancias para determinar el valor. Básicamente, es la aplicación de la relación precio-ganancias. No es una cifra precisa que pueda aplicarse en forma universal, puesto que cada situación es diferente. Sin embargo, a menudo está dentro de un rango que toma en cuenta las circunstancias particulares de cada caso.

Las *futuras ganancias sostenibles* son una estimación de las ganancias que la firma generará sobre una bases sostenible en el futuro. Las ganancias del pasado reciente se toman como guía. Las firmas contables tradicionales con una base de cumplimiento o auditoría sólida tienden a tener un alto nivel de ingresos recurrentes. Esto les proporciona un fuerte potencial de ganancias, dado que los clientes vuelven año tras año.

Otros factores que impactarán en las ganancias deben ser tenidos en cuenta, tales como la pérdida de un cliente clave o la introducción de nuevos servicios. Asimismo, los ingresos no recurrentes se identifican y retiran del cálculo.

Este método puede expresarse por medio de la fórmula:

$$\text{Tasación} = \frac{\text{Futuras ganancias sostenibles}}{\text{Tasa de capitalización}}$$

8.5.3a Tasa de capitalización

La tasa de capitalización es esencialmente el retorno sobre la inversión que el tasador espera de una inversión en particular. Los factores a tener en cuenta incluyen:

- la actual tasa de retorno “libre de riesgo” disponible en el mercado, por lo general, la tasa de bonos públicos;
- tasas de interés bancario;
- relaciones precio-ganancias de acciones que cotizan en bolsa;
- capacidad de reventa de la firma, oferta de compradores listos;
- riesgos de la industria y comercio;
- tiempo que la firma ha estado en funcionamiento;
- impacto de la tecnología en la firma;

- dónde se encuentra la firma en cuanto a su ciclo de vida;
- dependencia en los clientes, el personal o profesional;
- impacto de los cambios regulatorios y
- tasa de comparación usada en las ventas de firmas comparables.

El punto de partida es la tasa libre de riesgo, que luego se ajusta de acuerdo con la consideración de factores que afectan a la tasa, tal como las que se enumeraron más arriba. Una manera común de expresar la tasa de capitalización es invertirla y denominarla “múltiplo”. Es decir, $1/\text{tasa de capitalización}$ es el multiplicador.

8.5.3b Flujo de caja descontado

El flujo de caja descontado es un método de tasación que determina lo que alguien está dispuesto a pagar en la actualidad a fin de recibir el flujo de caja anticipado en los años futuros. Esencialmente, significa convertir las futuras ganancias en dinero actual. Los futuros flujos de caja se descuentan a fin de expresar sus valores presentes para determinar correctamente el valor de la inversión que está siendo considerada.

El flujo de caja descontado o método DCF describe un método de tasar una inversión usando los conceptos del valor del dinero en el tiempo. Todos los futuros flujos de caja se estiman y descuentan para arrojar los valores presentes. La tasa descontada utilizada por lo general es el costo de capital promedio ponderado y apropiado que refleja el riesgo de los futuros flujos de caja esperados. La tasa descontada refleja dos cosas:

- El valor del dinero en el tiempo. Los inversores preferirían contar con el efectivo inmediatamente en lugar de esperar; por lo tanto, deben ser compensados si son pagados con retraso.
- La prima de riesgo. Esto refleja el retorno extra que los inversores exigen dado que desean ser compensados por el riesgo de que el flujo de caja no se materialice después de todo.

El DCF para la compra de una firma contable se calcula estimando la inversión que usted ha hecho al comienzo y el retorno que piensa que recibirá. También debe estimarse el tiempo en el que espera recibir los pagos. Cada transacción debe ser descontada por el costo de capital de la oportunidad en el tiempo entre ahora y cuando espera recibir el retorno sobre sus inversiones.

8.5.4 Regla general

El método de tasación de regla general aplica un “estándar de la industria” a cada empresa dentro de tal industria. Generalmente se expresa en términos de un multiplicador, o centavos de dólar. Se aplica a las ganancias netas de la empresa, es decir las ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA), o a sus ingresos.

Por ejemplo, las firmas contables pueden aplicar un cierto nivel de centavos de dólar a sus tarifas brutas. Este método de tasación es popular entre las firmas pequeñas, donde otros factores afectan la decisión de tasación. Los probables compradores de tarifas a este nivel son los profesionales únicos que buscan ingresar en los negocios a un nivel tarifario bajo. En esencia, desean “comprar trabajo”, y están preparados para pagar por esas tarifas un precio mayor que el que se tasaría por medio de los métodos tradicionales.

Si existe una alta dependencia en el trabajo de bajo costo, como la preparación de declaraciones de impuesto a las ganancias, tienden a inclinarse por el extremo más económico del rango de precios. Si hay una base recurrente sólida del trabajo del cliente empresarial, tiende a estar en el extremo más alto del rango de precios.

La desventaja mayor de adoptar el método de regla general es que este asume que todas las firmas dirigen y gestionan sus negocios de la misma manera. Asume que los clientes interactúan de la misma manera y pagan sus facturas de la misma manera, y que la estructura de costos de la firma es la misma. Claramente, este no será el caso, pero incluso así, este método se usa ampliamente. El motivo principal es su simplicidad; es entendido por todos.

8.5.5 Valor neto contable

El método de tasación de valor neto contable se usa cuando la información de estado de resultados no es confiable o cuando la empresa que está siendo tasada está funcionando a pérdida. Si está funcionando a pérdida, el método de futuras ganancias sostenibles no puede aplicarse.

Este método puede ser apropiado en situaciones donde el vendedor y el comprador aceptan que la firma tiene algo de valor pero que no se puede reflejar en las ganancias futuras. El valor está esencialmente presente en los estados de resultados y ambas partes acuerdan aceptar que este es el punto de partida. Se usa mayormente en aquellas situaciones donde la firma tiene muchos activos pero pocas ganancias.

En tales situaciones, se recomienda contratar a un tasador independiente para los activos de la empresa puesto que los activos probablemente sean fijados a un valor de costo histórico y la depreciación probablemente sea cargada a tasas fiscales, no su vida útil. El valor contable reducido puede ser diferente del valor de mercado en esos casos.

8.6 Opciones para sociedades, consolidaciones, fusiones y adquisiciones

Una manera de sucesión es unirse a otros y hacerse más grande. Esto permite al profesional volverse más atractivo como objetivo de inversión o proporcionar un grupo de socios listos que están en posición de comprar la participación del socio. Existe una cantidad de estructuras a considerar.

1. Sociedad

Dos o más personas continúan con la empresa en común con vistas a obtener ganancias. La normativa relacionada con las sociedades incluye la titularidad conjunta, la participación en los retornos brutos, participación en las ganancias y pérdidas, y el ejercicio de los derechos de los socios. Una de las cuestiones clave en una sociedad son las responsabilidades conjuntas y solidarias de todos los socios; esto estará sujeto a las leyes y normativa profesional de su país.

2. Consolidación

Una compañía grande compra un cantidad de firmas pequeñas y las “consolida” en una entidad más grande, buscando alcanzar eficiencias operativas y ahorrar gastos. La consideración por lo general es una combinación de dinero en efectivo y acciones en la compañía más grande. Las acciones de la compañía más grande a menudo se mantienen en custodia y no pueden venderse hasta que haya finalizado el período designado. Los consolidadores en general se estructuran en un modelo corporativo, con inversores externos, un directorio, un director ejecutivo y un equipo de gestión.

3. Fusión

Dos firmas se combinan para formar una firma más grande. Funciona mejor cuando las dos firmas son de tamaño similar; de otro modo, tiende a ser más una adquisición. El patrimonio de cada socio en la firma combinada por lo general está basado en el valor proporcional de las tarifas que ingresan.

