

Patrocinador Platino



Nos enfrentamos a la complejidad todos los días. En los últimos años hemos sido testigos de cambios sin precedentes en nuestro entorno económico, regulatorio, político y social.

KPMG ayuda a sus clientes a afrontar estos retos en compañía de profesionales que los asesoran al momento de tomar decisiones críticas en medio de la complejidad.

Es hora de marcar una diferencia, no sólo para nuestro mercado, sino también para la comunidad en la que vivimos y trabajamos.

kpmg.com.co

©2011 KPMG Ltda., KPMG Impuestos y Servicios Legales Ltda., KPMG Advisory Services Ltda., sociedades colombianas de responsabilidad limitada y firmas miembro de la red de firmas miembros independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza. Derechos reservados. Tanto KPMG como el logotipo de KPMG son marcas comerciales registradas de KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza.

Publicidad pagada mediante el programa de Patrocinadores del *incp*. Los patrocinadores del *incp* son personas jurídicas que gracias a su aporte, contribuyen al desarrollo integral del profesional contable en Colombia a través de la canalización de recursos económicos que posibilitan al Instituto ejecutar actividades académicas y de investigación. Para mayor información de los diferentes modelos de patrocinio, por favor consulte www.incp.org.co ó solicite la información a incpcol@incp.org.co

Pronosticando el futuro rol del contador gerencial

Documento Temático emergente – visión 2020
Pronosticando el futuro rol del contador gerencial

Los CONTADORES GERENCIALES que se encuentren planeando su futuro profesional deberían primero reforzar sus capacidades de planificación de casos.

Aunque la planificación de casos está lejos de ser el único proceso a realizar para los contadores gerenciales dentro de 10 años, se califica como una capacidad organizacional determinante y una aptitud clave para el contador gerencial en la década a venir. La planificación de casos abarca la mayoría (si es que no son todas) de las actividades incluidas en este documento, el cual pretende identificar aquellas actividades de primer orden que definirán el rol del contador gerencial en el 2020. Estas actividades incluyen:

- La gestión estratégica de riesgo que identifica y responde a las amenazas, retos y oportunidades¹;
- La gerencia progresista tanto financiera como del desempeño, alimentada por:
 - ✓ El análisis de datos posibilitado por herramientas tecnológicas y aplicado a una amplia serie de indicadores;
 - ✓ Los procesos de análisis y pronóstico cada vez más ágiles; y
 - ✓ La toma de decisión basada en los hechos; y
- La valoración y el despliegue estratégico (y redespiegue) de los recursos humanos y otras formas de capital organizacional (tangibles e intangibles) como parte de los planes que explotan oportunidades y mitigan amenazas generadas por los cambios repentinos y radicales en la economía global, el ambiente y los mercados individuales.

Estas actividades no definen por completo el rol del contador gerencial dentro de 10 años; estas competencias representan más bien la naturaleza determinante de la manera en que esperamos que los principales contadores gerenciales ejecuten sus responsabilidades en el 2020.

Esencialmente, la planificación de casos permite a las organizaciones prepararse para un futuro incierto. Los análisis y las discusiones de este documento comparten el mismo objetivo. Este estudio basado en la investigación (ver Apéndice A: Metodología de investigación, párrafo 23):

- a. organiza los inductores del cambio en tres categorías,
- b. identifica los retos derivados de dichos inductores para las organizaciones y, por último,
- c. describe las exigencias generadas por dichos retos organizacionales para el rol del contador gerencial.

Esencialmente, la planificación de casos permite a las organizaciones prepararse para un futuro incierto

Aumentar, por ejemplo, la volatilidad económica, ambiental y geopolítica implica una presión significativa sobre las capacidades de gestión de riesgo organizacional, lo que a su vez requiere que los contadores gerenciales garanticen que los esfuerzos de gestión de riesgo de la empresa son lo suficientemente seguros, sólidos y arraigados en la cultura de la organización. La tabla a continuación proporciona un resumen a alto nivel; las tres secciones posteriores a la introducción de este documento contienen mayor detalle sobre:

- a. los inductores del cambio,
- b. los retos organizacionales resultantes y, más importante aún,
- c. la naturaleza del rol de contador gerencial del 2020.

INDUCTORES DEL CAMBIO	RETOS ORGANIZACIONALES DERIVADOS	IMPLICACIONES PARA EL ROL DEL CONTADOR GERENCIAL
Volatilidad económica, ambiental & geopolítica	Necesidad de identificar y responder más frecuente y eficientemente a las amenazas, los retos y las oportunidades -y de manera innovadora y ágil.	Un creciente rol de liderazgo en los constantes esfuerzos de gestión de riesgo en la empresa.
Avances & progresos tecnológicos	Necesidad de recoger información clave de una fuente inmensa y proporcionarla a los directivos que toman las decisiones.	Un rol central en el desarrollo de capacidades de gestión financiera y del desempeño que sean más progresistas, exactas e innovadoras.
Cambios demográficos	Necesidad de mejorar aún más la valoración, gestión y despliegue de activos intangibles.	Un rol más representativo al agregar un mayor rigor contable gerencial a las relaciones humanas y el capital estructural.

Inductores del cambio

El entender cómo el rol del contador gerencial evolucionará durante la próxima década implica un entendimiento de la manera en que las fuerzas globales influenciarán a las organizaciones.

- Al revisar las décadas pasadas, parece obvio en que:
- a. la revolución de la gestión de calidad,
 - b. la caída del comunismo en Europa del Este
 - c. el ascenso de la conexión alta velocidad de Internet y
 - c. otros inductores de cambio reestructuraron las organizaciones tanto como el rol de la contabilidad gerencial.

La conectividad de Internet, por ejemplo, permitió a las empresas tercerizar gran parte de sus operaciones, lo que a su vez permitió traducir costos anteriormente fijos (por ejemplo nómina o cuentas por pagar) a costos variables, liberando así recursos internos para realizar actividades de mayor valor (por ejemplo la gestión del talento o la planeación y el análisis financiero).

Claramente, es más difícil mirar hacia otra dirección para pronosticar cambios futuros que redefinen modelos y enfoques del negocio. Desde nuestra posición estratégica, es bastante acertado establecer que asuntos y términos como guerras comerciales, enredos digitales, competencia por los recursos naturales, zetta bytes, el puente ártico, el eje del caos, la flexibilización cuantitativa, la fecundidad sub-reemplazo, los estados del mercado y la pensión transicional-entre otros- serán de gran importancia en las actividades estratégicas de toma de decisión durante los próximos 10 años. Igualmente, se visualiza como una certeza que China e India continuarán apropiándose del poder económico de Norteamérica y Europa Occidental, lo cual creará muy seguramente el potencial necesario para cambios financieros y políticos adicionales.

Las siguientes discusiones se enfocan en tres áreas de fuerzas globales -la volatilidad, el cambio tecnológico y las transiciones demográficas- que consideramos impondrán las mayores presiones sobre las organizaciones. Dedicamos la mayor parte del espacio a continuación al inductor más grande y de mayor influencia: la volatilidad.

**INDUCTOR 1
Tres tipos de volatilidad**

No sabemos exactamente lo que los continuos trastornos económicos, ambientales y geopolíticos generarán en términos de amenazas de negocio específicas, retos y oportunidades. Sin embargo, aun así, sabemos perfectamente cómo actuarán estos inductores del cambio, es decir con mayor velocidad creando simultáneamente mayores retos para las organizaciones.

En las últimas dos décadas se ha acelerado la velocidad en la que se generan los cambios de poder entre regiones globales, naciones y compañías. ¿Quién pronosticó en el año 2000 que la trayectoria de crecimiento de China en el 2010 requeriría agregar 40 mil millones de metros cuadrados de espacio residencial y comercial durante los próximos veinte años (el equivalente de una ciudad como Nueva York cada año de por medio)?² ¿Quién, a parte de un puñado de analistas financieros pesimistas, proyectó que uno de los motores más cruciales de la economía global, los consumidores de los Estados Unidos, perdería cerca de 13 billones (USD) en finca raíz y existencias en el 2008 y 2009?

Aunque estos ejemplos parezcan extremos, el impacto de la volatilidad debería captar la atención de los líderes de negocio, no solamente por las amenazas y los retos que plantean los diferentes tipos de volatilidad, sino también por las oportunidades de cambios repentinos y significativos que son creadas por estos tres tipos de volatilidad.

TIPO DE VOLATILIDAD 1 Trastornos económicos

Cuando una firma líder de consultoría de gestión de riesgo publicó recientemente *Cronología financiera desde 1998*¹, la cantidad de crisis, calamidades y eventos centrales que provocaron los principales declives en el mercado de valores desde el año 2000 (se listaron 19 eventos) prácticamente no cabían en una sola página. Según el informe, la principal lección heredada de una década marcada por el caos financiero es desconsoladora: “los eventos extremos son cada vez más frecuentes y de mayor magnitud.”ⁱⁱⁱ

Estos eventos y otras incertidumbres económicas provienen de diferentes fuentes:

- salida aún en progreso de una crisis financiera que se prolongará por años,
- una transferencia de poder económico a más largo plazo debido esencialmente al crecimiento de China, pero igualmente a economías en crecimiento como India, Brasil y Rusia; y
- un ambiente regulatorio incierto en muchas partes del mundo.

La naturaleza y la velocidad de un ajuste inevitable a los valores de las divisas determinarán la magnitud de los trastornos que surgen en el camino hacia una restauración del equilibrio económico global.

Las frases como “reequilibrio global” y “nuevo equilibrio” aparecen con gran frecuencia en investigaciones que se enfocan en las incertidumbres relacionadas con la inevi-

table y continua transferencia de poder económico hacia Asia. Existen igualmente certidumbres inquietantes sobre esta transición, la más importante siendo la imposibilidad de mantener el desequilibrio actual entre las monedas de los mercados emergentes (China e India por ejemplo) y aquellas del mercado desarrollado. La naturaleza y la velocidad de un ajuste inevitable a los valores de las divisas determinarán la magnitud de los trastornos que surgen en el camino hacia una restauración del equilibrio económico global.

La información cuantitativa que permite describir la naturaleza de la volatilidad económica actual y futura a menudo se desvía hacia lo “sorprendente”. Los gobiernos a través del mundo han gastado un total de 17 billones, o su equivalente, una cuarta parte del producto interno bruto (PIB), a fin de compensar la crisis financiera global e intentar desencadenar una recuperación que -en muchas partes del mundo- ha resultado en tasas de crecimiento irrisorias (según el Presupuesto del Congreso de Estados Unidos, este país pronto iniciará a solicitar préstamos anuales de 700 millardos para pagar el gasto generado por los intereses de sus préstamos)^{iv}.

- Según el informe, durante los próximos 10 años -y por primera vez en 20 décadas^v-, los países en vías de desarrollo contribuirán más en términos de crecimiento económico que las naciones desarrolladas, creando así un suministro masivo de nuevos consumidores de clase media, particularmente en China e India (donde la cantidad de hogares clase media se verá cuadruplicada y quintuplicada respectivamente)^{vi}.
- La incertidumbre regulatoria -al igual que las formas en que las reglas del nuevo terreno económico pueden restringir a las compañías- continúa siendo la mayor preocupación de los ejecutivos a cargo de la toma de decisiones. Según una encuesta anual de ejecutivos del mundo llevada a cabo por Ernst & Young, el riesgo regulatorio fue identificado en el 2010 como el mayor riesgo de negocio.

TIPO DE VOLATILIDAD 2 Trastornos ambientales

Actualmente, más de la mitad de las organizaciones globales informan que se encuentran abarcando activamente los asuntos relacionados con:

- los suministros de recursos naturales restringidos,
- una creciente competitividad por los recursos naturales, y
- las opiniones públicas sobre el ambiente.

De acuerdo con un informe de McKinsey & Company del 2010:

Se está formando una colisión entre la creciente demanda de recursos, los suministros restringidos y las actitudes sociales cambiantes frente a la protección del medio ambiente. La próxima década verá un mayor enfoque en la productividad de los recursos, la

1 Originalmente en inglés: *Financial Time Line since 1998*

aparición de industrias cleantech sustanciales y las iniciativas regulatorias^{vii}.

