

## El contador público del futuro hoy

Trejo, Viviana

Tedesco, Fiorella

**Abstract:** En el artículo se concibe que, para poder estar a la altura de las circunstancias, los contadores públicos cada vez más necesitan de una amplia gama de herramientas de negocios, comportamiento y liderazgo, negociación, comunicación, persuasión, conocimiento y colaboración para poder adaptar la cultura organizacional a los cambios del contexto.

### I. Introducción

El rol de la Gerencia de Contabilidad ha comenzado una transformación global que en Argentina ya se está notando. Uno de los principales cambios en el rol de los contadores públicos, que ya está emergiendo y que ganará más protagonismo en los años venideros, es el uso de la automatización y la inteligencia artificial. Además de transformar qué tareas y funciones llevarán adelante los contadores públicos, estas tecnologías requerirán de ellos una adaptación acerca de cómo trabajan. Los contadores públicos deben, y deberán aún más, trabajar con los sistemas como un socio estratégico en el procesamiento de la información, la producción de análisis y la construcción de reportes. Este cambio no solo afecta al área contable, sino que es transversal en todos los departamentos de las organizaciones, y demanda una redefinición de la cultura. Asimismo, genera desafíos para las estructuras tradicionales que no tienen opción. Aquella concepción de un profesional egresado de una universidad que llevará adelante la misma tarea por décadas ha dejado de existir y ha dado paso a una necesidad de aprendizaje continuo que no necesariamente involucra a la misma área de expertise.

La oferta de un nuevo tipo de profesional contable no se limita a los ámbitos de relación de dependencia. Por el contrario, la posibilidad de que las pequeñas y medianas empresas puedan acceder a consultores experimentados en materia de gestión de organizaciones y aplicación de tecnología para la mejora de la eficiencia en el negocio abre un mundo de posibilidades. A nivel internacional y local, los dueños de empresas se encuentran en la búsqueda contadores públicos que puedan convertirse en socios a largo plazo, con visión estratégica y conocimiento de su negocio, con un acabado entendimiento del propósito de analizar el pasado para pensar escenarios que permitan anticipar un futuro sumamente incierto, que pueda comunicarse en forma eficiente y clara, expresando sus ideas y propuestas, que responda en tiempo real. La concepción de contadores públicos que se limiten a liquidar impuestos, a confeccionar estados contables para cumplir con exigencias normativas, y releven documentos, no agrega el valor que el mercado está demandando. Del contador público se espera aporte de estrategia, modelos de negocios, gestión de riesgo, de forma trascendental para el futuro de las organizaciones.

Tanto dentro como fuera de las empresas, especialmente si se trata de pequeñas y medianas, el contador verá exigencias que apunten a un sólido bagaje de competencias vinculadas con la consultoría sobre el negocio, en forma diversa dado que las de menor tamaño no siempre cuentan con los recursos necesarios para diversificar el asesoramiento. Para poder aportar contenido estratégico, los contadores necesitan una amplia gama de herramientas de negocios, comportamiento y liderazgo, negociación, comunicación, persuasión, conocimiento y colaboración para adaptar la cultura organizacional, que no siempre los planes de estudios de las universidades logran atender. Es para ello esencial contar con la empatía necesaria para comprender la necesidad de los clientes, especialmente cuando el cliente tal vez no lo tenga aún definido. Será el contador quien colabore con el diagnóstico de la problemática para poder diseñar un plan de acción que la resuelva.

### II. Las start-ups

El asesoramiento en empresas que recién comienzan suele ser un desafío particular. Por lo general, los innovadores y gestores de empresas emergentes suelen actuar rápidamente, muchas veces guiados por el instinto, dejando de lado, por limitación de tiempo o de recursos económicos, la identificación de la necesidad de contar con asesoramiento externo, más allá de la cuestión impositivo legal. En estas circunstancias, el contador público tiene una gran oportunidad de aportar su conocimiento y experiencia para identificar las necesidades y ofrecer sus servicios de modo que resulte beneficioso para ambas partes. Es indispensable que el compromiso provenga de los socios y líderes de la organización, para que el

profesional pueda colaborar genuinamente con el resto de la estructura y acepte el aporte. De lo contrario, se corre el riesgo de provocar resistencias que impidan un avance en la gestión.

En especial en empresas que recién comienzan su desarrollo, una de las principales dificultades gira en torno a la obtención de financiación. Suele ser un proceso difícil, burocrático y engorroso, y no siempre el cliente conoce las opciones que ofrece el mercado, más allá de las alternativas más tradicionales. Un modo de agregar valor el contador público lo encontrará colaborando con la identificación de oportunidades, la evaluación de alternativas y la guía para llegar a este. El armado de las proyecciones financieras y los planes de negocios es, por lo general, un paso ineludible en el que el contador puede tener gran participación. Al mismo tiempo, en estas empresas suelen existir conflictos de intereses y no tan desarrollada las nociones de control interno y gobernanza, ámbitos en los que el contador público cuenta con la formación requerida para balancear la gestión individual de los líderes de la organización y el cumplimiento normativo, en especial pensando en el largo plazo. Resulta mucho más eficiente atender estas cuestiones en la génesis de los proyectos, dado que luego la corrección tiende a complicarse y ser engorrosa.