Como podrá ver, hay un hilo conductor en común que se extiende en todas estas estructuras: unirse desde empresas y estructuras ya existentes. Recuerde que las cuestiones involucradas en trabajar con otros a modo

de titularidad conjunta son bastante diferentes de las cuestiones relacionadas con la venta de una firma o la venta de paquetes de tarifas, los que se cubren más adelante. Como tal, existe una gran cantidad de cuestiones comunes en las sociedades, consolidaciones y fusiones que deben ser consideradas antes de proceder.

8.6.1 Consideración de la titularidad conjunta

Para muchos profesionales únicos, la idea de compartir la titularidad de la firma va en contra de la filosofía de sus carreras profesionales. Algunos pueden haber sido parte de alguna sociedad y trabajado en sociedad anteriormente y decidido que no era para ellos. Otros pueden simplemente haber decidido trabajar solos desde el comienzo. Una cosa es cierta: ser parte de una sociedad, consolidación o firma fusionada es claramente diferente a ser un profesional único.

En consecuencia, antes de involucrarse en dicha estructura, el profesional debe autoevaluar su aptitud y considerar cuidadosamente las preguntas que se presentan en la [Tabla 8.4](#).

Tabla 8.4 Cuestionario de autoevaluación para aquellos están considerando ser parte de una sociedad, consolidación o fusión

	Pregunta	Respuesta/comentario
1.	¿Realmente deseo compartir la toma de decisiones, el control y las ganancias con otras personas?	
2.	¿En qué me estoy involucrando realmente?	
3.	¿Deseo compartir la titularidad de la firma?	
4.	¿Compensan las ventajas de la titularidad conjunta las desventajas de esta?	
5.	¿Puedo confiar en mis socios?	
6.	¿Trabajarán tanto como yo?	
7.	¿Cuánto dinero haré?	
8.	¿Ganaré más dinero en la nueva estructura o menos?	
9.	¿Cuáles son las razones principales por las que hago esto?	
10.	¿He considerado las ventajas y desventajas de cada una de ellas? ¿Cuáles son?	

Si usted ha decidido que este es el camino a la sucesión más apropiado, es importante que tenga en cuenta cada una de las opciones en mayor detalle.

8.6.2 Sociedad/fusión

En el contexto de la sucesión, existen dos pasos importante en el proceso de sociedad o fusión. El primero es el desafío de la sociedad o fusión en sí mismo. El segundo es la salida del profesional. Recuerde que el motivo principal para elegir esta opción es permitir su salida de la firma.

Es importante que todos los socios conozcan claramente desde el comienzo esta forma de salida y sus expectativas. Es esencial que el acuerdo de sociedad incluya y documente cómo y cuándo ocurrirá la salida. El acuerdo de sociedad también debe incluir las cuestiones de tasación. El valor al momento de la salida por lo general está determinado por el valor de la sociedad o la firma fusionada, a menos que algún acuerdo anterior haya sido hecho entre los socios.

Existe una cantidad de ventajas y desventajas en las sociedades y fusiones.

Ventajas

- Economías de escala esperadas;
- ampliación de la experiencia y base de habilidades dentro de la firma;
- ampliación potencial de los servicios ofrecidos al mercado;
- ahorro en gastos procedente de la reducción de la duplicación de recursos;
- ampliación del conjunto de conocimientos que la firma puede utilizar internamente y
- un conjunto mayor de recursos desde los que la firma puede pagar al socio actual.

Desventajas

- Desafío de alinear las culturas de las firmas;
- sentimiento de pérdida de control del profesional;
- incomodidad acerca de tomar decisiones en forma conjunta y la participación en las ganancias y
- falta de disfrute al trabajar con socios luego de que la fusión tiene lugar, lo que lleva a una satisfacción profesional menor a la anterior.

El [Anexo 8.1](#) (Lista de verificación para sociedad/fusión) proporciona un marco útil para trabajar al considerar estas cuestiones.

Una de las cuestiones clave a recordar cuando se considera una sociedad o fusión es la necesidad de compatibilidad entre los socios de la nueva firma. La capacidad de los socios de trabajar juntos de manera armoniosa y productiva no puede ser subestimada. Muchas fusiones nunca se materializan debido a que al final de largas charlas los socios descubren que no son compatibles o no podrían trabajar juntos. Incluso si se ha invertido una significativa cantidad de tiempo, esfuerzo y recursos en el proceso hasta ese punto, esta es una conclusión importante y podría ahorrar disgustos en el futuro.

8.6.3 Consolidación

Desde la perspectiva de la sucesión, el modelo de consolidación resulta muy atractivo. Este es el caso particularmente cuando el consolidador es una compañía que cotiza en bolsa. A menudo es una situación donde todos ganan: el profesional gana al tener un mercado de inversores listos para comprar acciones luego del período de inspección. El consolidador gana asegurándose de que el profesional permanezca motivado para generar ganancias y facilite una transición de clientes sin inconvenientes, que de otro modo podría tener un efecto negativo en el valor de las acciones y, en consecuencia, el valor futuro de la firma.

Existe una cantidad de ventajas y desventajas en el modelo de consolidación.

Ventajas

- Mercado de inversores listos para comprar acciones luego del período de inspección;
- infraestructura de consolidador de firma más grande que puede beneficiar y ayudar al profesional;
- programa de capacitación y desarrollo estructurado;
- oportunidades de desarrollo profesional para el personal del profesional y
- conjunto amplio de conocimientos del cual puede beneficiarse el profesional.

Desventajas

- Desafío de alinear las culturas de las firmas;
- los profesionales pueden tener una sensación de pérdida de estatus, autonomía y control y
- el profesional puede sentirse incómodo con las verificaciones de rendimiento periódicas.

El [Anexo 8.2](#) (Lista de verificación de consolidación) proporciona un marco útil para trabajar al considerar las cuestiones involucradas.

Objetivo del vendedor

Su objetivo como vendedor es hacer que su firma sea tan atractiva para la inversión como sea posible. Haga todo lo que pueda para asegurarse de maximizar el retorno que obtendrá sobre la inversión que ha hecho durante años. Esto también le permite maximizar el retorno disponible para el comprador.

Plan de Acción

A medida que revisa la lista que se presenta más arriba, piense en las mejoras que puede implementar de inmediato en su firma para comenzar a estar listo para la sucesión.

8.7 Venta de la firma, venta de paquete de tarifas o venta progresiva

8.7.1 Venta de la firma

La venta de la firma es la opción de sucesión más común. Aquí es donde la firma completa se vende a un nuevo comprador. Los compradores potenciales que consideran que la compra de una firma existente es una opción atractiva incluyen:

- novatos de la práctica;
- empleados de otras firmas en ejercicio que buscan tener su propia empresa;
- un empleado o empleados de su propia firma;
- otra firma de un tamaño menor o igual que busca aumentar su masa crítica y alcanzar economías de escala y
- una firma más grande que busca aumentar su base tarifaria y/o tener presencia geográfica.

En la venta a un miembro del personal actual, es probable que, inicialmente, este continúe operando la firma medianamente de la misma manera, solo con algunos cambios menores. Es probable que se introduzcan otras mejoras en etapas, progresivamente, en particular si usted aún sigue involucrado en la firma y los nuevos propietarios no desean perturbarlo.

Una firma más grande no es probable que busque su infraestructura o sistemas. Más probablemente desee su cartera de clientes y el flujo de ingresos recurrentes. Probablemente también esté interesada en su personal, quienes tienen relación con los clientes y conocimiento y antecedentes institucionales.