Esta colisión enfrentará a los gobiernos entre sí, al igual que a las compañías y los entes regulatorios. Las estimaciones optimistas de la producción de picos petroleros pronosticaron que el declive global del petróleo crudo dulce iniciará en el 2020. Para el 2030, la demanda de poder en las ciudades chinas duplicará los niveles de demanda del año 2010 -una cantidad que representaría aproximadamente un 20% del consumo global de energía. De aquí al 2030, se pronostica que las emisiones de dióxido de carbono de China habrán duplicado mientras que las de India se habrán septuplicado^{viii}.

Los recientes debates sobre la viabilidad a largo plazo de los esfuerzos de “sustentabilidad” ambiental y las tendencias en los negocios se han calmado debido a:

- a. el creciente flujo de dinero en el mercado de tecnología limpia, junto con
- b. la creciente inclusión de amenazas y oportunidades relacionadas con los recursos naturales en los programas de gestión de riesgos.

La nueva línea de negocio de soluciones ambientales de General Electric pronostica generar 25 mil millones en ingresos en el 2010; el valor de la inversión del sector privado en el mercado de tecnología limpia ha sido estimado en más de 200 mil millones^{ix}.

Aunque pareciera que la mayoría de las discusiones ambientales se enfocaran en las amenazas de las limitaciones de los recursos naturales y los patrones de cambios climáticos, estos trastornos representan igualmente nuevas oportunidades. Lloyd Axworthy, antiguo ministro de Relaciones Internacionales de Canadá y actual presidente de una sociedad que promueve vínculos entre el Puerto de Churchill y el resto del mundo informó: “el calentamiento global facilita cada año más el desarrollo de rutas marítimas en el Ártico; además las rutas de carga de Norteamérica tendrán una mayor orientación norte-sur”. Con la apertura del “puente ártico”, Axworthy se refiere a una ruta que conecta el puerto ruso Murmansk con el puerto de Churchill en la bahía Hudson de Canadá (este puerto tiene conexiones férreas con el resto del país) a través de una ruta del Océano Ártico que antes era impenetrable debido al hielo^x (actualmente es navegable aproximadamente cuatro meses al año).

Lógicamente, estas oportunidades conllevan numerosas amenazas y retos, tal como:

- a. una competitividad intensificada entre países desarrollados por los recursos naturales,
- b. una transición inminente de petróleo crudo dulce ligero a combustibles sólidos y pesados al igual que a biodiesel sin petróleo y demás alternativas, y
- c. nuevas regulaciones ambientales.

TIPO DE VOLATILIDAD 3 Trastornos geopolíticos

De las 37 guerras globales en curso (incluyendo insurgencias, guerras civiles y desórdenes civiles) -de las cuales algunas (como por ejemplo la insurgencia Birmana) se generaron a mediados del siglo 20- más del 25% de estos conflictos iniciaron hace no más de 10 años. Aunque las guerras comerciales requieren más espacio en los titulares en países desarrollados y en vías de desarrollo, existen numerosas zonas conflictivas alrededor del mundo donde podría generarse ya sea mayor conflicto o una guerra bélica suprema.

Los países anárquicos como Somalia, las naciones cundidas por las guerras de la droga como México, las disputas entre naciones nucleares (por ejemplo Pakistán e India) y los conflictos generados por la economía en Indonesia, Tailandia y Turquía -entre otras áreas de conflictos geopolíticos- constituyen lo que Niall Ferguson, profesor de historia de la Universidad de Harvard, describe como el “Eje del Caos”.

Ferguson debate que la inestabilidad global generada por estas situaciones de máxima tensión se asemeja a la ola de crisis políticas globales originada por la Gran Depresión de los años 30:

Para el futuro que se ha pronosticado, es prácticamente seguro que los recursos disponibles para vigilar el mundo se verán reducidos [debido a la crisis financiera global]. Esto será particularmente cierto si los inversionistas extranjeros empiezan a requerir mayores beneficios sobre los bonos que compran a los Estados Unidos o a inundar el mercado con dólares para cambiarlos por otras divisas. La volatilidad económica junto con la desintegración étnica y un emporio en declive constituye la mezcla más letal en geopolítica. Actualmente, vivimos estas tres situaciones; la era del caos inicia ahora^{xi}.

INDUCTOR 2 Tecnología

La tecnología ha desempeñado por mucho tiempo un rol central en los caos de negocios y del mercado y, muy seguramente, seguirá teniéndolo durante las próximas décadas. Los avances en la biotecnología (por ejemplo, la “medicina personalizada” ajustada a los códigos genéticos de cada individuo), la producción alimenticia global y la nanotecnología están al borde de crear nuevas oportunidades, retos y riesgos de negocio para las organizaciones y los individuos en los próximos años.

Las fuerzas tecnológicas primarias con las que las organizaciones se debatirán en el 2020 se dividen en tres amplias categorías:

◇ **DILUVIO DE INFORMACIÓN:** según la firma de investigación IDC, a finales del 2011 existirán 1.8 zettabytes de información en el mundo. Esto representa una cantidad de información 129 millones de veces mayor a aquella contenida actualmente en todos los libros de la librería del Congreso de Estados Unidos. Peor aún que esto, es que en tan sólo 18 meses esta información se duplica en tamaño^{xii}. Sin embargo, se trata tan sólo del inicio, gracias a:

- a. avances en términos de tecnología de almacenamiento de información, la cual -según los expertos correspondientes (IT)- permitirá un “almacenamiento ilimitado” (registros de videos de vidas enteras pronto cabrán en memorias USB) en las próximas décadas; y
- b. una conexión Internet cada vez más rápida y su uso en aumento en África, Asia y el Medio Oriente.

En África por ejemplo, el uso de Internet aumentó en más de un 2000 % en la última década; sin embargo, menos del 11% de la población cuenta con acceso a Internet. En Asia el uso de Internet aumentó en más de un 600% entre el año 2000 y 2010, aunque menos del 22% de la población actual cuenta con acceso a la herramienta^{xiii}. En vista de que el acceso a Internet está creciendo, el volumen de información en las redes de comunicación y en las organizaciones continuará aumentando de manera híper exponencial.

◇ **MAYOR FIABILIDAD Y COMPLEJIDAD:** una maraña de sistemas de información soporta redes eléctricas, redes de transporte y otros sistemas cruciales. Los individuos, las organizaciones, las comunidades y las naciones dependen cada vez más de sistemas de información altamente conectados y difíciles de entender, controlar (nada más piensa cuánta información valiosa está registrada en tu teléfono móvil) y reparar. Esta condición precaria sale a la luz cuando malos funcionamientos en un nodo de estos ecosistemas tecnológicos causan:

- a. un apagón de los computadores de control del tráfico aéreo (como sucedió en Estados Unidos en el 2009),
- b. trastornos en los mercados de valores (como sucedió con el Dow Jones en Mayo de 2010), u
- c. otras fallas igualmente preocupantes.

◇ **SEGURIDAD CIBERNÉTICA:** un informe publicado en el 2007 por el FBI indica que 108 países poseen capacidades de guerra cibernética. Recientemente se han reportado o sospechado ataques cibernéticos patrocinados por los gobiernos en Estonia, Georgia, Irán y Estados Unidos¹⁴. Las naciones, las organizaciones y los individuos deberán reforzar y mejorar continuamente sus programas de seguridad cibernética dadas las amenazas cada vez más frecuentes por parte de criminales y militares.

INDUCTOR 3 Demografía

La cuenta regresiva hacia el hundimiento global causado por la demografía está activa desde el año 1968 con la publicación *La Bomba Demográfica*. Aunque el pronóstico anterior sobre la hambruna global no se materializó, varias preocupaciones actuales sobre la demografía también se encuentran lejos de la realidad.

Por ejemplo, la población humana global está -o pronto estará- en declive en varias partes desarrolladas o en vías de desarrollo del mundo (incluyendo Irán, Líbano y Marruecos -los cuales presentan una tasa de natalidad menor a la requerida para mantener su población). Aún la nación más poblada del mundo se encuentra “evolucionando rápidamente hacia lo que los demógrafos llaman una sociedad ‘4-2-1’, en la que un hijo único toma a cargo el sustento de dos padres y cuatro abuelos^{xv}”.

Así, el crecimiento de la población en China e India para los próximos 10 años es asombroso. La población combinada de China (1400 millones) e India (1300 millones) constituirá aproximadamente un 35% de la población mundial en el año 2020 (7800 millones).

Mirando hacia el 2020 -y más allá-, se identifican tres temas demográficos que seguramente crearán los mayores cambios en las sociedades.

◇ **ENVEJECIMIENTO:** muchas naciones en vías de desarrollo ya se están enfrentando a los retos de una población que se está envejeciendo: mayores costos de atención médica, menores ingresos tributarios y un suministro laboral reducido. En Canadá, por ejemplo, por cada cinco adultos en edad de trabajar existe una persona mayor de 65 años; en el 2040, se pronostica que esta “proporción” decrecerá en un 50 por ciento^{xvi}. Esta tendencia, igualmente presente en Estados Unidos, Japón y Europa del Este, aumentará los costos de salud y pensión, y recortará los ingresos tributarios, contribuyendo así a una reducción fiscal en varios países que ya se encuentran sobrecargados por presupuestos desequilibrados (Estados Unidos por ejemplo).

◇ **INMIGRACIÓN:** “las decrecientes proporciones” y “la fecundidad sub-reemplazo” (términos demográficos que describen las tasas de inmigración y/o de natalidad que están por debajo de la cifra requerida para mantener el nivel poblacional) requieren que los países aumenten el suministro laboral a través de la inmigración. Esta competitividad por la inmigración laboral se intensificará probablemente entre países desarrollados en vista de que la proporción de sustento decrecerá en las próximas dos décadas.

◇ UBICACIÓN: aunque la mayoría de los debates demográficos se enfocan en la edad y la inmigración, la ubicación -allí donde las poblaciones futuras decidirán vivir- representa igualmente un inductor del cambio prominente. En Estados Unidos, una nueva tendencia “Urbanista” (en la que los jóvenes trabajadores y los pensionados del baby boom continuarán saliendo de los suburbios para instalarse en áreas urbanas sobre pobladas que ofrecen servicios más prácticos) se implantará durante los próximos 10 años. Este cambio se reflejará de manera aún más dramática en India y China, países donde los ciudadanos afluyen hacia nuevas “mega-ciudades”. En el 2030, se pronostica que China contará con 44 áreas urbanas con una población que excederá los 4 millones cada una; se espera igualmente que India cuente con 11 mega-ciudades en los próximos 20 años^{xvii}.

Aunque los debates previos abarcan gran parte de los trastornos a los cuales se enfrentarán las organizaciones en el 2020, es necesario reconocer inductores de cambio adicionales -incluyendo algunos riesgos significativos que sencillamente no podemos prever. El siguiente debate examina el significado que tendrán estas fuerzas aún por emerger, desde un punto de vista organizacional en el 2020.

Retos de negocio resultantes

Los inductores del cambio mencionados obligan a las organizaciones a plantearse una pregunta estratégica directa, aunque desalentadora: ¿Cómo pueden las organizaciones continuar siendo sostenibles frente a una estructura económica global insostenible y un cambio histórico?

Desde la perspectiva del CMA de Canadá, una “organización sostenible” atrae y retiene a los accionistas, clientes, empleados y demás partes interesadas a través de:

- a. la entrega de ganancias razonables, excelentes productos y/o servicios,
- b. una fuerza laboral altamente comprometida, y
- c. un compromiso activo y considerado con su comunidad.

Para lograr este equilibrio en el 2020 y más allá, las organizaciones deberán implementar estrategias, estructuras, procesos, capacidades y las habilidades necesarias para mitigar las amenazas, manejar los retos y explotar las oportunidades generadas por:

- ◇ una volatilidad económica, ambiental y geopolítica frecuente y, por momentos, intensa;
- ◇ una tecnología que evoluciona rápidamente (incluyendo data) dentro y fuera de la organización; y
- ◇ nuevas realidades demográficas.