### **III. El cliente**

Respecto de la relación con el cliente, el contador público debe poder capitalizar la oportunidad que tiene frente a sus ojos. La mayoría de los clientes buscan un asesoramiento más allá de la contabilidad tradicional. Para ello, debe estar capacitado para aplicar la escucha activa que le permita comprender lo que el cliente necesita y actuar acorde a ello. El contador público, para lograrlo, debe también contar con habilidades de marketing y ventas para poder comunicar eficazmente su estrategia y así construir la base de confianza con el cliente. Deberá invertirse tiempo, no necesariamente facturable, para que el cliente acepte una nueva realidad, un nuevo modo de hacer negocios.

La oportunidad de generar valor mediante el asesoramiento no solamente implica un beneficio para el cliente, sino también para el profesional, quien podrá ampliar sus propuestas, su experiencia y su hoja de vida.

En determinadas situaciones, el cliente puede encontrarse conociendo la existencia de problemáticas, pero paralizado e imposibilitado de tomar decisiones al respecto. Es posible, incluso, que conozca el curso de acción requerido, pero no cuente con la fortaleza para hacerlo. En estos casos, el profesional deberá acompañarlo a que, paso a paso, pueda avanzar con su cometido y no se sienta abrumado por la exigencia. En otras oportunidades, el cliente puede verse envuelto en la inacción para tomar decisiones profundas sobre cuestiones que supo adorar de la organización, pero que ya no son conducentes. Muchas veces, ello va acompañado de sentimientos de apego con aquel pasado original, el que supo tener a las "vacas sagradas". El contador público debe entonces enfocarse en la obtención de información objetiva sobre los costos hundidos y plantear claramente la necesidad de innovación y de cambio, sin dejar de atender la emocionalidad que suele estar presente en estas decisiones. El cliente, al mismo tiempo, puede encontrarse negando o evitando el problema, en cuyo caso será el profesional quien deberá contar con un foco definido sobre el análisis técnico, generar información que le permita al cliente terminar de comprender las consecuencias generadas. Allí es crítico no enfocarse en opiniones o ideas o percepciones, sino en datos. El cliente conoce su negocio, por consiguiente, no será bien recibido un profesional que le indique cómo debe llevarlo adelante, pero sí que le permita identificar desvíos sobre sus objetivos. En otras tantas ocasiones, el cliente no cuenta con conocimiento técnico para responder a los problemas. El contador puede, en efecto, enfocar su asesoramiento en el entrenamiento que le permita, en conjunto, enfrentar escenarios futuros más preparados.

Dentro de las organizaciones, como empleados, los contadores públicos también tienen un amplio rango de funciones de asesoramiento, desde colaborar, o directamente crear, la estrategia organizacional hasta realizar análisis de costos y reestructuración, participar en el desarrollo de nuevas unidades de negocios, en su precio, en los modelos de rentabilidad para los productos maduros y las oportunidades para los nuevos. Es cada vez más habitual encontrar contadores públicos que se involucren en tareas por fuera de los confines del departamento financiero. Se los puede encontrar brindando asesoramiento en la toma de decisiones de una unidad de negocios o trabajando en equipos de proyecto para presupuestar, planear, monitorear, responder a los riesgos y sus variaciones. Resulta evidente en los avisos de empleo para contadores, en los que numerosas empresas buscan "analistas" o "socios", por sobre el rol de "gerente

de finanzas".

Contar con el foco en el cliente significa que, en cada aspecto de las operaciones, la prioridad se define en función de la satisfacción de este y contar con una cultura de negocios que lo apoye. Para construir tal realidad, en pos de la prosperidad del negocio, implica trabajar con el cliente para generar un plan de servicio, reunirse regularmente para discutir servicios y productos, actuales y potenciales, establecer mecanismos de retroalimentación formales que midan la satisfacción del cliente y continuar desarrollando herramientas y redes con otros profesionales para colaborar con expertos y especialistas fuera de la profesión. La complementariedad de especialidades resulta indispensable para resolver en forma holística problemáticas complejas y dinámicas como las actuales.