Como parte de su diligencia debida, la mayoría de los compradores considerará cuestiones tales como las que se presentan en la [Tabla 8.2](#), más arriba en este módulo. Usted debe asegurarse de que su firma se haya desarrollado de tal manera que proporcione respuestas sólidas y positivas a estos tipos de preguntas.

Por lo general, el comprador desea los activos de la empresa, no la estructura empresarial existente. Esto incluye la planta, el equipamiento y el valor llave. El vendedor, por lo general, retiene a los deudores, el trabajo en curso y los acreedores.

La venta de una firma tiene ventajas y desventajas para el vendedor.

Ventajas

- El compromiso actual de la firma cesa una vez cumplido el período de traspaso y las obligaciones acordadas;
- una vez que el dinero está en el banco, la transacción está terminada y la participación del vendedor finaliza;
- hay una cierta cantidad de satisfacción profesional para el vendedor al saber que puede dirigir una empresa de suficiente valor para que sea vendible y
- un sentido de carácter definitivo, al saber que la transacción está completa.

Desventajas

- Una vez que la venta se ha completado y la participación profesional ha cesado, puede tomarle un poco de tiempo al vendedor adaptarse y el [Anexo 8.3](#) (Lista de verificación de venta de la firma) proporciona un marco útil con el que trabajar mientras considera estas cuestiones.

Objetivo del vendedor

Su objetivo como vendedor es hacer que su firma sea tan atractiva para la inversión como sea posible. Haga todo lo que pueda para asegurarse de maximizar el retorno que obtendrá sobre la inversión que ha hecho durante años. Esto le asegura que maximizará el retorno disponible para el comprador.

Plan de Acción

A medida que revisa la lista más arriba, piense en las mejoras que puede implementar de inmediato en su firma para comenzar a estar listo para la sucesión.

8.7.2 Venta de paquete de tarifas

La venta de un paquete de tarifas es más directa que la venta de una firma, puesto que el paquete de tarifas es el activo que se compra. Por lo general, en ese momento no se venden o transfieren otros activos.

Existe una cantidad de compradores potenciales que consideran la compra de un paquete de tarifas como una opción atractiva:

- novatos de la práctica;
- un empleado o empleados de su propia firma;
- empleados de otras firmas en ejercicio que buscan tener su propia empresa;
- otra firma de un tamaño menor o igual que busca aumentar su masa crítica y alcanzar economías de escala.

La venta de una firma tiene ventajas y desventajas para el vendedor. Estos incluyen:

Ventajas

- Puede seleccionar qué clientes incluir en el paquete y vender;
- puede continuar con la firma, aunque a una escala menor;
- puede dar lugar a la especialización, al vender clientes fuera de las áreas de interés clave y
- puede permitir al vendedor reducir otros costos, como resultado de que los recursos necesarios para atender al resto de los clientes pueden no ser tantos.

Desventajas

- Puede perder la relación profesional con aquellos clientes incluidos en el paquete que fue vendido y
- algunos clientes pueden no querer ser transferidos a otro contador, lo que en consecuencia reduce el precio de la venta. El [Anexo 8.4](#) (Lista de verificación de venta de paquete de tarifas) proporciona un marco útil para cuando considera estas cuestiones.

Objetivo del vendedor

Su objetivo como vendedor es hacer que su firma sea tan atractiva para la inversión como sea posible. Haga todo lo que pueda para asegurarse de maximizar el retorno que obtendrá sobre la inversión que ha hecho durante años. Esto le asegura que maximizará el retorno disponible para el comprador.

Plan de Acción

A medida que revisa la lista que se presenta más arriba, piense en las mejoras que puede implementar de inmediato en su firma para comenzar a estar listo para la sucesión.

8.7.3 *Venta progresiva*

Aquí es donde el vendedor vende un porcentaje de su patrimonio en la firma progresivamente. Esto significa que durante el tiempo de la venta existe una sociedad, incluso si esta está limitada al período de venta.

Esta opción es de interés para los profesionales vendedores que no desean terminar sus carreras profesionales abruptamente y que desean retirarse en forma progresiva del servicio activo.

Existe una cantidad de compradores potenciales que por lo general están interesados en esta opción:

- novatos en ejercicio que desean adoptar el método incremental para la titularidad de patrimonio a medida que crece su confianza y conocimiento;
- miembros del personal actual que desean adquirir un patrimonio mayor a medida que su confianza aumenta y a medida que su capacidad de endeudamiento lo permite y
- otra firma que desea que el socio vendedor se quede por un período extenso para que lo ayude en la transición y traspaso de los clientes.

Las consideraciones financieras también pueden ser un factor.

Esta puede ser una de las opciones de sucesión más delicadas y sensibles puesto que el comprador y el vendedor necesitarán trabajar juntos durante el período de venta progresiva. Ambas partes están interesadas en que funcione; sin embargo, puede ser un tiempo cargado de un gran componente emocional.

Por lo general, las cuestiones incluyen:

- el vendedor sigue involucrado pero está consciente de que su reinado está llegando a su fin;
- los nuevos socios con un patrimonio menor probablemente quieran cambiar ciertas cosas, pero el socio de alto rango aún desea controlar los votos y
- el socio vendedor puede haber dirigido la firma como profesional único durante años y tiene problemas para tratar con los nuevos socios.

La venta progresiva presenta ventajas y desventajas para el vendedor.

Ventajas

- El vendedor sigue involucrado en la firma;
- permite al comprador adquirir patrimonio en pasos incrementales y
- los socios existentes pueden adquirir patrimonio adicional sobre una base progresiva.

Desventajas

- Puede ser un período de carga emocional mientras que el socio vendedor se amiga con su partida inminente y
- como el período de venta progresiva puede tomar años, todas las partes deben asegurarse de que pueden trabajar juntas el tiempo que sea necesario. El [Anexo 8.5](#) (Lista de verificación de venta progresiva) proporciona un marco útil para cuando considera estas cuestiones.

Objetivo del vendedor

Su objetivo como vendedor es hacer que su firma sea tan atractiva para la inversión como sea posible. Haga todo lo que pueda para asegurarse de maximizar el retorno que obtendrá sobre la inversión que ha hecho durante años. Esto le asegura que maximizará el retorno disponible para el comprador.

Los vendedores con frecuencia se preocupan acerca de si los intereses de sus clientes y personal serán tomados en cuenta. Este es un punto que debe discutirse exhaustivamente con los compradores potenciales.

Plan de Acción

A medida que revisa la lista que se presenta más arriba, piense en las mejoras que puede implementar de inmediato en su firma para comenzar a estar listo para la sucesión.

8.8 Desarrollo de planes de sucesión interna

Tal como se presentó en el [Módulo 4](#), el tercer camino para la planificación de la sucesión se centra en las opciones internas:

- sucesión interna;
- introducción de nuevos socios y
- compra de participación de socios existentes.

8.8.1 Sucesión interna

El foco de atención mayor de la sucesión interna está en ayudar al personal de alto rango a avanzar hacia la sociedad. Resulta más efectivo cuando existe una estrategia a tal fin y el objetivo es comunicado claramente.

Desde la perspectiva de la sucesión, esta gestiona el retiro de los socios por medio del nombramiento de nuevos socios. Para lograr el éxito, requiere que la firma cuente con los siguientes atributos:

- crecimiento de la firma suficiente para permitir el ingreso de otro socio;
- reclutamiento de personal con buena disposición y capacidad;
- programa de desarrollo para gerentes y personal de alto rango y
- el rendimiento de la firma es atractivo para los socios aspirantes.