¿Cómo será el orden del día del equipo ejecutivo en el 2020? Es seguro apostar que los siguientes ítems se destacarán de manera prominente.

RETO 1

Garantizar una buena gestión de riesgo

La volatilidad económica, ambiental y geopolítica, combinada con los avances tecnológicos y los cambios demográficos implicarán amenazas, retos y oportunidades significativas para las organizaciones durante la próxima década. Todas estas cuestiones requerirán que las compañías cuenten con una capacidad holística y estratégica de gestión de riesgo.

Las organizaciones deberán monitorear las tensiones entre las economías emergentes y desarrolladas a fin de lograr anticipar los conflictos que podrían derivarse de fluctuaciones extremas de la moneda y de las crisis financieras. Las organizaciones internacionales, que representan una creciente población de compañías, se verán obligadas a monitorear las fluctuaciones en las oportunidades de arbitraje laboral. Las compañías deberán igualmente hacer el seguimiento de la “colisión” entre “las crecientes demandas de recursos, las ofertas restringidas y las actitudes cambiantes frente a la protección ambiental” mencionadas anteriormente. En la última década, las iniciativas de sustentabilidad organizacional han progresado constantemente a través del mundo. Estos programas se ven impulsados cada vez más por la demanda de los clientes e inversores de contar con mayor claridad y rigor en términos de las oportunidades y los riesgos relacionados con los impactos y actividades organizacionales, ambientales, sociales y de gobernanza (ASG). Estas capacidades de sustentabilidad están soportadas por las métricas ASG en desarrollo y por los protocolos de información -como aquellos generados por el GRI (Global Reporting Initiative), por un marco de información de sustentabilidad global ampliamente utilizado y el protocolo GHG- una herramienta ampliamente utilizada por organizaciones del gobierno y de negocios^{viii}.

En estas y en otras áreas, las compañías deben contar con planes alternativos listos para ser ejecutados en caso de que fuerzas de orden económico, ambiental y/o geopolítico presenten repentinamente:

- a. amenazas (picos en los costos laborales o de la materia prima, o interrupciones en la cadena de suministro)
- b. retos (nuevos rivales), u
- c. oportunidades (la aparición de mercados rentables en nuevas zonas demográficas, inversiones financieras potencialmente lucrativas o nuevas rutas o proveedores de transporte).

Las constantes repercusiones de la crisis financiera global de 2008 a 2009 y la posibilidad de nuevas crisis de magnitud similar, exige que las organizaciones en economías desarrolladas luchen por incrementar la rentabilidad a través de nuevos recursos, incluyendo las oportunidades previamente desconocidas dentro de la organización. En varias compañías, estas oportunidades son cuantificables: entre un 30 y 40 por ciento de las unidades que producen ingresos en las compañías de Norteamérica no está generando rentabilidad (aun cuando estas unidades no han excedido sus presupuestos), debido a una información gerencial poco estructurada, a la presión del inversor en términos de crecimiento de los ingresos y a una falta omnipresente de responsabilidad frente al manejo de la rentabilidad dentro de las compañías^{xix}. Estos retos a nivel de rentabilidad resultan en una necesidad de mayor innovación en varias áreas. Los contadores gerenciales actualmente desempeñan un rol central en algunas de estas áreas (gestión de riesgo y gestión de desempeño por ejemplo). En otras áreas en las que la innovación probablemente ayudará a aumentar la rentabilidad (gestión de la rentabilidad en las unidades de negocio e inversiones capitales por ejemplo), los contadores gerenciales se han mostrado menos activos, por lo menos hasta ahora.

La década pasada presenció un aumento en la adopción de programas de gestión de riesgo en empresas (ERM) por parte de las compañías. La presión de contar con estas capacidades únicamente se intensificará dadas las demandas en términos de volatilidad a las que las organizaciones se enfrentarán en el 2020:

- ◇ La necesidad de redefinir la gestión de riesgo pasando de una herramienta que mitiga problemas a un enfoque integral -que contenga un plan de continuidad de negocio, una planificación pandémica y programas de cumplimiento regulatorio- y una mentalidad organizacional dominante diseñada para evaluar, anticipar y explotar las oportunidades mitigando simultáneamente las amenazas y gestionando los retos.
- ◇ La necesidad de contar con capacidades rigurosas de planificación de casos, que sean ejecutadas a través de la organización, que abarquen trastornos potenciales relacionados con la economía, el ambiente y la geopolítica -incluyendo cambios regulatorios económicos y ambientales- y su impacto en el desempeño organizacional actual y futuro.
- ◇ Una estructura de comunicación eficiente y sólida (comité de riesgo e informes de riesgo, por ejemplo) que transmita la información clave relacionada con el riesgo - que se origina tanto dentro como fuera de la compañía - a través de toda la organización.

RETO 2

Generando conocimientos a partir de datos

Los avances tecnológicos, incluyendo aquellos que han creado montos masivos de información organizacional, deberán ser explotados, manejados y, en algunos casos, mitigados como un riesgo estratégico.

Las organizaciones deben estar preparadas para responder a las oportunidades y amenazas que surgen a través de:

- a. la aparición de la biotecnología y otros avances científicos,
- b. la creciente adopción de Internet alta velocidad en ciertas regiones y países,
- c. las regulaciones sobre la privacidad de la información, y
- d. las nuevas olas de ataques y crímenes cibernéticos.

El estar preparadas significa identificar los indicadores relevantes, los cuales deben ser monitoreados y relegados a los decisores apropiados.

Dentro de las organizaciones, los gerentes necesitarán encontrar mejores maneras de obtener los datos crudos y los sistemas interconectados de información y convertirlos en conocimiento que permita la toma de decisión estratégica. Superficialmente, este reto parece pertenecer al ámbito de la función de la información tecnológica; sin embargo, la traducción exitosa de los datos a información de negocios requiere:

- a. una traducción financiera - un entendimiento de cómo los diferentes tipos de información se relacionan
- b. con el balance y , por ende, la valoración de esta información.

Esta necesidad representa un reto masivo. Actualmente, el 85% de la información no estructurada – datos crudos- aún no es manejado ni gobernado por políticas o por una supervisión formal^{xx}. ¿Qué puede realmente esta información mostrar a las organizaciones en términos de nuevos productos, servicios y mercados? ¿Qué revelaría esta información acerca de nuevas formas de generar márgenes de ganancias? A fin de descubrir el tipo de conocimiento sobre rentabilidad, desempeño, capital intelectual y demás, que se esconde en este mar de información, las organizaciones deben abarcar las siguientes necesidades:

- ◇ la necesidad de expandir y reforzar aún más la gestión de la información interna;
- ◇ la necesidad de identificar indicadores operacionales, de desempeño, macroeconómicos, industriales y demás (de fuentes internas y externas) para luego traducir estas medidas a métricas financieras representativas que puedan ser comprendidas e implementadas a través de la organización; y
- ◇ La necesidad de identificar y manejar la informa-

ción que mejora la velocidad, flexibilidad y agilidad del proceso de gestión de desempeño, incluyendo particularmente la pronosticación y la planificación.

RETO 3

Mayor rigor en la gestión del capital humano

Los cambios demográficos plantearán nuevos retos de recursos humanos en el 2020, que implicarán:

- a. abarcar las necesidades de los trabajadores mayores,
- b. la gestión de una fuerza laboral más diversa (en términos de nacionalidad, etnia y edad), y
- c. la gestión de los empleados que con mayor frecuencia eligen vivir en zonas urbanas.

Las inversiones estratégicas representan un vínculo directo con las tendencias demográficas

En el último año, por ejemplo, United Airlines y Quicken Loans anunciaron sus planes de mudarse a ubicaciones urbanas en el centro de Chicago y Detroit respectivamente; por otro lado, Walgreen's -una droguería de venta al por menor- anunció que adquiriría Duane Reade, un minorista que opera droguerías en cada esquina de Manhattan. Estas inversiones estratégicas representan un vínculo directo con las tendencias demográficas. Otras oportunidades, como la venta de productos o servicios nuevos -y en mayor cantidad- a segmentos de consumidores mayores en países desarrollados, demuestran igualmente cómo y por qué las amenazas y oportunidades demográficas deben formar parte de las prácticas estratégicas de gestión de riesgo.

Para el año 2020, otra serie de necesidades de gestión de capital humano en las compañías requerirá un mayor nivel de disciplina de gestión financiera.

A la vista que las economías desarrolladas continúan evolucionando hacia economías basadas en el servicio, apoyadas por trabajadores expertos, las organizaciones se enfrentan a una creciente necesidad de medir y justificar:

- a. los activos intangibles constituidos por capital humano (conocimiento, habilidades y experiencia del empleado, por ejemplo),
- b. capital intelectual (sociedades informales, alianzas formales, redes sociales, etc., por ejemplo), y
- c. capital estructural (cultura organizacional y filosofía de gestión, por ejemplo), al igual que procesos relacionados como la gestión del conocimiento y la transferencia del conocimiento^{xxi}.

Algunas compañías ya llevan ventaja. Best Buy estableció en sus almacenes de productos electrónicos al por menor, una correlación entre el compromiso del empleado y el

aumento de los ingresos (un aumento del 0.1% en la productividad equivale a un ingreso adicional de \$100,000). Sysco, la compañía de servicios alimenticios, ahorró \$50 millones en costos de recursos humanos (RH) identificando cuales empleados son más valiosos fomentando relaciones rentables con clientes, y luego creando programas que permiten retener a estos empleados. Harrah's Entertainment, un operador de casino global, ahorró más de \$1 millón entre 2009 y 2010, identificando los vínculos entre los programas de salud y bienestar, el compromiso del empleado y el balance, y luego introduciendo ofertas de cuidado preventivo que permitieron reducir los costos de aquellos cuidados de emergencia^{xxii}.

Estos ejemplos sobre la valoración y gestión de los activos intangibles representan simplemente el inicio. En el 2020, las compañías se enfrentarán a las siguientes necesidades de gestión de capital humano:

- ◇ La necesidad de valorar, gestionar y desplegar a la gente (dentro y fuera de la organización) de manera tal que se incremente la flexibilidad para reconfigurar las estructuras de costos, respondiendo así a las condiciones económicas y de mercado que están cambiando rápidamente.
- ◇ La necesidad de valorar, monitorear y medir los activos intangibles de manera más eficiente y exacta, incluyendo el capital humano, intelectual y estructural; y
- ◇ La necesidad de aprovechar la innovación de la fuerza laboral de manera más sistémica.

Impactos sobre el rol de contador gerencial

En 10 años ¿serán considerablemente diferentes los roles de los más grandes contadores gerenciales?

Posiblemente no. Esto se evidencia por la manera significativa mas no revolucionaria en que el rol evolucionó entre el año 2000 y 2010. Probablemente los fundamentos y habilidades de la profesión continuarán siendo los mismos. Lo que cambiará, sin embargo, es la manera en que los contadores gerenciales aplicarán sus habilidades para abarcar los retos a los que sus organizaciones se enfrentarán a partir del 2020. Ciertos elementos de todas las herramientas del contador gerencial deben ser más valiosos y utilizados más frecuentemente que otros. Por ejemplo, parece evidente que el contador gerencial del 2020 se integrará más con los esfuerzos organizacionales por crear valor.

En los meses recientes, la naturaleza de los roles de los contadores gerenciales ejecutivos se ha asociado mucho con el término "valor". Los autores del actual estudio anual global del director de finanzas de IBM se refieren a la finanza corporativa y a las funciones contables como

“integradores de valor”. Estos equipos de contadores gerenciales cuentan con “habilidades para navegar por la incertidumbre” y superan a sus iguales en términos de crecimiento de ingresos, EBITDA y retorno sobre capital invertido; en gran parte porque son excelentes integrando la información de la compañía, analizándola y convirtiéndola en un activo competitivo -la nueva inteligencia. Sus conocimientos más progresistas son aplicados a través de la empresa desde la planeación estratégica hasta la optimización operacional y son utilizados para gestionar los riesgos, reducir los costos y detectar nuevas oportunidades.”^{xxiii}

Similarmente, un nuevo libro escrito por un conferencista de MIT describe el futuro rol de los directores de finanzas como el de un “director de rentabilidad”. El autor explica que los líderes contadores gerenciales que desempeñan este rol manejan la rentabilidad como una “parte central de sus trabajos actuales” al “ir más allá de las amplias y departamentales medidas de desempeño y crear procesos de gestión de rentabilidad base en el seno de las actividades centrales de gestión de su compañía.”^{xxiv}

Parece igualmente que los contadores gerenciales del año 2020 invertirán más tiempo buscando amenazas y oportunidades potenciales, y menos tiempo mirando hacia atrás para reportar y hacer el seguimiento del desempeño financiero pasado. Transformarán la información en conocimiento e indicadores selectos que informarán -de manera más ágil y exacta- pronósticos y procesos de planeación que permitirán a la organización adaptarse más eficientemente a las condiciones cambiantes.