#### **IV. Gerenciamiento de proyectos**

La gestión de proyectos configura uno de los radios de acción del contador público. Para ello, puede formarse en planeamiento, organización y control de actividades y de recursos para lograr objetivos en un determinado período de tiempo con un presupuesto definido. El profesional debe conocer las herramientas tecnológicas disponibles en el mercado que le faciliten el seguimiento del avance y permitan crear visibilidad para que el cliente, o el superior en caso de trabajar dentro de una empresa, pueda hacerlo también. El proceso de gestión de proyectos tradicional consiste en la definición de los objetivos, la estimación de tiempos y recursos, la asignación de estos, la asignación de prioridades y la gestión de los recursos humanos, la medición del progreso y el reconocimiento de desvíos. Seguido a ello, deviene el control sobre el proyecto y la implementación de acciones correctivas. Por último, se realiza la transición del proyecto como tal a su conclusión. Herramientas como los gráficos de Gantt, las técnicas de evaluación y revisión de proyectos y los métodos de camino crítico resultan fundamentales para tal acometida.

La competencia adaptativa es una de las que no pueden faltar dentro de la caja de herramientas del contador público, quien debe tener un estado mental tal que reciba a las oportunidades para promover y responder mejor al cambio. En el contexto de negocios contemporáneo, el cambio es una constante y la actitud positiva para con él es una cualidad crucial. El profesional con mente adaptativa busca la retroalimentación crítica en su accionar y en su desempeño, no guiándose por el ego ni el orgullo, sino asumiéndola como una práctica constructiva de mejora.

#### **V. El pensamiento crítico y creativo**

Cuando se habla de pensamiento crítico se involucra la evaluación de información para desarrollar argumentos, alcanzar conclusiones y resolver problemas. Es un elemento esencial para lidiar con información, lo que implica evaluar cuál es la relevante, cuestionar su origen, interpretarla y formular recomendaciones y decisiones basadas en la lógica. Para lograrlo, debe limitarse la subjetividad y el interés personal y alcanzar el nivel más alto de objetividad posible, dentro de las limitaciones individuales. Resulta uno de los principales beneficios en todo el proceso de resolución de problemas.

Por su parte, el pensamiento creativo implica la creación de nuevas ideas, pensamientos, nuevas perspectivas y conexiones entre ideas. Ello forma parte del proceso de innovación que permite dar respuestas nuevas a problemas antiguos, verlos desde otro ángulo. El contador público debe desarrollar este pensamiento. La innovación da un paso más allá que la creatividad, la aplica.

#### **VI. La comunicación con clientes y colegas, un desafío**

Suele encontrarse un gran número de contadores públicos cuyo desafío más relevante ronda en torno a la comunicación. Ya sea por falta de formación al respecto o por tener el foco en la parte técnico-numérica de la profesión, lo cierto es que puede convertirse en una limitación a la hora de desenvolverse dentro de ella. La asiduidad en la comunicación con clientes encuentra oportunidades de mejora, en virtud de que es en estas instancias en las que el profesional podrá identificar qué necesidades tiene el cliente y cómo ayudarlo a resolverlas. El grado de comunicación debe ser congruente con las expectativas que tiene el rol del contador dentro y fuera de la organización. Asimismo, por lo general, el contador suele ser acusado de utilizar lenguaje técnico que no le permite a alguien lego en la materia seguirle el razonamiento y, por ende, abandona su atención. Para mejorarlo, se pueden utilizar diagramas, colores y gráficos que permitan transmitir más eficientemente el mensaje. En definitiva, el objetivo es que el cliente la comprenda, la incorpore y pueda tomar decisiones a partir de ella. En caso de utilizar lenguaje técnico, este se espera sea explicado en términos claros sin ambigüedades.

La estructura y la secuencia en la que se presenta la información puede influir críticamente la efectividad de la comunicación. En emails, se recomienda la estructura directa, es decir, compartiendo el mensaje en un inicio. Existen principios que proponen pensar en qué se quiere comunicación, dónde, cuándo, por qué, a quién, cómo y cuánto. De este modo, se puede validar el contenido de las comunicaciones para mejorar su respuesta.

Cabe señalar la necesidad de detenerse a evaluar si existe diversidad cultural que debe atenderse. No resulta igual un mismo mensaje en culturas diferentes, dado que hasta puede terminar siendo ofensivo. Para evitarlo, el contador público debe conocer las prácticas culturales de su interlocutor y adaptar su comunicación con base en ello. El mayor desafío se relaciona con el lenguaje no verbal que suele ser menos consciente, tal como la gestualidad, el tono, los modos, entre otros aspectos.

## **VII. La ética**

La conducta ética consiste en actuar de acuerdo con los estándares de la profesión, a nivel individual, organizaciones y de la comunidad. Los contadores públicos habitualmente enfrentan desafíos éticos en su práctica. Los estándares tienen la intención de mantener la reputación de la profesión en lo más alto, asegurar consistencia en la práctica y conservar la confianza sobre los profesionales que la ejercen.