Dicho proceso permite que la sucesión sea administrada en forma bien gestionada y facilita el traspaso progresivo del control de la firma y la cartera de clientes.

Ventajas

- Los socios entrantes están familiarizados con la cultura de la firma y la cartera de clientes;
- el personal y los sistemas y procedimientos internos son bien conocidos;
- existe y ya funciona un modelo empresarial actual y
- existe un grado de alteración mínimo para los clientes, el personal y las disposiciones, sistemas y procedimientos internos existentes.

Desventajas

- ganarse el respeto en la nueva posición de parte del personal de larga data y
- el socio entrante puede tener una exposición limitada a otras firmas contables.

El [Anexo 8.6](#) (Lista de verificación de sucesión interna) proporciona un marco útil para cuando considera estas cuestiones.

Objetivo del vendedor

Su objetivo como vendedor es hacer que su firma sea tan atractiva para la inversión como sea posible. Haga todo lo que pueda para asegurarse de maximizar el retorno que obtendrá sobre la inversión que ha hecho durante años. Esto le asegura que maximizará el retorno disponible para el comprador.

Plan de Acción

A medida que revisa la lista que se presenta más arriba, piense en las mejoras que puede implementar de inmediato en su firma para comenzar a estar listo para la sucesión.

8.8.2 Admisión de nuevos socios

Esta se aplica cuando ya existe una sociedad. La salida de uno de los socios dejará a uno o más socios en la firma. La idea es encontrar un socio de reemplazo para el socio que se retira, proveniente desde fuera de la práctica o negocios de la empresa.

Existe una cantidad de riesgos asociados con esta estrategia, principalmente relacionados con la gestión de la transición del socio saliente al lidiar con la introducción del socio entrante. Una vez que se ha identificado el nuevo socio potencial y se ha llegado a un acuerdo, existe una tasa de éxito mayor cuando el socio entrante comienza sus funciones doce meses antes de la salida del socio saliente.

Ventajas

- existe y ya funciona un modelo empresarial actual y
- existe un grado de alteración mínimo para los clientes, el personal y las disposiciones, sistemas y procedimientos internos existentes.

Desventajas

- Pueden surgir cuestiones de asimilación del nuevo socio en la cultura existente de la firma y
- algunos de los socios existentes quizás hubieran querido adquirir ese patrimonio.

El [Anexo 8.7](#) (Lista de verificación de admisión de nuevos socios) proporciona un marco útil para cuando considera estas cuestiones.

Objetivo del vendedor

Su objetivo como vendedor es hacer que su firma sea tan atractiva para la inversión como sea posible. Haga todo lo que pueda para asegurarse de maximizar el retorno que obtendrá sobre la inversión que ha hecho durante años. Esto le asegura que maximizará el retorno disponible para el comprador.

Plan de Acción

A medida que revisa la lista que se presenta más arriba, piense en las mejoras que puede implementar de inmediato en su firma para comenzar a estar listo para la sucesión.

8.8.3 Compra de participación de socios existentes

Esta opción de sucesión permite hacer la compra de la participación de los socios salientes por parte de los socios restantes existentes. Los socios restantes compran las acciones del socio saliente bajo derechos preferentes o en base a acuerdos independientes hechos entre los socios en forma individual.

Normalmente, primero se ofrece a los accionistas existentes la oportunidad de adquirir las acciones disponibles en proporción con su participación accionaria actual. Si aún quedan acciones remanentes luego de esta oferta, estas se dejan para la negociación entre los socios.

El acuerdo de sociedad o accionistas por lo general detalla el proceso a seguir. También debe incluir el modelo de tasación y la metodología a ser utilizados.

Ventajas

- Esta es una negociación interna y no afecta a aquellos fuera de la sociedad actual;
- proporciona a todos los socios certidumbre respecto de su posición si el acuerdo de sociedad ha incluido esta consideración;
- existe un grado de alteración mínimo para los clientes, el personal y las disposiciones, sistemas y procedimientos internos existentes y
- existe y ya funciona un modelo empresarial actual.

Desventajas

- Puede causar estrés financiero a los socios existentes y
- existe una reducción actual en la cantidad total de socios de la firma, a menos que se admitan nuevos.

El [Anexo 8.8](#) (Lista de verificación de compra de participación por parte de socios actuales) proporciona un marco útil para cuando considera estas cuestiones.

Objetivo del vendedor

Su objetivo como vendedor es hacer que su firma sea tan atractiva para la inversión como sea posible. Haga todo lo que pueda para asegurarse de maximizar el retorno que obtendrá sobre la inversión que ha hecho durante años. Esto le asegura que maximizará el retorno disponible para el comprador.

Plan de Acción

A medida que revisa la lista que se presenta más arriba, piense en las mejoras que puede implementar de inmediato en su firma para comenzar a estar listo para la sucesión.

8.9 Consideraciones de salida

Cualquiera sea la opción de sucesión por la que usted se haya decidido, llegará el día en que deba dejar su firma. Tal acontecimiento sin dudas provocará sentimientos encontrados. No obstante, usted lo ha planificado y está listo para seguir adelante.

Existe una cantidad de cuestiones que debe considerar antes de que llegue el gran día.

8.9.1 Implicaciones fiscales

Sujeto a las leyes y reglamentaciones profesionales de su país, su salida de la firma probablemente implique consecuencias fiscales. Para esta, su última transacción más importante, haga todo lo que esté en su poder para minimizar el impacto fiscal.

Asegúrese de haber hecho todos los arreglos necesarios de manera que le permitan sacar el mayor provecho de la normativa existente. Esto puede implicar el establecimiento de estructuras alternativas. También puede requerir que opere de una cierta manera prescrita por un período de tiempo. Tenga en cuenta las leyes y normativa profesional que rigen estas transacciones y haga todo lo posible por maximizar su ventaja.

8.9.2 Limitaciones al comercio

Casi con toda seguridad usted deberá firmar algún tipo de limitación al comercio cuando deje la firma. Esta es una práctica comercial muy común. El propósito es proporcionar algún nivel de certidumbre al comprador de que su inversión estará protegida.

Las limitaciones al comercio en general cubren una cantidad de áreas clave. Normalmente se aplican a un período prescrito durante el cual usted está impedido de erigir una empresa similar a la que acaba de dejar. También por lo general se aplican a la distancia geográfica de su firma anterior. Estos contratos son de cumplimiento legal si se considera que están en línea con las prácticas comerciales razonables.

Si las limitaciones se consideran excesivas, estas pueden ser cuestionadas ante la ley. El principio básico consiste en que una limitación al comercio no puede evitar que usted se gane la vida con sus habilidades y capacitación. Las limitaciones de carácter autoritario o que imponen un grado de restricción demasiado alto a menudo son consideradas extremas y, en consecuencia, no son de cumplimiento legal.

8.9.3 Cambios en el estilo de vida

Quizás el aspecto más difícil de la sucesión sean los cambios dramáticos en el estilo de vida que ocurren luego de dejar la firma. Mucha gente ha trabajado largas horas por muchos años. Muchos han dejado pasar vacaciones y fines de semana a fin de trabajar para sus clientes. El trabajo les ha dado sentido a sus vidas, prominencia en sus comunidades y una sensación de ser querido y necesitado. Muchos profesionales saben que si no fuera por ellos, sus clientes estarían en todo tipo de problemas con los organismos reguladores.

Y luego, todo eso se termina.

El teléfono deja de sonar, los clientes dejan de molestar, los correos electrónicos dejan de llegar. Sus ex clientes ya no le piden asesoramiento porque ahora tratan con su sucesor. La mayoría de las cuestiones están siendo atendidas y parece que su firma puede continuar haciéndolo bastante bien sin usted.