Finalmente, es igualmente probable que los contadores gerenciales profundicen temas relacionados con los activos más humanos y menos tangibles de los cuales dependen cada vez más sus organizaciones para derivar valor en un ambiente de negocios global cada vez más competitivo. Aunque esta faceta de su rol sea nueva para muchos, requerirá el mismo rigor de medición y las habilidades analíticas que los contadores gerenciales han aplicado tradicionalmente a la planificación, el monitoreo y a la mejora de los procesos operacionales y financieros de la organización. A la vista de estas demandas ¿qué tipo de roles, responsabilidades e iniciativas deberían buscar los contadores gerenciales durante la próxima década para prosperar en el 2020 y más allá? La siguiente lista ofrece sugerencias específicas en términos de actividades -algunas conocidas por los contadores gerenciales, otras menos conocidas- que los contadores gerenciales querrán ejercer para ganar experiencia y/o perfeccionar habilidades que les servirán en el 2020:

ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN
Planificación de casos	Identificar un rango de condiciones futuras del mercado (casos por ejemplo), indicadores claves que alerten a los gerentes cuando estas condiciones van a materializarse, y planes de negocio diseñados para mitigar las amenazas y/o maximizar las oportunidades que cada caso presenta a la organización.
Análisis de rentabilidad cliente & proveedor	Utilizar herramientas financieras para identificar los clientes y las relaciones de la cadena de suministro más rentables de una organización como la base de un esfuerzo continuo para reforzar estas relaciones y mejorar o eliminar relaciones comerciales no rentables.
Informes integrados	Integrar informes ambientales, sociales y de gobernanza con informes financieros; éste es un ejercicio que permite identificar el vínculo entre las medidas de ASG y el desempeño financiero.
Implementación de proyecciones constantes	Reemplazar y/o complementar el proceso tradicional de presupuesto anual con proyecciones de desempeño más frecuentes (cuatro veces al año, por ejemplo), menos intrusivas y más exactas. Esto con el objetivo de mejorar la agilidad organizacional y el desempeño financiero.
Análisis de inversión de capital humano	Identificar el valor de las inversiones en la fuerza laboral (capacitación, bienestar, desarrollo de los líderes, mejora en la contratación de los empleados, por ejemplo) en términos financieros (aumento de los ingresos, reducción de costos, costos de cuidados médicos, por ejemplo).

Adicionalmente, el siguiente debate examina más a fondo las tres áreas en las que prevemos que el rol del contador gerencial sufrirá los mayores cambios en el futuro próximo.

Gestión de riesgo

Los contadores gerenciales desempeñarán un rol central en los esfuerzos organizacionales por expandir y reforzar los esfuerzos de la gestión de riesgo en las empresas.

Se espera de los directores financieros y demás contadores de mandos directivos que se apropien de estos continuos esfuerzos programáticos e imbuyan simultáneamente una mentalidad de gestión de riesgo a través de todo nivel de la organización, desde los empleados de primera línea hasta la junta directiva. Los contadores gerenciales de nivel medio en la función financiera y demás funciones en el negocio adoptarán los siguientes roles:

- a. facilitar estos esfuerzos a nivel de unidad de negocio, y
- b. garantizar que sus colegas operacionales entienden cómo y por qué una “inteligencia de riesgo” a través de la organización impacta directamente el desempeño financiero y la sustentabilidad organizacional a corto y largo plazo.

En la última década, la gestión de riesgo en empresa y las iniciativas de sustentabilidad corporativa han aumentado en volumen y sofisticación. Actualmente, existe una creciente motivación de integrar los programas de sustentabilidad al igual que los programas de gestión de desempeño en estrategias de gestión de riesgo más amplias y más completas. Estas tendencias se intensificarán probablemente en los años a venir, dado que más líderes de negocios presencian cada vez más ejemplos de estrategias de riesgo exitosas que incluyen iniciativas integradas de gestión de riesgo de desempeño, planificación de casos avanzada e “informes integrados”. Aunque los procesos específicos de planificación de casos difieren de una organización a otra, los pasos esenciales son similares; incluyen lo siguiente:

- ◇ la identificación de mínimo 4 casos y máximo 7 – incluyendo casos que identifiquen tanto oportunidades como riesgos;
- ◇ la producción de una lista de restricciones u objetivos (por ejemplo, márgenes de rentabilidad, cláusulas de contrato, términos de crédito, etc., por ejemplo) que deben ser abarcados o logrados aun cuando los ingresos disminuyen;
- ◇ la identificación de indicadores importantes que predicen el inicio de cada caso (al igual que el entendimiento de cómo estos indicadores se influyen entre sí) y;
- ◇ el desarrollo de los planes de contingencia que identifican los pasos que la compañía va a seguir en respuesta a cada caso y así ofrecer una mayor oportunidad de alcanzar los objetivos de desempeño deseados.

Los contadores gerenciales desempeñarán un rol central en los esfuerzos organizacionales por expandir y reforzar los esfuerzos de la gestión de riesgo en las empresas.

Desarrollos recientes sugieren igualmente que el uso de informes integrados aumentará (en alcance de informes de negocio que complementa los informes financieros con los informes ambientales y sociales). En el 2010, el Comité Internacional de Información Integrada fue creado basado en un esfuerzo por desarrollar un marco internacional globalmente aceptado para reportar medidas e información financiera, ambiental, social y de gobernanza^{xxv}.

Los contadores gerenciales de nivel ejecutivo pueden y deben igualmente asumir un rol más visible al utilizar metodologías de gestión de riesgo a fin de identificar y explotar oportunidades a través de las cuales la organización puede aumentar su rentabilidad. Esta mentalidad de “valor”, como lo definió recientemente la investigación de la Federación Internacional de Contadores (IFAC), “incluye un enfoque instintivo del desempeño financiero y la asignación estratégica de los recursos para lograr los objetivos de la organización, apoyándose en un enfoque analítico basado en la evidencia; y facilita el despliegue de capacidades financieras que permiten trazar un camino exitoso para la organización al identificar proactivamente las oportunidades”^{xxvi}.

Al trazar su camino, los contadores gerenciales deben tener en cuenta que uno de sus roles consistirá en asumir un rol líder al abarcar las siguientes cuestiones de gestión de riesgo en el 2020 y más allá.

- ◇ ¿La capacidad de gestión de riesgo de la organización es lo suficientemente holística (cubriendo los riesgos estratégicos, operacionales, crediticios, de información financiera, reputacionales y de marca) y dominante como para que cada nivel de la compañía entienda cómo identificar, evaluar, mitigar, gestionar y/o explotar las amenazas, los retos y las oportunidades?
- ◇ ¿Se están implementando rápidamente los elementos estructurales y de comunicación dentro del programa de gestión de riesgo de la empresa y están éstos diseminando eficientemente la información de riesgo a través de toda la organización, hasta la junta directiva y los socios comerciales relevantes?
- ◇ ¿Los procesos de planificación de casos de la organización están siendo ejecutados como parte normal del flujo de operaciones, y son estos procesos lo suficientemente rigurosos, imaginativos y repetibles?
- ◇ ¿Puede la organización integrar mejor las necesidades específicas de gestión de riesgo y las capacidades cuya prominencia tiende a fluctuar de acuerdo con la volatilidad -como la sustentabilidad ambiental, la gestión de la continuidad del negocio, la seguridad tecnológica y la planeación pandémica- en el flujo de la gestión de riesgo de la empresa?
- ◇ ¿Se encuentran los departamentos de Finanzas y Contabilidad de la organización desempeñando un rol líder en el equipo de toma de decisión responsable de la identificación de las oportunidades de crecimiento de la rentabilidad?

Gestión financiera y de desempeño

Las capacidades de navegación, particularmente aquellas que permiten detectar aguas turbulentas antes que la competencia directa, deberían ser más valoradas en el área de gestión financiera y de desempeño.

Este cambio, desencadenado por la manera en que la crisis económica global anuló tantos pronósticos financieros, presupuestos y planes de negocio en los últimos diez años, está impulsado por la necesidad: sólo el 11% de las compañías globales reportó estar totalmente satisfecho con sus procesos de planeación en el 2010, contra un 20% en el 2000.^{xxvii}

Mientras la competitividad global y las condiciones volátiles del mercado aumentan, las organizaciones y sus navegadores financieros se verán asediados cada vez más por retos nuevos e inesperados. A fin de estar preparados para responder a estos retos, las capacidades de gestión de desempeño deben evolucionar pasando de procesos principalmente regidos por el calendario a respuestas regidas por eventos. Este giro resultará en una dependencia aún mayor de la extracción de “inteligencia de negocios” de sistemas de información.^{xxviii} Este giro requerirá igualmente que los contadores gerenciales se asocien con sus colegas de TI a fin de garantizar una transmisión exacta y rápida de la información para los mandos operacionales que toman las decisiones. Este giro exigirá igualmente que los contadores gerenciales trabajen de cerca con sus colegas operacionales, quienes asumirán un rol aún más grande al preparar y ajustar los pronósticos basados en condiciones de negocios que observan directamente -en vez de participar, a menudo de mala gana, en el proceso tradicional anual de presupuesto. Las organizaciones en las que las operaciones preparan pronósticos están menos expuestas a verse afectadas negativamente por la volatilidad externa que aquellas organizaciones en las que el equipo de finanzas está a cargo de la preparación de los pronósticos.^{xxix}

Los contadores gerenciales pueden efectivamente esperar que se recurra a ellos más frecuentemente para aplicar sus capacidades analíticas e identificar y manejar las métricas relacionadas con activos organizacionales menos tangibles. Es una certeza que los roles de los contadores gerenciales implicarán abarcar las siguientes inquietudes relacionadas con la gestión del riesgo en el 2020 y más allá:

- ◇ ¿Cómo puede la organización proteger y aprovechar su propiedad de datos mientras estos datos continúan aumentando exponencialmente y su ubicación (en torres de servidores, en los bolsillos de los empleados, en los sistemas de los socios comerciales, por ejemplo) continúa evolucionando?
- ◇ ¿Cómo puede la organización transformar los datos crudos en conocimientos útiles para guiar de manera más rápida y eficiente la toma de decisión estratégica y operacional?
- ◇ ¿Cómo puede la organización perfeccionar las métricas de las que depende para manejar el desempeño al garantizar que estas medidas son exactas, que

están alineadas con objetivos estratégicos cambiantes, que están integradas en el flujo de operaciones y que son eficientes en términos de costos, para monitorear y transmitir?

◇ ¿Cómo puede la organización medir y manejar mejor el valor de los activos intangibles?

◇ ¿Cómo pueden las organizaciones financieras y contables continuar invirtiendo más tiempo mirando hacia adelante para calcular los riesgos en el futuro cercano y menos tiempo reportando y haciendo seguimiento al desempeño pasado?

◇ ¿Cómo pueden las operaciones asumir un rol más importante en la creación y el ajuste de los pronósticos?

◇ ¿Cómo pueden las organizaciones mezclar los procesos de gestión de riesgo y de desempeño para identificar las amenazas, los retos y las oportunidades más oportunamente y ajustar la gestión financiera más rápidamente?

Gestión del capital humano

Es probable que en las décadas a venir se presencien giros extremos en la naturaleza (edad, nacionalidad, estado laboral) de la fuerza laboral, la manera en que la gente trabaja (virtualmente, a través de redes y dentro de estructuras organizacionales, por ejemplo) y el valor que la gente atribuye a las organizaciones mundiales desarrolladas.