Pueden surgir conflictos de intereses cuando los de una persona, profesión, organización, cliente, inversor o gerente no se alinean. Por ejemplo, personal cuyo ingreso depende de incentivos puede alterar métricas para obtener mayores ganancias en lo inmediato, pero que no necesariamente aporten a la salud de la empresa en el largo plazo, en detrimento del beneficio de los inversores.

Puede, a su vez, enfrentarse a presiones dentro de la jerarquía de la organización para adaptar reportes en beneficio de algún sector, o bien no revelar información indispensable para la toma de decisiones. El contador público tiene la obligación de preparar la información financiera de forma objetiva, de acuerdo con los estándares de la profesión, sin atender a intereses individuales de algún agente en particular.

Los dilemas éticos forman parte de la profesión y, para enfrentarlos, debe reconocerlos, indagar sobre los hechos, identificar sus opciones, evaluar cada una de ellas, decidir cuál es la mejor a seguir y tomar acción.

## **VIII. La tecnología y la contabilidad**

El análisis de negocios es un enfoque para la toma de decisiones, cuya fuente de análisis se basa en datos cuantitativos. El desafío consiste en identificar cómo sacar provecho de la enorme cantidad de datos que genera la organización y con los que cuenta el departamento contable. De no procesarla en forma eficiente, suele ser redundante y abrumar al analista, o bien llevar demasiado tiempo para obtener conclusiones que demandan respuestas en tiempo real.

La función de los contadores públicos es afectada por la creciente adopción del uso de la llamada big data en numerosas formas. Si bien las implementaciones de esta tecnología suelen asociarse al departamento de IT, el segundo involucrado es el financiero. Los contadores conocen y comprenden los sistemas de información utilizados en los negocios en los que se desempeñan. Son, a su vez, expertos en el manejo de la información y en su análisis. Como consecuencia, son los elegidos para participar en la explicación y en la documentación de las necesidades y procedimientos llevados adelante en la empresa, en función de la toma de decisiones. El big data representa complejidad y caos, mientras que, al mismo tiempo, se convierte en valiosa para procesar datos crudos que permitan tomar decisiones con sentido en situaciones complejas. Su valor depende de la capacidad de los negocios de capturarla apropiadamente, almacenarla, filtrarla y analizarla.

Es habitual la incorporación de algoritmos que se autoalimentan de datos para generar análisis elaborados sobre alguna cuestión. A partir de patrones, el algoritmo permite aprender y dar respuestas cada vez más adaptadas a lo que el usuario necesita. En esto se enfoca el aprendizaje de las máquinas y el contador público puede obtener gran valor en la identificación de patrones y, por consiguiente, desvíos sobre estos. En el área de auditoría, estas herramientas resultan fundamentales para abarcar mayor cantidad de muestreos sin limitación de tiempos y recursos.

Estos son conceptos que supieron ser exclusivos de los departamentos tecnológicos pero que hoy exigen que el profesional los conozca e incorpore en su práctica.

## **IX. Las criptomonedas**

Cada vez es mayor la difusión de las criptomonedas a nivel internacional. Las billeteras virtuales, las

entidades financieras digitales sin oficinas, las monedas transnacionales, ya son una realidad. Se espera que el contador público conozca de su existencia y características, en virtud de que crece progresivamente la discusión acerca de un eventual tratamiento contable e impositivo de estas.

Las criptomonedas permiten transaccionar con otros participantes dentro de la red, con su correspondiente seguridad y verificación de cada operación, pero sin la intervención de instituciones financieras como intermediarios. De acuerdo con el país en el que se opere, tales transacciones pueden estar sujetas a regímenes impositivos distintos, ya sea al momento de recibir como de enviar monedas por este medio. En algunas jurisdicciones del planeta, se ha incorporado la criptomoneda para pagar a empleados, habitualmente considerándolo como un beneficio de propiedad, definiendo su valor como el de la cotización del momento de la cancelación.

#### **X. El nuevo contador público**

El escenario es dinámico, complejo y demandante para todas las profesiones. El contador no escapa a esta realidad y debe aceptar el cambio y abrazarlo para incorporarse a las oportunidades que se encuentran disponibles.

Naturalmente, resulta desafiante, pero no se limita a generaciones jóvenes, sino que la experiencia de profesionales con años de ejercicio es inmensamente compatible con lo novedoso e innovador y, en especial, complementario. La tecnología abre caminos que pueden transitarse con el conocimiento de las estrategias, el control interno, la normativa deontológica y la visión global de los procedimientos y procesos de los negocios.

El cambio ya está ocurriendo y mientras más rápido se responda a este, mejores oportunidades tendrán el profesional de desenvolverse en la práctica y brindar el soporte que los clientes demandan, en tiempo real.

© Thomson Reuters