¡Usted podría tener derecho a sentirse un tanto molesto porque el mundo no se vino abajo sin usted al mando!

Por desgracia, muchos profesionales no pueden avanzar y encontrar nuevos intereses. Viven en el pasado, reviviendo sus días de gloria. Esta no es una estrategia saludable.

Es importante que usted dedique tiempo a pensar en la “vida luego de la firma”, al igual que lo hizo respecto de su vida en la firma. Ello le permitirá avanzar hacia las nuevas etapas de su vida en mente y espíritu por completo, capaz de disfrutar cada momento. Tómese tiempo antes de su salida para pensar en otros intereses que le gustaría explorar. ¿Qué cosas ha querido hacer siempre? Ahora podría finalmente tener la oportunidad de hacerlas.

Si usted piensa seriamente en ello antes de su salida, se encontrará bien posicionado de aprovechar todas las oportunidades que se le presenten.

8.9.4 Cuestiones de cumplimiento normativo

Cuando usted finalmente deje la firma, sin dudas habrá una gama de cuestiones de cumplimiento normativo que deberá atender. El [Anexo 8.9](#) (Lista de verificación de cuestiones de cumplimiento normativo) proporciona orientación acerca de la áreas de las que debe ocuparse.

8.10 Conclusión

En este módulo hemos cubierto muchas de las áreas que usted debe considerar al elaborar su plan de sucesión. Puesto que puede ser uno de los eventos más significativos de su vida profesional, resulta de gran importancia que planifique su sucesión muy cuidadosamente. Este capítulo final expone las opciones disponibles y sugiere formas de organizar su camino hacia el retiro de su firma.

Se discuten las distintas metodologías de tasación, junto con una consideración de estrategias internas y externas a tener en cuenta. Los Anexos proporcionan una cantidad de listas de verificación que pueden usarse de acuerdo a la opción de sucesión por la que usted se ha decidido, y que le ayudarán a tener en cuenta todas las cuestiones pertinentes.

Este módulo finaliza con una discusión de los pasos a ser considerados como parte de su salida eventual de la firma. Seguir estos pasos asegura que el plan de sucesión esté bien desarrollado y que usted, como profesional que se retira, pueda ansiar transitar un momento atareado e interesante, sabiendo que su firma está en buenas manos y que continuará siendo una entidad rentable.

8.11 Más bibliografía y recursos de la IFAC

El [Portal de Conocimiento de IFAC](#) es un centro digital donde los contadores profesionales pueden acceder al liderazgo intelectual y recursos de la IFAC, organizaciones miembro y otros grupos y personas notables.

La sección Gestión de empresas incipientes incluye artículos, videos y recursos adicionales para complementar este módulo. Le recomendamos que vea el contenido, proporcione su opinión, participe con los contribuyentes y comparta sus opiniones sobre las cuestiones profesionales contemporáneas.

Anexo 8.1 Lista de verificación de sociedad/fusión

	Cuestión	Respuesta	Fecha
1.	Todas las partes firman un acuerdo de confidencialidad.		
2.	Enumere los términos y condiciones requeridos para la fusión.		
3.	Póngase de acuerdo en cuanto a una nueva estructura de la entidad.		
4.	Acuerde la gestión, resolución de disputas, disposiciones de salida, fórmula de tasación e inversión de capital.		
5.	Acuerde los servicios a prestar.		
6.	Acuerde el proceso de toma de decisiones.		
7.	Determine el proceso de decisión en cuanto al socio gerente.		
8.	Desarrolle acuerdos de sociedad/accionistas.		
9.	Determine la remuneración de los socios.		
10.	Determine el acceso de los socios a las ganancias.		
11.	Acuerde las tarifas finales.		
12.	Acuerde el perfil de cliente objetivo.		
13.	Acuerde el proceso para los clientes existentes fuera del perfil de clientes nuevos.		
14.	Determine el período permitido y alcance de la diligencia debida para la firma de cada uno.		
15.	Acuerde la tasación de la participación de cada firma al momento de la fusión inicial.		
16.	Determine la fórmula de tasación y proceso para la salida del socio.		
17.	Acuerde la ubicación y cantidad de oficinas a mantener.		
18.	Determine los requerimientos de oficinas y almacenamiento.		
19.	Acuerde el organigrama, las responsabilidades de los socios y la estructura del personal.		
20.	Acuerde los sistemas y procedimientos de control de calidad a ser usados.		
21.	Determine las plataformas de hardware y software informáticos a ser utilizadas, incluyendo la base de datos contable, fiscal y de gestión de la firma.		
22.	Determine los términos laborales para todo el personal y revise los niveles salariales para verificar la equidad.		
23.	Considere el despido de personal.		
24.	Determine los requerimientos de bienes de capital y financiamiento de la firma.		
25.	Acuerde con los bancos de la firma.		

	Cuestión	Respuesta	Fecha
26.	Acuerde con los abogados de la firma.		
27.	Acuerde sobre el asegurador de indemnización profesional y el nivel cobertura requerido.		
28.	Acuerde el nombre de la firma.		
29.	Proporcione acceso a la información histórica de la cartera de clientes, tarifas por cliente y tarifas por gama de servicios para la diligencia debida.		
30.	Acuerde si los deudores y acreedores previos a la fusión se combinarán en la nueva firma o se cobrarán por separado luego de la fusión.		
31.	Acuerde si el trabajo en curso de las firmas será facturado antes de la fusión.		
32.	Instruya al procurador para que comience a redactar el acuerdo de fusión o acuerdos de socios/accionistas.		
33.	Las organizaciones profesionales deben ser notificadas de la nueva entidad y nuevo registro.		
34.	Determine el plan y calendario de la fusión.		
35.	Asigne las responsabilidades de la sociedad/fusión.		
36.	Determine la estrategia y plan de comunicaciones.		
37.	Determine la estrategia de notificación a los clientes.		
38.	Emita nuevos acuerdos laborales para todo el personal.		
39.	Acuerde las políticas y empresas de recursos humanos.		
40.	Transfiera o asigne los compromisos, arrendamientos, etc. existentes a la nueva entidad.		
41.	Acuerde los tiempos de transferencia		

Anexo 8.2 Lista de verificación de consolidación

	Cuestión	Respuesta	Fecha
1.	Todas las partes firman un acuerdo de confidencialidad.		
2.	Enumere los términos y condiciones requeridos para la venta.		
3.	¿Está el vendedor preparado para firmar un pacto restrictivo al momento de la salida definitiva?		
4.	¿Está el vendedor preparado para aceptar un período de inspección que limite la venta de acciones por un período determinado?		
5.	Fije el precio que pedirá. Esté preparado para justificar y validar esta cifra. Asegúrese de haber aplicado técnicas de tasación y una metodología sólidas.		
6.	Identifique los sistemas y procedimientos existentes, complete la documentación según sea necesario y confirme con el personal que estos funcionan como se espera.		
7.	Considere el período que está preparado a otorgar al comprador para la diligencia debida.		
8.	Considere el período que está preparado a dedicar a asistir en el traspaso, la transición de los clientes y la capacitación, sujeto al período de inspección.		
9.	Proporcione acceso a la información histórica de la cartera de clientes, tarifas por cliente y tarifas por gama de servicios.		
10.	Se deberá emitir nuevos acuerdos laborales para todo el personal, probablemente preparados por un procurador.		
11.	Determine si la responsabilidad por los deudores y acreedores antes de la consolidación será asumida por el vendedor o si se incluirá en los términos de la venta.		
12.	Determine si el trabajo en curso debe ser facturado antes del acuerdo.		
13.	Transfiera o asigne los compromisos, arrendamientos, etc. existentes al comprador. Esto puede incluir el alquiler de las instalaciones, fotocopiadoras, hardware y licencias de software.		
14.	Determine la estrategia y plan de comunicaciones.		
15.	Decida cuál es la estrategia apropiada para notificar a los clientes y el personal.		
16.	Asegúrese de que las notas y archivos del cliente estén completos y documentados en su totalidad.		
17.	Asegúrese de que las cuestiones relacionadas con los clientes no queden sin resolver.		
18.	Determine el marco temporal para que todo el proceso sea completado.		
19.	Recuerde que el pago final probablemente esté relacionado con la retención exitosa de los clientes por parte del comprador. Usted deseará hacer todo lo que esté a su alcance para asegurar una transición exitosa.		