Avivados por los avances tecnológicos, la volatilidad económica y los ajustes y la globalización, estos giros en el capital humano influenciarán a los contadores gerenciales en sus roles como gerentes de personas y en su rol de creación, medición y mantenimiento de valor organizacional.

En el corto plazo, los contadores gerenciales pueden esperar tener que competir de manera más intensa por nuevo talento y poder así aumentar su personal. Más de un 50% de los directores de finanzas del mundo admiten que el mayor obstáculo para activar el cambio dentro de sus funciones financieras es la dificultad que representa encontrar y mantener contadores gerenciales especializados. Al ser cuestionados sobre las capacidades de las que dependen para reforzar sus funciones financieras, el mismo grupo de directores financieros indicó que las habilidades de gestión del cambio, de comunicación, de presentación y de influencia son tan importantes como las de gestión de riesgo y la capacidad de emplear la tecnología eficientemente^{xxx}.

A nivel organizacional, los contadores gerenciales desempeñarán un rol principal en la evaluación, medición y aumento de valor en su capital humano y activos intangibles relacionados. Específicamente, en el 2020 y más allá,

los roles de los contadores gerenciales incluirán abarcar las siguientes cuestiones relacionadas con la gestión de riesgo:

- ◇ ¿Cómo puede la organización derivar mayor innovación y valor de la fuerza laboral al aplicar simultáneamente mayor rigor al entendimiento, el seguimiento y a una mejora del valor del empleado y sus contribuciones?
- ◇ ¿Cómo puede la organización entender, cuantificar y manejar mejor los riesgos relacionados con las personas, incluyendo aquellos referentes a la planificación de sucesión, el desarrollo del liderazgo y la gestión del talento?
- ◇ ¿Qué medidas e indicadores son los más eficientes para ayudar a las organizaciones a evaluar el valor y el desempeño de los activos intangibles en términos de capital humano, relacional y estructural?
- ◇ ¿Cómo puede la organización estructurar más eficiente y efectivamente su fuerza laboral de tiempo completo y la extendida para ofrecer la mayor flexibilidad posible y el más alto rendimiento sobre la inversión?
- ◇ ¿Cómo puede la función financiera de la organización identificar e implementar maneras de acceder, contratar, conservar y desarrollar el talento contable gerencial mejor que su competencia directa?
- ◇ ¿Cómo puede la función financiera de la organización incorporar de manera más eficaz las metodologías de gestión emergentes, las estructuras organizacionales y la tecnología para maximizar los rendimientos de las inversiones de su gente?

Mirando hacia las décadas recientes, queda claro que la velocidad y el volumen definían los negocios de finales del siglo 20. Las organizaciones que compraron productos y servicios del mercado más rápidamente que su competencia directa ganaron en el mercado. Las organizaciones que produjeron más servicios y productos que su competencia también se apropiaron de una parte del mercado.

Debido al auge de las comunicaciones globales de alta velocidad y su creciente transparencia, estas formas de ventaja competitiva se han ido desvaneciendo. Aunque una compañía logre traer primero al mercado un producto o servicio, esa ventaja ya no dura mucho tiempo en una era en la que los productos y servicios pueden ser determinados a partir de la ingeniería inversa y/o copiados por la competencia en prácticamente todas las esquinas del mundo. Un nuevo tipo de velocidad aparece como la clave para la ventaja competitiva en el 2020 y más allá: la velocidad con la que las organizaciones pueden responder a los cambios repentinos y significativos. Las organizaciones que detectan nuevos riesgos antes que su competencia, y luego mitigan las amenazas y maximizan las oportunidades, sobrevivirán y prosperarán en el mercado.

Así, no es secreto alguno que las capacidades y habilidades requeridas para lograr esta agilidad organizacional en una era de caos residen en el futuro rol del contador gerencial.

APÉNDICE A Metodología de investigación

La investigación incluida en este documento del CMA Canadá fue llevada a cabo durante un periodo de seis meses y contiene tres elementos:

- a. un examen de proyecciones y análisis publicados recientemente sobre las tendencias de negocios, políticas y científicas emergentes,
- b. entrevistas realizadas con contadores gerenciales líderes diseñadas para identificar la evolución del rol del contador gerencial, y
- c. un debate de la mesa redonda de Septiembre de 2010 sobre el mismo tema con contadores del CMA y profesionales, incluyendo a:

Anthony (Tony) Atkinson PhD, FCMA; Jacques Cote, CMA, FCMA, Consejero Especial, Canadian Space Agency; Gordon Cummings, FCMA, pensionado; Dr. Gene Deszca, School of Business and Economics, Wilfrid Laurier University; Stathis Gould, Director del Servicio Delivery del PAIB, Federación Internacional de Contadores; Merv Hillier MBA, FCMA, CMC, Director, Presidente y CEO, CMA Ontario; Brett Knowles, BSc., MBA, CMC, Fundador, pm2 – Medición y Manejo del Desempeño; Kara Mitchelmore, MBA, FCMA, Presidente y CEO, CMA Alberta; Derrek Wong, MBA, CFA, CMA, Vicepresidente Senior & CFO, One Earth Farms Corp. proporcionado por Todd Scaletta, FCMA, Vice Presidente, Investigación e Innovación, CMA Canadá; Andrea Civichino, Editor, Investigación, CMA Canadá.

CMA Canadá proporciona el balance de los productos de investigación para los miembros del CMA y otros contadores profesionales en mandos gerenciales. Esta investigación incluye:

- a. las Prácticas de la Contabilidad Gerencial (MAP), las cuales deben ser utilizadas inmediatamente para abarcar los retos a corto término;
- b. las Directrices para la Contabilidad Gerencial (MAG), las cuales implican iniciativas que requieren una implementación más detallada (y abarcar los retos a medio plazo); y finalmente,
- c. los Documentos sobre Asuntos Emergentes (EIP), los cuales favorecen una visión futurista (de retos a largo plazo). El EIP Visión 2020: *Pronosticando el futuro rol del contador gerencial*, representa un elemento de reflexión que los miembros del CMA y otros contadores profesionales en mandos gerenciales deben considerar al posicionarse y al posicionar sus organizaciones para el futuro.

Este documento está diseñado para abarcar y apoyar un amplio rango de contadores gerenciales profesionales. La mayor parte de los contadores gerenciales se desempeñan en funciones corporativas contables y financieras. Algunos contadores gerenciales trabajan en otras funciones corporativas; por ejemplo, los directores financieros generalmente evolucionan hacia el rol del director ejecutivo. El documento trata sobre todos los roles organizacionales de los contadores gerenciales, dirigiendo simultáneamente la mayor parte de sus análisis hacia los contadores gerenciales que se encuentran en las áreas financieras y contables.

Este trabajo conecta los puntos entre los inductores del cambio, los retos organizacionales y las implicaciones para el rol del contador gerencial en esa secuencia. Al igual que todos los pronósticos, no se pretende que nuestra previsión será perfecta al 100%. Preferimos que estas discusiones planteen preguntas útiles y valiosas para los contadores gerenciales mientras miran hacia el horizonte del 2020 y toman decisiones importantes para el bien de sus organizaciones y el de sus propias carreras.

Notas

- i. Tamara Bekefi, Marc JU. Epstein y Kristi Yuthas, *Managing Opportunities and Risk, Directriz de Contabilidad Gerencial*, CMA Canadá, AICPA, CIMA, 2008.
- ii. Richard Dobbs, "Megacities" (Mega-ciudades), *Foreign Policy*, Septiembre/Octubre 2010.
- iii. Jim Ryan y David Shu, "The \$700 Billion Scenario: A Fresh Look at Scenario Analysis in Strategic Risk Management", *The RMA Journal*, Junio 2009.
- iv. David Smick, *Keynote Address to the Candidate Debate Sponsored by the League of Women Voters and the Harvard, Yale and Princeton Club*, Octubre 14, 2010.
- v. Peter Bisson, Elizabeth Stephenson y Patrick Viguerie, *Global Forces: An Introduction*, McKinsey & Company, Junio 2010.
- vi. Richard Dobbs, "Megacities" (Mega-ciudades), *Foreign Policy*, Septiembre/Octubre 2010.
- vii. Peter Bisson, Elizabeth Stephenson y Patrick Viguerie, *Global Forces: An Introduction*, McKinsey & Company, Junio 2010.
- viii. Richard Dobbs, "Megacities" (Mega-ciudades), *Foreign Policy*, Septiembre/Octubre 2010.
- ix. David Lubin y Daniel Etsy, "The Sustainability Imperative: Lessons for Leaders from previous Game-Changing Megatrends," *Harvard Business Review*, Mayo 2010.
- x. Jake MacDonald, "Canada in 2020 (Trade): From Russia with Love," *Canadian Business*, Octubre 26, 2009.
- xi. Niall Ferguson, "The Axis of Upheaval," *Foreign Policy*, Marzo 2009.
- xii. Dennis McCafferty, "IT Management Slideshow: IT Dream Team on Data Management," *CIO Insight*, www.cioinsight.com/c/a/IT-Management/IT-Dream-Team-on-Data-Management-500479/, Mayo 5 de 2010.
- xiii. Fuente: Internet World Statistics, www.internetworldstats.com/stats.htm.
- xiv. John Markoff "A Code for Chaos," *The New York Times*, Octubre 3, 2010.
- xv. Phillip Longman, "Think Again: Global Aging," *Foreign Policy*, Noviembre 2010.
- xvi. Matthew McLearn, "Canada in 2020 (Demographics): The Baby Boomers' \$1 Trillion Legacy," *Canadian Business*, Octubre 26, 2009.
- xvii. Richard Dobbs, "Megacities" (Mega-ciudades), *Foreign Policy*, Septiembre/Octubre 2010.
- xviii. Para mayor información sobre estos protocolos, referirse a www.globalreporting.org/Home y www.ghgprotocol.org/.
- xix. Jonathan L. S. Byrnes, *Islands of Profit in a Sea of Red Ink: Why 40 Percent of Your Business is Unprofitable and How to Fix It*, Portfolio Penguin, Octubre 2010.
- xx. Dennis McCafferty, "IT Management Slideshow: IT Dream Team on Data Management," *CIO Insight*, Mayo 5 de 2010.
- xxi. Bernard Matt, *Impacting Future Value: How to Manage Your Intellectual Capital*, Management Accounting Guideline, CMA Canadá, AICPA, CIMA, 2008.
- xxii. Thomas Davenport, Jeanne y Jeremy Shapiro, "Competing on Talent Analytics," *Harvard Business Review*, Octubre de 2010.
- xxiii. "The New Value Integrator: Insights from the Global Chief Financial Officer Study," IBM, 2010.
- xxiv. Jonathan L. S. Byrnes, *Islands of Profit in a Sea of Red Ink: Why 40 Percent of Your Business is Unprofitable and How to Fix It*, Portfolio Penguin, Octubre 2010.
- xxv. Para mayor información sobre el Comité Internacional de Información Integrada: www.theiirc.org.
- xxvi. "Competent and Versatile: How Professional Accountants in Business Drive Sustainable Organizational Success," el Comité de Contadores Profesionales en Empresas de la Federación Internacional de Contadores (IFAC), 2010".
- xxvii. Robert Bergström, Sarah Batchelor y George Marcotte, "The Future Used to be Easier: Planning for Success in Dynamic Environments," Accenture, 2009.
- xxviii. Bernard Marr, *Evidence-based Decision Making: Using Business Intelligence to Drive Value*, Management Accounting Guideline, CMA Canadá, AICPA, CIMA, 2009.
- xxix. Robert Bergström, Sarah Batchelor y George Marcotte, "The Future Used to be Easier: Planning for Success in Dynamic Environments," Accenture, 2009.
- xxx. *Thriving Not Just Surviving: Insights from Leading Finance Functions*, KPMG, 2009.