Anexo 8.3 Lista de verificación de venta de la firma

	Cuestión	Respuesta	Fecha
1.	Todas las partes firman un acuerdo de confidencialidad.		
2.	Enumere los términos y condiciones requeridos para la venta.		
3.	¿Está el vendedor preparado para firmar un pacto restrictivo?		
4.	¿Está el vendedor preparado a aceptar parte del acuerdo sujeto al rendimiento de los ingresos futuros de la firma?		
5.	¿Está el vendedor preparado para aceptar disposiciones de "recuperación" sujetas al acuerdo?		
6.	Fije el precio que pedirá. Esté preparado para justificar y validar esta cifra. Asegúrese de haber aplicado técnicas de tasación y una metodología sólidas.		
7.	Identifique los sistemas y procedimientos existentes, complete la documentación según sea necesario y confirme con el personal que estos funcionan como se espera.		
8.	Considere el período que está preparado a otorgar al comprador para la diligencia debida.		
9.	Considere el período que está preparado a dedicar a asistir en el traspaso, la transición de los clientes y la capacitación.		
10.	¿Espera que se le pague por el tiempo que estará involucrado en el traspaso, la transición de los clientes y la capacitación?		
11.	Proporcione acceso a la información histórica de la cartera de clientes, tarifas por cliente y tarifas por gama de servicios.		
12.	Emita nuevos acuerdos laborales para todo el personal.		
13.	Determine si la responsabilidad por los deudores o acreedores será asumida por el vendedor o si se incluirá en los términos de la venta.		
14.	Determine si el trabajo en curso debe ser facturado antes del acuerdo.		
15.	Transfiera o asigne los compromisos, arrendamientos, etc. existentes al comprador. Esto puede incluir el alquiler de las instalaciones, fotocopiadoras, hardware y licencias de software.		
16.	Instruya al procurador para que comience a redactar el contrato de compra-venta.		
17.	Determine el mejor método de comercialización de la firma para la venta.		
18.	Desarrolle el plan y calendario de venta de la firma.		
19.	Determine la estrategia y plan de comunicaciones.		
20.	Decida cuál es la estrategia apropiada para notificar a los clientes y el personal.		
21.	Asegúrese de que las notas y archivos del cliente estén completos y documentados en su totalidad.		
22.	Asegúrese de que las cuestiones relacionadas con los clientes no queden sin resolver.		
23.	Determine el marco temporal para que todo el proceso sea completado.		
24.	Recuerde que el pago final probablemente esté relacionado con la retención exitosa de los clientes por parte del comprador. Usted deseará hacer todo lo que esté a su alcance para asegurar una transición exitosa.		

Anexo 8.4 Lista de verificación de venta de paquete de tarifas

	Cuestión	Respuesta	Fecha
1.	Todas las partes firman un acuerdo de confidencialidad.		
2.	Enumere los términos y condiciones requeridos para la venta.		
3.	¿Está el vendedor preparado para firmar un pacto restrictivo?		
4.	¿Está el vendedor preparado a aceptar parte del acuerdo sujeto a los ingresos futuros provenientes del paquete de tarifas?		
5.	¿Está el vendedor preparado para aceptar disposiciones de “recuperación” sujetas al acuerdo?		
6.	Fije el precio que pedirá. Esté preparado para justificar y validar esta cifra. Asegúrese de haber aplicado técnicas de tasación y una metodología sólidas.		
7.	Considere el período que está preparado a otorgar al comprador para la diligencia debida.		
8.	Considere el período que está preparado a dedicar a asistir en el traspaso, la transición de los clientes y la capacitación.		
9.	¿Espera que se le pague por el tiempo que estará involucrado en el traspaso, la transición de los clientes y la capacitación?		
10.	Proporcione acceso a la información histórica de la cartera de clientes, tarifas por cliente y tarifas por gama de servicios.		
11.	Instruya al procurador para que comience a redactar el contrato de compra-venta.		
12.	Determine el mejor método de comercialización de la firma para la venta; considere contratar a un intermediario para la firma.		
13.	Desarrolle el plan y calendario de venta del paquete de tarifas.		
14.	Decida cuál es la estrategia apropiada para notificar a los clientes y el personal.		
15.	Asegúrese de que las notas, documentos de trabajo y archivos correspondientes de los clientes estén debidamente documentados y se entreguen en su totalidad.		
16.	Asegúrese de que las cuestiones relacionadas con los clientes no queden sin resolver.		
17.	Determine el marco temporal para que todo el proceso sea completado.		
18.	Recuerde que el pago final probablemente esté relacionado con la retención exitosa de los clientes por parte del comprador. Usted deseará hacer todo lo que esté a su alcance para asegurar una transición exitosa.		

Anexo 8.5 Lista de verificación de venta progresiva

	Cuestión	Respuesta	Fecha
1.	Todas las partes firman un acuerdo de confidencialidad.		
2.	Enumere los términos y condiciones requeridos para la venta.		
3.	¿Está el vendedor preparado para firmar un pacto restrictivo?		
4.	¿Está el vendedor preparado a aceptar parte del acuerdo sujeto al rendimiento de los ingresos futuros de la firma?		
5.	¿Está el vendedor preparado para aceptar disposiciones de “recuperación” sujetas al acuerdo?		
6.	Acuerde el precio desde el comienzo. El vendedor puede necesitar justificar y validar esta cifra.		
7.	Identifique los sistemas y procedimientos existentes, complete la documentación según sea necesario y confirme con el personal que estos funcionan como se espera.		
8.	Considere el período que está preparado a otorgar al comprador para la diligencia debida.		
9.	Proporcione acceso a la información histórica de la cartera de clientes, tarifas por cliente y tarifas por gama de servicios.		
10.	Determine si el trabajo en curso debe ser facturado antes del acuerdo.		
11.	Instruya al procurador para que comience a redactar el contrato de compra-venta.		
12.	Desarrolle el plan y calendario de venta de la firma.		
13.	Determine la estrategia y plan de comunicaciones.		
14.	Decida cuál es la estrategia apropiada para notificar a los clientes y el personal.		
15.	Determine el marco temporal para que todo el proceso sea completado.		
16.	Recuerde que el pago final probablemente esté relacionado con la retención exitosa de los clientes por parte del comprador. Usted deseará hacer todo lo que esté a su alcance para asegurar una transición exitosa.		