Fuente: Eric Krell, Certified Management Accountants, traducción propia incp

Competente y versátil: cómo los contadores profesionales en empresas impulsan el éxito organizacional sostenible



MENSAJES CLAVE

El objetivo de *Competente y versátil: Cómo los contadores profesionales en empresas impulsan el éxito organizacional sostenible*, es apoyar la profesión contable global al responder a las expectativas cambiantes de la sociedad, de los mercados financieros y de las organizaciones, y promover en sus organizaciones el valor de los contadores profesionales en empresas¹.

Lo hace al:

- Revisar retos macroeconómicos y sociales significativos. Los retos claves incluyen pasar a un modelo de economías sostenibles y de responsabilidad corporativa donde las organizaciones buscan un camino más sostenible y ético, equilibrar la necesidad de cumplir con la necesidad de mantener la competitividad en el seno de una economía cada vez más global, y, la viabilidad y la objetivización a largo plazo de los servicios públicos.
- Definir los principales inductores del éxito organizacional sostenible a largo plazo; éstos proporcionan la base para la definición de las áreas clave de actividad para los contadores profesionales en empresas. El objetivo de este enfoque es facilitar el éxito organizacional sostenible a través de la educación, la capacitación y el desarrollo de las aptitudes y las capacidades profesionales en los contadores profesionales.
- Explicar cómo los contadores profesionales pueden ser generalmente categorizados como creadores, facilitadores, conservadores e informadores de valor sostenible para sus organizaciones; igualmente que el amplio alcance de sus actividades puede ser aún más promovido por la profesión.
- Resaltar la importancia de la mentalidad del profesional, la cual debe abarcar:

- Profesionalismo y comportamiento ético;
- Juicio profesional;
- Un enfoque inversionista y de parte interesada más amplio;
- Una concienciación organizacional y ambiental;
- y
- El cambio, la incertidumbre y la complejidad.

Prefacio

El reconocimiento global de los contadores profesionales como líderes de negocio y socios estratégicos en la creación del éxito organizacional sostenible a largo plazo representa la visión y el principio cardinal de la estrategia del PAIB (Contadores Profesionales en Empresas). A fin de alcanzar esta visión, la IFAC debe colaborar eficientemente con sus miembros y asociados con el objetivo de promover y contribuir en el valor de los contadores profesionales que se desempeñan en el sector comercial, industrial, financiero, educativo, público y sin ánimo de lucro. La estrategia del PAIB lucha por dos objetivos claves complementarios:

1. Aumentar el conocimiento de los importantes roles desempeñados por los contadores profesionales en la creación, facilitación, conservación e información de valor para las organizaciones y sus partes interesadas;
- y
2. Apoyar a las entidades miembro en el perfeccionamiento de las capacidades de sus miembros a fin de desempeñar dichos roles al comunicar y compartir las buenas prácticas e ideas.

Competente y versátil: Cómo los contadores profesionales en empresas impulsan el éxito organizacional sostenible, ofrece tanto a la IFAC como a sus miembros y asociados un modelo común para entender y explicar cómo los contadores profesionales en empresas impulsan el éxito organizacional sostenible, abarcando los sectores públicos y sin ánimo de lucro. Ofrece un recurso para perfeccionar la percepción de los contadores profesionales al definir y explorar los roles que desempeñan.

Competente y versátil: Cómo los contadores profesionales en empresas impulsan el éxito organizacional sostenible se basa en la publicación del Comité del PAIB en el 2005: *Los Roles y el Dominio de los Contadores Profesionales en Empresas*². Sin embargo, este nuevo enfoque proporciona un análisis de las expectativas puestas sobre los contadores profesionales por parte de sus organizaciones empleadoras en un contexto en el que el ambiente de los negocios está cambiando rápidamente. El análisis se basa en ocho inductores que han sido derivados de marcos reconocidos para describir atributos ampliamente distinguidos de organizaciones exitosas. Una visión fundada

¹ En adelante, el término contador(es) profesional(es) será utilizado para referirse a contador(es) profesional(es) en empresas.

² Originalmente en inglés: *The Roles and Domain of the Professional Accountants in Business*

en el empleado sobre las expectativas de los contadores profesionales es una respuesta inducida por la demanda de entender los roles futuros y las expectativas depositadas en dichos contadores profesionales.

Al resaltar la amplitud de los roles y las características de los contadores profesionales y las expectativas que se depositan en ellos de hoy en adelante, se pretende ser útil en la comunicación con los empleadores, los contadores profesionales, los gobiernos y los reguladores. Los contadores profesionales como tal podrían ver la utilidad de este enfoque al dar a conocer a sus colegas y empleadores el alcance de sus competencias, pericia y contribuciones de potencial al impulsar el éxito organizacional sostenible.

Tabla de contenidos

CONTEXTO

1. LAS NECESIDADES DE LA SOCIEDAD, DE LOS MERCADOS DE CAPITALES Y DE LAS ORGANIZACIONES
2. LOS INDUCTORES DEL ÉXITO ORGANIZACIONAL SOSTENIBLE
3. LOS ROLES CLAVES DE LOS CONTADORES PROFESIONALES EN EMPRESAS
4. LAS COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA IMPULSAR EL VALOR SOSTENIBLE

CONTEXTO

Competente y versátil: Cómo los contadores profesionales en empresas impulsan el éxito organizacional sostenible apoya la profesión contable global al dar grandes pasos para facilitar el desarrollo de organizaciones sostenibles a través de la educación, la capacitación y el desarrollo de contadores profesionales y al promover su competencia y versatilidad en las organizaciones que los emplean. La publicación examina las esperanzas depositadas en los contadores profesionales y en la manera en que crean, facilitan, conservan e informan el valor sostenible para su organización empleadora, en medio de un ambiente económico y competitivo cada vez más cambiante.

Al examinar los roles futuros de los contadores profesionales a través del lente de la sustentabilidad organizacional y lo que se requiere para lograr un desempeño económico, ambiental y social, esta publicación pretende ayudar a la IFAC y a sus miembros y asociados -al igual que a los contadores profesionales- a aumentar la conciencia frente a los importantes roles que los contadores profesionales desempeñan en el fomento de la creación de valor sostenible. Dicho enfoque servirá de apoyo en la adquisición y desarrollo de las capacidades, las competencias y la

versatilidad profesionales requeridas para los contadores profesionales en empresas.

Las expectativas futuras que determinan la manera en que se espera que los contadores profesionales apoyen el desarrollo de la creación de valor sostenible, se analizan a la luz de los riesgos emergentes que afectan el ambiente de una organización y de ocho inductores de éxito organizacional sostenible. Estos inductores han sido identificados y consideran (a) cómo los contadores profesionales pueden posicionarse para apoyar a sus organizaciones, y (b) las habilidades y competencias profesionales que necesitarán. Esta respuesta es generada por la exigencia de entender los roles y las expectativas futuros que se han depositado en los contadores profesionales.

El desarrollo sostenible y la sustentabilidad en el seno de las organizaciones se han convertido en temas dominantes para los políticos, consumidores y líderes de negocios. Desde un punto de vista económico, ambiental y social, los temas de sustentabilidad están transformando el panorama competitivo, obligando a las organizaciones a cambiar su forma de pensar en términos de productos, servicios, tecnologías, procesos y modelos de negocios. La creación de valor sostenible a largo plazo requiere que las organizaciones responsables dirijan sus estrategias y operaciones hacia el logro del desempeño sostenible económico, ambiental y social. Se requiere igualmente incorporar perspectivas más amplias de las partes interesadas en la toma de decisión.

Garantizar que las organizaciones se adhieren a modelos de negocios y a prácticas de desarrollo requerirá cambios radicales en la forma de hacer negocios. Es posible alcanzar un futuro sostenible únicamente si las organizaciones reconocen el rol que pueden y que deben desempeñar. Una parte esencial de la respuesta es la acción efectiva por parte de la profesión contable y de los contadores profesionales para integrar mejor y responsabilizarse de la sustentabilidad.

Los entes gobernantes y los líderes de organizaciones deben enfocarse en la sustentabilidad de la organización a largo plazo, y deben estar seguros que sus modelos de negocios la permitirán. Los contadores profesionales en todas las organizaciones desempeñan un rol significativo en la enmarcación de los modelos de negocios: retar las suposiciones convencionales de hacer negocios y redefinir el éxito en el contexto de creación de valor sostenible; fomentar y premiar los comportamientos apropiados; garantizar que las decisiones se basan en la información necesaria, el análisis y el entendimiento; y garantizar que el monitoreo y los informes va más allá de las maneras tradicionales de pensar acerca del éxito económico.

1. LAS NECESIDADES DE LA SOCIEDAD, DE LOS MERCADOS DE CAPITALES Y DE LAS ORGANIZACIONES

Las necesidades de la sociedad y de los mercados de capitales

La crisis financiera y económica que inició en el 2008 y el camino incierto hacia la recuperación para muchos países, tiene un significado abrumador para los gobiernos, los reguladores y los mercados financieros así como para las organizaciones del sector público y privado y para los contadores profesionales que emplean. La crisis y sus consecuencias traen a la luz retos substanciales, los más importantes siendo:

- Pasar a un modelo de economías sostenibles y de responsabilidad corporativa en el que las organizaciones se adhieren a estrategias y acciones más sostenibles y consideran un rango más amplio de partes interesadas;
- Equilibrar la obligación de cumplir con la necesidad de mantener la competitividad dentro de una economía cada vez más global, lo cual implica devengar rendimientos apropiados en el corto y medio plazo desarrollando simultáneamente los inductores de éxito organizacional sostenible de la organización;
- Desarrollar funciones de gestión de riesgo y control más sólidas, que incorporen un mejor entendimiento de la gestión y del riesgo sistémico y que faciliten mayor supervisión de estos riesgos al gobernar consejos, gerencias y reguladores nacionales e internacionales; y
- Garantizar la viabilidad a largo plazo de los servicios públicos al igual que su habilidad para alcanzar perfiles de una población que envejece y mayores expectativas en los servicios, tal como la educación y la salud. Se enfatiza igualmente más en la fiabilidad y transparencia en gobiernos y demás organizaciones del sector público.

Garantizar que las organizaciones se rigen por modelos de negocios por prácticas de desarrollo requerirá cambios en la forma de hacer negocios.

La incertidumbre ambiental, social y económica, incluyendo la presencia continua del riesgo sistémico (regido por factores de riesgo como la deuda soberana, mercados nacionales débiles en varias economías principales, presiones de la inflación global y tasas de interés cada vez más altas) resalta aquellos problemas de fondo que deben ser abarcados y las acciones necesarias para fomentar el crecimiento económico sostenible. Estas acciones incluyen (a) una gobernanza y un liderazgo más efectivo de las organizaciones, la regulación y la supervisión, al igual que (b) más infraestructuras y procesos políticos y organi-

zacionales efectivos para minimizar los riesgos asociados con la globalización y para garantizar un crecimiento global, particularmente en las economías emergentes³.

Las necesidades de las organizaciones y sus entes gobernantes

Las economías sostenibles dependen del éxito a largo plazo de las organizaciones, lo que implica que las organizaciones dirijan sus estrategias y operaciones hacia el logro del desempeño sostenible -o de largo plazo, económico, ambiental y social⁴. Esto implicará integrar la sustentabilidad en su misión, sus metas y objetivos, sus estrategias, su gerencia y operaciones, sus definiciones del éxito y en las comunicaciones de las partes interesadas. El éxito requerirá igualmente una resistencia y flexibilidad subyacente en la organización a fin de poder sobrellevar lo inesperado y las circunstancias cambiantes.

La importancia de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en la economía global refleja el impacto de los modelos cambiantes de negocio y las tendencias futuras a través de una mayor fragmentación y diversificación de las cadenas de valor. Estos macro desarrollos probablemente tendrán un impacto significativo sobre el rol de los contadores profesionales, y una proporción aún mayor de los contadores profesionales en el futuro serán empleados muy seguramente por organizaciones más pequeñas, especialmente en las economías emergentes.

El significado del éxito sostenible para una organización más pequeña variará. Para algunos, significará crear un negocio que puede ser heredado a la siguiente generación o vendido a fin de devengar fondos para la pensión. Otros desearían crear un negocio hasta el punto en que éste pueda ser introducido en un mercado de capitales flotante. Tal como para las organizaciones más grandes, el éxito sostenible en organizaciones más pequeñas dependerá igualmente del desempeño económico, ambiental y social.

Un enfoque limitado del desempeño financiero, tal como las ganancias y los beneficios a corto término, a costas del desempeño social o ambiental puede resultar en la pérdida de confianza en una organización y perjudicar el desempeño general, generando una destrucción del valor para todas las partes interesadas y, en algunos casos, la pérdida de su licencia para operar. Los temas de derechos humanos; la corrupción y el soborno; el no cumplimiento de las normas y las responsabilidades laborales y ambientales y la discriminación en el empleo y la ocupación desempeñada, pueden ser tan importantes para las perspectivas a largo plazo de organizaciones públicas más grandes como para las organizaciones más pequeñas.

³ Ver la definición de crecimiento global de Banco Mundial

⁴ Para mayor información, ver el Marco de Sustentabilidad de la IFAC

Para las organizaciones del sector público, la creación de valor público debe equilibrar el trato equitativo de todas las partes interesadas con las normas de servicios, una gerencia financiera eficiente y efectiva y la viabilidad a largo plazo del servicio proporcionado en el contexto de tendencias demográficas futuras. En muchos casos, las decisiones son tomadas como resultado de opciones democráticas o a través de mecanismos políticos.

Para todas las organizaciones y sus entes gobernantes, lograr el éxito organizacional depende de la adopción de una perspectiva a largo plazo. Un mensaje clave del informe del CIMA, *Building World-Class Businesses for the Long Term: Challenges and Opportunities*, es que los ejecutivos se enfrentan a dos retos desalentadores al adoptar un pensamiento a largo plazo en la creación de organizaciones sostenibles⁵. Primero que todo, la necesidad de obtener resultados en el corto plazo puede distraer la visión a largo plazo de los gerentes. Segundo, la definición del largo plazo y su integración en las operaciones de manera significativa puede ser complejo. Aunque no se puede ignorar las necesidades a largo plazo, los entes gobernantes y los contadores profesionales deben reconocer que las presiones a corto plazo desvían la visión a largo plazo. Estas presiones incluyen las metas de desempeño mal definidas y decisiones basadas en ganancias a corto plazo (ver “Cambio a una Perspectiva de Largo Plazo”/“Shifting to a Long-Term Perspective”).

Cambio a una Perspectiva de Largo Plazo

Según Dominic Barton, Director General de McKinsey & Company, existen tres elementos esenciales en el cambio a una perspectiva de largo plazo:

*“Primero que todo, el negocio y finanzas deben eliminar su orientación a corto plazo y renovar los incentivos y las estructuras a fin de lograr enfocar sus organizaciones en el largo plazo. Segundo, los ejecutivos deben infundir en su organización que servir los intereses de las partes interesadas más representativas -los empleados, los proveedores, los clientes, los acreedores, las comunidades, el ambiente- no va en contra del objetivo de maximizar el valor corporativo; por el contrario, es esencial cumplir con esa meta. En tercer lugar, las compañías públicas deben curar los males derivados de una propiedad dispersa y desinteresada al reforzar la habilidad de los consejos para gobernar como propietarios.”**

-Harvard Business Review, Marzo 2011

*Dominic Barton, “Capitalism for the Long Term”, *Harvard Business Review*, Marzo 2011, <http://hbr.org/2011/03/capitalism-for-the-long-term/ar/1>.

Los contadores profesionales deberán posicionarse para ayudar a garantizar que la estrategia conecta efectivamente las acciones a corto plazo con las aspiraciones a largo plazo y el éxito sostenible del negocio. Los contadores profesionales necesitarán igualmente ser los suficientemente competentes y versátiles en todas esas áreas y funciones en las que las organizaciones luchan por lograr la excelencia. Esta publicación utiliza ocho inductores del éxito sostenible organizacional que han sido considerados como los puntos de enfoque más relevantes para alcanzar el éxito organizacional sostenible y continuar soportando tanto el valor de los accionistas como el de las partes interesadas.

2. LOS INDUCTORES DEL ÉXITO ORGANIZACIONAL SOSTENIBLE

La aclaración y promoción de los roles, actividades y habilidades profesionales de los contadores profesionales deben llevarse a cabo (a) en un contexto más amplio del entendimiento de los inductores de organizaciones sostenibles de alto desempeño, y (b) con una apreciación de las tendencias emergentes en el mundo de los negocios (ver “Desarrollando los Inductores del Éxito Organizacional Sostenible / “Developing the Drivers of Sustainable Organization Success”).

Ocho inductores del éxito organizacional sostenible representan la base para el entendimiento de la manera en que la profesión contable soporta el desarrollo de los contadores profesionales para que, a su vez, logren ayudar a las organizaciones a crear valor sostenible. Los ocho inductores se encuentran resumidos en la Figura 1 y son explicados a continuación.

- **Enfoque en el cliente y las partes interesadas:** las organizaciones exitosas deben primero que todo crear valor para los clientes, lo que eventualmente conduce hacia la creación de valor para los inversores y financiadores. Simultáneamente, las organizaciones pueden crear valor sostenible únicamente al tomar en cuenta las necesidades y expectativas de las demás partes interesadas. Un enfoque en el cliente y en las partes interesadas implica garantizar que toda la organización, y no solamente el personal de servicio, prioriza el entendimiento de los clientes y de las partes interesadas clave.
- **Liderazgo y estrategia efectiva:** lograr el éxito organizacional sostenible depende de un liderazgo efectivo y ético, el cual permite una estrategia y ejecución coherente y enfocada. El liderazgo efectivo y la estrategia de negocio se enfoca sobretodo en la creación de valor sostenible en el largo plazo. En los procesos de toma de decisión, esto significa que es necesario tomar en cuenta las consecuencias a largo plazo de las decisiones, incluyendo la manera en que impactan las operaciones, los clientes, los empleados y la reputación de la organización. Las organizaciones exito-

⁵ CIMA, *Building World-Class Businesses for the Long Term: Challenges and Opportunities* (Londres, 2011)

sas cuentan con líderes que poseen un entendimiento profundo de (a) las necesidades de los clientes y de las partes interesadas, (b) las capacidades de la organización para generar los productos y servicios requeridos, al igual que (c) las oportunidades y las amenazas que se derivan de su entorno competitivo.

- **Gobernanza, riesgo y control integrados:** la creación de valor sostenible depende de qué tan bien las organizaciones integran sus sistemas de gobernanza, gestión de riesgo y control en todas sus actividades y procesos. Las organizaciones exitosas integran las estructuras y los procesos de gobernanza efectivos con los sistemas de gestión de riesgo y control enfocados en el desempeño. Garantizan que una buena gobernanza representa más que un ejercicio de cumplimiento al facilitar la gestión empresarial y prudente, lo cual genera una mayor confianza del inversor y de la parte interesada.
- **Capacidad innovadora y adaptativa:** las organizaciones exitosas cumplen con las demandas del mercado cambiante o, en algunos casos, las moldean; innovan continuamente sus productos y servicios y adaptan su estructura, procesos y sistemas a las circunstancias cambiantes. Crear la capacidad de desarrollar productos y servicios sostenibles, y soportar procesos y sistemas, requiere una inversión en una capacidad innovadora y un apoyo a la cultura organizacional.
- **Gestión financiera:** las organizaciones exitosas cuentan con una fuerte gestión financiera que sustenta sus decisiones y desempeño. Garantizan que la estrategia y la navegación financiera soportan la viabilidad económica a largo plazo, en vez de enfocarse únicamente en el desempeño de las ganancias a corto plazo. Un entendimiento claro y profundo del desempeño histórico, actual y potencial representa la base para desarrollar la estrategia y definir expectativas creíbles de la parte interesada y del mercado. Al articular con seguridad hacia donde se dirige financieramente la organización, se mejora el acceso a capital y la confianza de las partes interesadas. Una gestión financiera efectiva implica igualmente contar con un liderazgo financiero en términos de impuestos y tesorería, una mejora en los costos y la rentabilidad, una gestión de capital circulante, fusiones y adquisiciones y un aumento del capital y de las finanzas.
- **Personas y gestión de talento:** las organizaciones que atraen y mantienen el talento tienden a superar a sus competidores. Las organizaciones exitosas generalmente consideran a la gente y la gestión de talento como una función estratégica y un inductor de valor clave para su éxito sostenible. Las personas y la gestión del talento son factores de éxito significativos en

el desarrollo de la función financiera a fin de servir mejor las necesidades de la organización en su totalidad y garantizar que los contadores profesionales continúen siendo competentes y versátiles.

- **Excelencia operacional:** las organizaciones exitosas cuentan con la disciplina requerida para garantizar que las decisiones de asignación de los recursos están alineadas con la dirección estratégica, las metas y los objetivos. Garantizan que la medición del desempeño y que los sistemas de información miden el progreso hacia el logro de los objetivos estratégicos y operacionales. Su inteligencia de negocios proporciona el entendimiento de los inductores clave del valor de los accionistas y de las partes interesadas, y permite una mayor responsabilidad frente a los resultados y un alineamiento de las ventajas obtenidas con el desempeño sostenible.
- **Comunicación efectiva y transparente:** las organizaciones exitosas generalmente cuentan con un enfoque sistemático y planeado cuidadosamente para involucrarse y dialogar con las diferentes partes interesadas. Las relaciones con los inversionistas y la información de negocios integrada son oportunidades para que la gerencia proporcione a los inversores y demás partes interesadas las perspectivas a largo plazo de la organización, al igual que un raciocinio y explicación de su visión, estrategias y resultados. Dichas organizaciones tienden a ser excelentes en sus informes en términos de amenidad, utilidad y relevancia.

Colectivamente, los inductores determinarán el éxito a largo plazo de las organizaciones y, por ende, conducirán hacia una economía sostenible.

Estos inductores representan genéricamente aquellas áreas en las que las organizaciones exitosas han intentado sobresalir para lograr y mantener un alto desempeño y éxito. Son elementos claves de toda organización que se empeña por ser competitiva y sostenible en el largo plazo. Los temas y factores de sustentabilidad (desempeño económico, ambiental y social) se encuentran integrados en el modelo a fin de abarcar todos los inductores.

Aunque los inductores no son jerárquicos, el primer inductor refleja que la necesidad primordial para todas las organizaciones es enfocarse en los clientes y las partes interesadas. La premisa subyacente es que el éxito a largo plazo de una organización dependerá de la satisfacción que se le dé a las necesidades de su cliente (en el caso del sector público, un usuario del servicio) y de las demás partes interesadas clave, con lo cual deben estar alineadas.

dos todos los demás aspectos del sector público. Otros inductores estarán interconectados en gran medida. Por ejemplo, el desarrollo de una capacidad innovadora para un mejor desempeño sostenible requiere de las personas adecuadas y, por ende, atraer y retener el talento.

Colectivamente, los inductores determinarán el éxito a largo plazo de las organizaciones y, por ende, conducirán hacia una economía sostenible. Así, son utilizados en la sección cuatro como la base para la definición de áreas claves de competencia para los contadores profesionales.

Desarrollando los inductores del éxito organizacional sostenible

Los inductores fueron identificados tras recurrir a varias fuentes, incluyendo la **Rueda del éxito de CIMA (La Diferencia CIMA: Nuestra Relevancia en el Negocio, p.43)** y los marcos de gestión y calidad, tal como la **Fundación Europea para la Gestión de la Calidad**. Existen varios libros e informes que abarcan las características de las organizaciones exitosas, aunque aislar e identificar factores del desempeño organizacional sea muy difícil debido a los retos que implica la medición del desempeño sostenido*. Estos inductores simplemente reflejan las áreas o funciones en las que las organizaciones exitosas buscan un alto desempeño.

Los inductores se identificaron igualmente a la luz de tres mega tendencias -la globalización, la complejidad y la tecnología- las cuales son influencias globales para el cambio. Estas mega tendencias conllevan oportunidades y retos para el ambiente de negocios y generan cambios en las estrategias y estructuras de las organizaciones y, por ende, las expectativas depositadas en los contadores profesionales.