Anexo 8.6 Lista de verificación de sucesión interna

	Cuestión	Respuesta	Fecha
1.	Todas las partes firman un acuerdo de confidencialidad.		
2.	Enumere los términos y condiciones necesarios para la venta y transición del patrimonio de la firma.		
3.	¿Está el vendedor preparado para firmar un pacto restrictivo?		
4.	¿Está el vendedor preparado para aceptar parte del acuerdo sujeto al rendimiento de los ingresos futuros de la firma?		
5.	¿Está el vendedor preparado para aceptar disposiciones de “recuperación” sujetas al acuerdo?		
6.	Fije el precio que pedirá. Esté preparado para justificar y validar esta cifra. Asegúrese de haber aplicado técnicas de tasación y una metodología sólidas.		
7.	Considere el período que está preparado a otorgar al socio entrante para la diligencia debida.		
8.	Considere el período que está preparado a dedicar a asistir en el traspaso, la transición de los clientes y la capacitación.		
9.	Considere los acuerdos financieros entre el socio entrante y el socio saliente.		
10.	Proporcione acceso a la información histórica de la cartera de clientes, tarifas por cliente y tarifas por gama de servicios.		
11.	Determine los términos para administrar el trabajo en curso.		
12.	Instruya al procurador para que comience a redactar el contrato de compra-venta y adaptación al acuerdo de sociedad/ accionistas.		
13.	Actualice los registros con las autoridades, organizaciones profesionales y aseguradores de indemnización profesional para la nueva sociedad.		
14.	Verifique la transferencia o asignación de los documentos, arrendamientos, etc. existentes a la nueva sociedad constituida. Esto puede incluir el alquiler de las instalaciones, fotocopiadoras, hardware y licencias de software.		
15.	Desarrolle el plan y calendario de sucesión interna.		
16.	Decida cuál es la estrategia apropiada para notificar a los clientes y el personal.		
17.	Determine el marco temporal óptimo para que todo el proceso sea completado.		
18.	Recuerde que el pago final probablemente esté relacionado con la retención exitosa de los clientes por parte de la nueva sociedad. Usted deseará hacer todo lo que esté a su alcance para asegurar una transición exitosa.		

Anexo 8.7 Lista de verificación de admisión de nuevos socios

	Cuestión	Respuesta	Fecha
1.	Todas las partes firman un acuerdo de confidencialidad.		
2.	Enumere los términos y condiciones necesarios para la venta y transición del patrimonio de la firma.		
3.	Los socios actuales deben estar de acuerdo con la venta del patrimonio del socio saliente al socio entrante.		
4.	Identifique los requerimientos de los socios que continúan en la sociedad con respecto a la selección del nuevo socio.		
5.	El socio entrante debe estar de acuerdo con el acuerdo de sociedad/accionistas actual.		
6.	Todos los socios deben acordar la remuneración y acceso a las ganancias por parte del socio entrante.		
7.	Revise y, según corresponda, reasigne los clientes entre los socios.		
8.	Determine el rol del nuevo socio dentro de la firma.		
9.	¿Está el vendedor preparado para firmar un pacto restrictivo?		
10.	¿Está el vendedor preparado para aceptar parte del acuerdo sujeto al rendimiento de los ingresos futuros de la firma?		
11.	¿Está el vendedor preparado para aceptar disposiciones de “recuperación” sujetas al acuerdo?		
12.	Fije el precio que pedirá. Esté preparado para justificar y validar esta cifra. Asegúrese de haber aplicado técnicas de tasación y una metodología sólidas.		
13.	Considere el período que está preparado a otorgar al socio entrante para la diligencia debida.		
14.	Considere el período que está preparado a dedicar a asistir en el traspaso, la transición de los clientes y la capacitación.		
15.	Considere los acuerdos financieros entre el socio entrante y el socio saliente.		
16.	Proporcione acceso a la información histórica de la cartera de clientes, tarifas por cliente y tarifas por gama de servicios.		
17.	Determine los requerimientos de bienes de capital.		
18.	Instruya al procurador para que comience a redactar el contrato de compra-venta y adaptación al acuerdo de sociedad/accionistas.		
19.	Actualice los registros con las autoridades, organizaciones profesionales y aseguradores de indemnización profesional para la nueva sociedad.		
20.	Verifique la transferencia o asignación de los documentos, arrendamientos, etc. existentes a la nueva sociedad constituida. Esto puede incluir el alquiler de las instalaciones, fotocopiadoras, hardware y licencias de software.		
21.	Desarrolle un calendario de transición.		
22.	Decida cuál es la estrategia apropiada para notificar a los clientes y el personal.		
23.	Determine el marco temporal óptimo para que todo el proceso sea completado.		
24.	Recuerde que el pago final probablemente esté relacionado con la retención exitosa de los clientes por parte de la nueva sociedad. Usted deseará hacer todo lo que esté a su alcance para asegurar una transición exitosa.		

Anexo 8.8 Lista de verificación de compra por parte de socios actuales

	Cuestión	Respuesta	Fecha
1.	Todas las partes firman un acuerdo de confidencialidad.		
2.	Enumere los términos y condiciones necesarios para la venta y transición del patrimonio de la firma.		
3.	Revise los términos de la salida según el acuerdo de sociedad/ accionistas existente.		
4.	Revise el acuerdo de sociedad/accionistas existente para ver el protocolo y procedimiento de compra de participación. Si no está especificado, obtenga el consentimiento de los socios para proceder.		
5.	Revise y reasigne los clientes entre los socios.		
6.	¿Está el vendedor preparado para firmar un pacto restrictivo?		
7.	¿Está el vendedor preparado para aceptar parte del acuerdo sujeto al rendimiento de los ingresos futuros de la firma?		
8.	¿Está el vendedor preparado para aceptar disposiciones de “recuperación” sujetas al acuerdo?		
9.	Fije el precio que pedirá. Esté preparado para justificar y validar esta cifra. Asegúrese de haber aplicado técnicas de tasación y una metodología sólidas.		
10.	Considere el período que está preparado a dedicar a asistir en el traspaso, la transición de los clientes y la capacitación.		
11.	Considere hacer arreglos de consulta permanente.		
12.	Instruya al procurador para que comience a redactar los contratos de venta y transferencia y adaptación al acuerdo de sociedad/ accionistas.		
13.	Actualice los registros con las autoridades, organizaciones profesionales y aseguradores de indemnización profesional para la nueva sociedad.		
14.	Verifique la transferencia o asignación de los documentos, arrendamientos, etc. existentes a la nueva sociedad constituida. Esto puede incluir el alquiler de las instalaciones, fotocopiadoras, hardware y licencias de software.		
15.	Desarrolle un calendario de transición.		
16.	Decida cuál es la estrategia apropiada para notificar a los clientes y el personal.		
17.	Determine el marco temporal óptimo para que todo el proceso sea completado.		
18.	Recuerde que el pago final probablemente esté relacionado con la retención exitosa de los clientes por parte de la nueva sociedad. Usted deseará hacer todo lo que esté a su alcance para asegurar una transición exitosa.		

Anexo 8.9 Lista de verificación de cuestiones de cumplimiento

	Cuestión	Respuesta	Fecha
<i>Reglamentario</i>			
1.	¿De usted darse de baja de algún registro u obligación tributaria?		
2.	De ser así, ¿existen instancias de ajuste que deban informarse?		
3.	¿Debe usted emitir notificaciones finales o resúmenes de pagos a ex empleados?		
4.	Asegúrese de completar todos los pagos en nombre de los ex empleados, según lo indiquen los organismos reguladores locales.		
5.	Cancele todas las políticas y registros a su nombre, a menos que estos hayan sido a su ex firma.		
<i>Contractual</i>			
1.	Asegúrese de que las renunciaciones de todos los directores y secretarios(as) se hayan completado y registrado, según sea necesario.		
2.	Quite y retire todas las garantías correspondientes, en particular aquellas relacionadas con prestaciones bancarias, acuerdos de arrendamiento o cualquier otra área relacionada con la empresa.		
3.	Asegúrese de que se hagan los pagos de las obligaciones financieras por las que usted es responsable.		
4.	Asegúrese de que todos los acuerdos de arrendamiento o alquiler con derecho a compra sean transferidos para cualquier equipamiento que sea transferido.		
5.	Asegúrese de hacer el traspaso, la transición de clientes y la capacitación a su comprador de acuerdo con las obligaciones contractuales.		
6.	Asegúrese de cumplir con todas las obligaciones de limitaciones al comercio en base a las obligaciones contractuales con su comprador.		
<i>Administración interna</i>			
1.	Notifique a los bancos de la firma y confirme su salida de la firma.		
2.	Notifique a los aseguradores de indemnización profesional y confirme su salida de la firma.		
3.	Establezca un seguro de cobertura de indemnización profesional, según corresponda.		
4.	Notifique a los corredores de seguros de la firma y confirme su salida de la firma.		

	Cuestión	Respuesta	Fecha
5.	Asegúrese de cesar con todas las obligaciones relacionadas con los seguros de la propiedad y comerciales.		
6.	Asegúrese de tener copias de todos los acuerdos de sociedad/accionistas correspondientes.		
7.	Asegúrese de tener copias de todos los documentos que reflejan su renuncia como director(a)/secretario(a) y su retiro de garantías personales.		
8.	Notifique a los acreedores y confirme su salida de la firma.		
9.	Notifique a su organización profesional y confirme su salida de la firma.		
10.	Asegúrese de que la responsabilidad por todos los servicios públicos haya sido transferida.		
11.	Emita las facturas finales a los clientes para los que se haya completado el trabajo hasta el acuerdo, en base al contrato de compra-venta.		
12.	Sujeto a su jurisdicción, considere hacer acuerdos de planes de pensión voluntaria y programas de pensión obligatoria.		

Anexo 8.10 Caso práctico

Caso práctico 8.1

Este caso práctico está relacionado con la [Sección 8.6.2](#), “Sociedad/fusión”.

William e Indira recientemente habían conocido a otro contador, Manu (diríjase al [Case práctico 6.1](#)). En los meses siguientes, llegaron a conocerse mejor y comenzaron a discutir la posibilidad de trabajar juntos. William e Indira habían estado trabajando como socios por algunos años y consideraron que el acuerdo era apropiado para sus necesidades. Habían aprendido que trabajaban bien juntos y que respetaban las fortalezas y debilidades del otro.

También se habían acostumbrado a la estructura que habían adoptado con relación a la dirección y gestión de la firma. Cada uno de ellos era responsable de sus propios objetivos de facturación y también tenían responsabilidades separadas en cuanto a la gestión de la firma. Esto se basaba en el organigrama de la firma.

Asimismo, habían desarrollado una rutina periódica de reuniones de gestión para administrar los aspectos operativos de la empresa. Estas reuniones se realizaban todos los lunes a la mañana con todo el personal, y se identificaban y registraban las prioridades de la semana para cada miembro del personal. William e Indira también se juntaban una vez al mes en una reunión de socios, en la que discutían la elaboración y emisión de informes de alto nivel y estrategias.

Manu, por otro lado, era un profesional único y había comenzado a sentir la presión de dirigir una firma por sí solo. Había hecho esto por una cantidad de años, comenzando con una pequeña cantidad de clientes. Con el tiempo su firma había crecido y ahora tenía tres miembros de personal que cubrían las funciones contables y administrativas. Se sintió atraído a la firma de William e Indira no sólo porque era exitosa sino también por su buena gestión y cultura.

Cuando los tres se reunieron a discutir una potencial fusión, William presentó una lista de verificación con la que sugirió trabajar, dado que cubría muchas de las cuestiones relevantes de las fusiones. Las cuestiones clave identificadas fueron:

1. Participación en las ganancias

Acordaron dividir las ganancias en base a su participación proporcional en la sociedad y solo retirarían fondos cuando la posición de su flujo de caja lo permitiera.

2. Admisión o cesación de socios/directores

Todos estuvieron de acuerdo en que la base para admitir o cesar socios sería un elemento esencial de cualquier acuerdo. Todos estuvieron de acuerdo en aportar sus opiniones acerca de esta cuestión importante y discutirla en mayor detalle en la próxima reunión.

3. Frecuencia y marco temporal de las reuniones de socios

William e Indira deseaban continuar con sus reuniones de socios mensuales y Manu estuvo de acuerdo en que la reunión era una herramienta importante de la gestión. Esta era un área donde Manu se sentía en particular desventaja como profesional único dado que no había nadie a su nivel con quien pudiera discutir temas importantes.

4. Expectativas de un socio dentro de la firma y manejo de intereses y obligaciones fuera de la firma

La discusión acerca de este punto incluía los roles y responsabilidades asignados a cada socio, los niveles de productividad (por Ej., horas facturables) esperados de cada socio y todo trabajo no facturable permitido

para actividades de voluntariado durante las horas de trabajo, tal como organizaciones profesionales, trabajo voluntario y trabajo de caridad.

5. Políticas de retiro de dinero y cuentas de crédito

Todos sentían que era importante contar con una política sobre los marcos temporales y fórmulas de retiro de dinero, así como también para manejar todas las cuentas de crédito de los socios individuales. Nuevamente, esto se discutiría en la siguiente reunión.

6. Determinación de cálculos del valor llave a la entrada y salida

Todos acordaron que era extremadamente importante establecer una fórmula para la tasación del valor llave. Creían que cuando un nuevo socio era admitido o se retiraba, cada una de las partes debía saber claramente qué cantidad de dinero debían esperar pagar/recibir, y las bases para dicho cálculo. Creían que esto aportaría más certidumbre a la situación.

7. Requerimientos de limitaciones y período de notificación de retiro

Acordaron que se debían imponer restricciones si un socio dejaba la firma pero eran conscientes de que cualquier requerimiento de limitación debía ser de cumplimiento legal y no invalidaría el acuerdo global. Reconocieron que esta era un área compleja y estuvieron de acuerdo en buscar asesoramiento legal por separado para ello.

8. Derecho a tomar licencias

Todos estuvieron de acuerdo en que no debía haber confusiones o ambigüedades en cuanto a sus derechos de tomar licencias, lo que incluiría licencias anuales, especiales, por enfermedad, de largo plazo, de cuidado por enfermedad de familiares o maternidad. Le pidieron a Indira que redactara una política que luego analizarían en la próxima reunión.

Manu estaba complacido con el progreso en las discusiones y ansiaba ser parte de un equipo más grande, mientras que William e Indira tenían sentimientos encontrados en cuanto a la posible fusión. William estaba secretamente complacido de tener otro socio con quien discutir ciertas cuestiones, puesto que se sentía superior a Indira y buscaba su asesoramiento con menor frecuencia. No obstante, sentía que Manu tenía una actitud bastante intimidante y no estaba seguro de si su estilo era apropiado para la cultura de la firma.

Por otro lado, a pesar de aparentar estar a favor de la fusión, Indira se sentía un poco ansiosa acerca de tener otro socio. Sentía que su acuerdo laboral con William era adecuado para ella y que tener a otra parte involucrada podría cambiar la dinámica de su acuerdo laboral existente. También dudaba de si Manu trabajaría tanto como ella, a pesar de que querría una participación igualitaria en las ganancias. Indira decidió que esperaría hasta luego de la siguiente reunión con Manu para ver cómo se sentía y luego discutiría sus inquietudes con William.

Para obtener más información, sírvase
contactar a: Christopher Arnold
Jefe de PYMEs/SMP e Investigación
christopherarnold@ifac.org
Tel.: +1 646 350 4927
www.ifac.org/SMP