- **Globalización:** dos temas globales significativos impactan las organizaciones y los mercados y, por ende, el rol de los contadores profesionales. El primer tema es la difusión del poder económico en la economía global a través de un amplio rango de regiones y países, sustentada por el despliegue de la información tecnológica, una mayor transparencia económica y el crecimiento en tamaño y alcance de las compañías multinacionales**. La interconexión de los mercados cada vez más globales presenta oportunidades y retos, tal como la necesidad de una gobernanza, regulación y supervisión más efectiva. Las presiones económicas, ambientales y sociales cada vez más presentes obligarán a las organizaciones a través del mundo a cumplir mejor con la demanda de una mayor transparencia, de compromisos éticos, de una mejor gobernanza, gestión de riesgo y control interno.

- **Complejidad:** la creciente población mundial requiere productos y servicios nuevos, mejores, más rápidos y menos costosos con mayores opciones; simultáneamente, esperan impactos sociales y ambientales reducidos. La creciente actividad económica crea una variedad de retos estratégicos, de gobernanza, ambientales y sociales, que se agregan a la complejidad del ciclo económico. Las organizaciones deben responder convirtiéndose en organizaciones más eficientes y adaptables y garantizando que cuentan con la información, el conocimiento y la capacidad para desarrollar soluciones innovadoras.
- **Tecnología:** la evolución y el desarrollo tecnológico continúa presentando nuevas dimensiones para un mayor crecimiento con una nueva rama de productos y servicios, proporcionados a través de nuevos métodos de desarrollo, producción, mercadeo y distribución. En las organizaciones, la tecnología permite una mayor descentralización cuando la toma de decisión es cercana al cliente. Facilita igualmente una mayor innovación al fomentar relaciones de colaboración en una red de asociados y alianzas estratégicas. Una tecnología de la comunicación e información más poderosa permite igualmente el acceso a la inteligencia de negocios que rige la gestión.

*Michael E. Raynor, Mumtaz Ahmed y Andrew D. Henderson, *A Random Search for Excellence: Why "Great Company" Research Delivers Fables and Not Facts*, (Deloitte LLP 2009), www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/us_consulting_persisterandomsearchfor_April2009.pdf.)

**Accenture, *Strategies for Achieving High Performance in a Multi-Polar World: Global Choices for Global Challenges* (2009), http://nstore.accenture.com/IM/PDF/Accenture_MultiPolarWorldFinalReport.pdf.

Figura 1: Inductores del Éxito Organizacional Sostenible

<p>Enfoque cliente y partes interesadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Entender y satisfacer las necesidades del cliente o de los usuarios del servicio •Alinear todas las partes de una organización con esas necesidades
<p>Liderazgo y estrategia efectiva</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Proporcionar un liderazgo ético y estratégico enfocado en la creación de valor sostenible •Permitir facilitadores de desempeño, incluyendo valores corporativos fuertes, una cultura corporativa y estructuras y procesos organizacionales
<p>Gobernanza, riesgo y control integrados</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Desplegar estructuras y procesos de gobernanza efectivos con sistemas integrados de gestión de riesgo y control. •Equilibrar el desempeño y la conformidad en la gobernanza
<p>Innovación y adaptabilidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Procesos y productos innovadores para mejorar la reputación y el desempeño •Adaptar la organización a circunstancias cambiantes
<p>Gestión financiera</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Garantizar que la estrategia y liderazgo financiero soportan la creación sostenible de valor. •Implementar buenas prácticas en áreas como impuestos y tesorería, mejora de costos y rentabilidad, y gestión de capital circulante
<p>Gestión de Personas y de Talento</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Considerar la gente y la gestión de talento como una función estratégica •Aplicar la gestión de talento a la función financiera a fin de que ésta sirva mejor las necesidades de toda la organización.
<p>Excelencia operacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Alinear la asignación de recursos con los objetivos estratégicos y los inductores de valor de los accionistas y las partes interesadas. •Apoyar la toma de decisión con un análisis de desempeño oportuno y perspicaz.
<p>Comunicación efectiva y transparente</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Comprometer efectivamente a las partes interesadas para que garanticen que reciben comunicaciones relevantes •Preparar informes de negocios de alta calidad como base para el entendimiento de las partes interesadas y la toma de decisión.

Éxito Organizacional Sostenible

3. LOS ROLES CLAVES DE LOS CONTADORES PROFESIONALES EN EMPRESAS

A nivel mundial, más de un millón de contadores profesionales trabajan en comercio, industria, servicios financieros, educación y sectores públicos y sin ánimo de lucro, para ayudar a las organizaciones a ser más exitosas y sostenibles. Los contadores profesionales en empresas forman un grupo muy diverso; se les puede encontrar trabajando como empleados, consultores, propietarios-gerentes independientes o consejeros.

En las organizaciones, muchos contadores profesionales se encuentran en posiciones de liderazgo estratégico y/o funcional; igualmente, están bien posicionados para asociarse con colegas en otras disciplinas para crear valor sostenible a largo plazo para sus organizaciones.

¿Qué roles desempeñan los contadores profesionales en empresas?

- Los roles desempeñados por los contadores profesionales pueden describirse como creadores, facilitadores, conservadores e informadores de valor sostenible para sus organizaciones en dimensiones tanto de desempeño como de conformidad:
- Como creadores de valor, al adoptar roles de liderazgo en el diseño e implementación de estrategias, políticas, planes, estructuras y medidas de gobernanza que trazan el camino para la entrega de creación de valor sostenible.
- Como facilitadores de valor, informando y guiando la toma de decisión gerencial y operacional y la implementación de la estrategia para lograr una creación de valor sostenible, al igual que la planeación, monitoreo y la mejora de los procesos de soporte.
- Como conservadores de valor, garantizando la protección de la creación estratégica de valor sostenible contra los riesgos estratégicos, operacionales y financieros, y garantizando el cumplimiento con las regulaciones, los estándares y las buenas prácticas.
- Como informadores de valor, permitiendo una comunicación transparente de la entrega de valor sostenible a las partes interesadas.

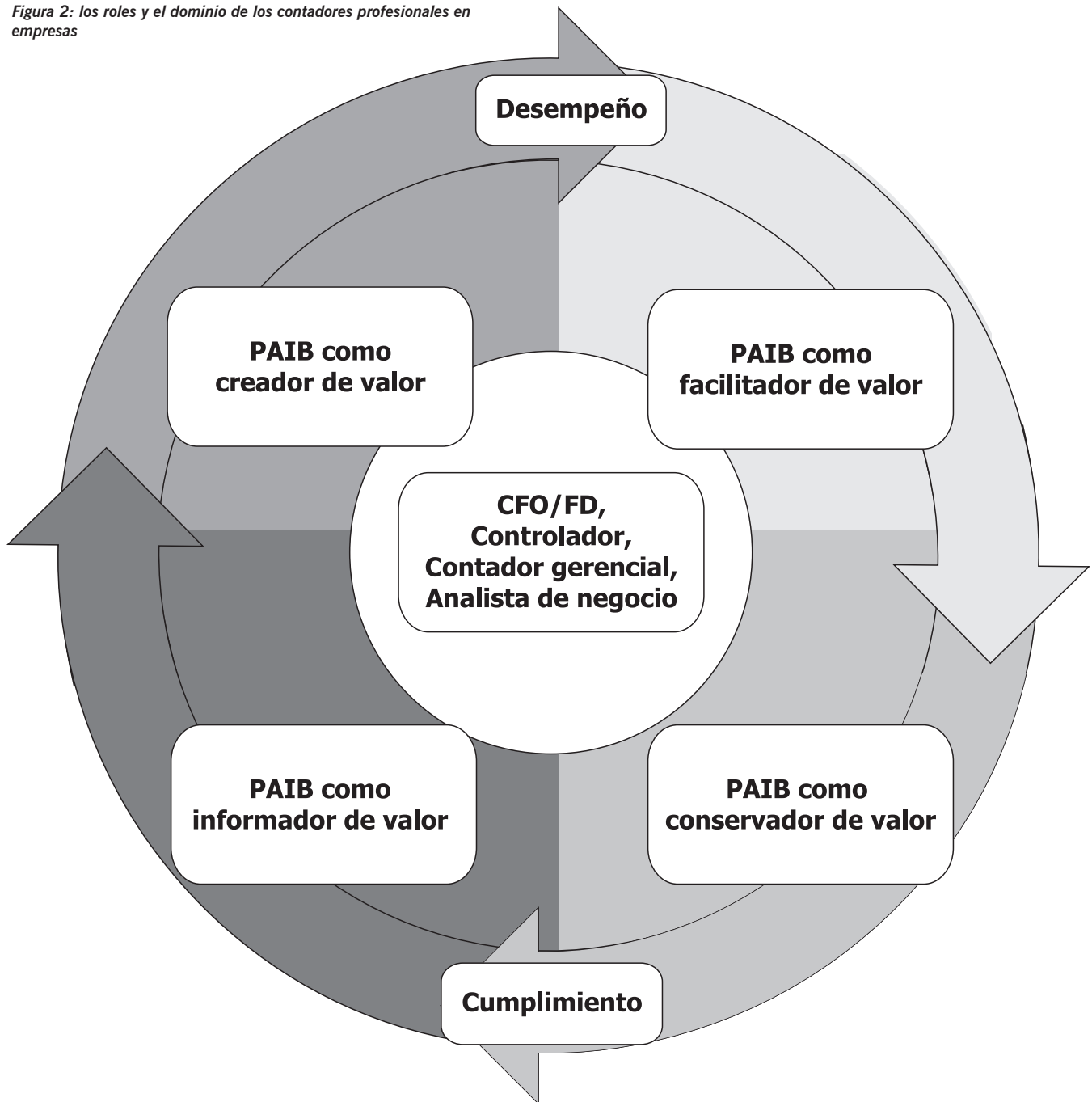
Muchos contadores profesionales se encuentran en posiciones de liderazgo estratégico y/o funcional; igualmente, están bien posicionados para asociarse con colegas en otras disciplinas para crear valor sostenible a largo plazo para sus organizaciones.

El dominio de los contadores profesionales en empresas (Figura 2) abarca los cuatro roles y captura la manera en que éstos se alinean con el funcionamiento interno de las organizaciones. Las dimensiones de desempeño y cumplimiento se derivan de la Guía Internacional de

Buenas Prácticas de la IFAC, *Evaluando y mejorando la gobernanza en las organizaciones*⁶. Los principios de la guía apoyan un equilibrio adecuado entre el cumplimiento por un lado y el desempeño del negocio por otro, a través de la creación y el otorgamiento de valor. El contador profesional desempeña un rol clave en ambas dimensiones al igual que en la optimización del equilibrio que existe entre estas dos.

⁶ Originalmente en inglés: *Evaluating and Improving Governance in Organizations*

Figura 2: los roles y el dominio de los contadores profesionales en empresas



En la práctica, los contadores profesionales prestan soporte a sus organizaciones en un amplio rango de cargos (ver “Example PAIB Job Roles and Functions¹”). En muchos casos, desempeñarán roles de creadores, facilitadores, conservadores e informadores de valor en un mismo cargo. Esto se refleja particularmente en cargos de liderazgo. Por ejemplo, un director financiero se enfocará en la creación de valor (ej.: desarrollo de estrategia y lucha por el crecimiento); en el otorgamiento de valor (ej.:

apoyar el ente gobernante y la alta gerencia en la toma de decisión y facilitar el entendimiento del desempeño de otras funciones o unidades organizacionales); en la preservación de valor (ej.: gestión de los activos, mitigación de los riesgos estratégicos e implementación de sistemas de control interno); y en la información de valor (ej.: garantizar una información de negocio interna y externa que sea relevante e útil).

1 Ejemplo de Roles y Funciones PAIB

Ejemplo de roles y funciones PAIB

Los líderes de negocio generalmente realizan roles directivos y gerenciales, mientras que los socios estratégicos soportan y participan en la toma de decisión y la administración en varios niveles de la organización.

- Liderazgo/gerencia: director ejecutivo (CEO); director financiero senior (CFO), director financiero (FD), director operativo (COO), director de gobernanza u operaciones, tesorero.
- Operacional: controlador de unidad de negocio, analista financiero o de desempeño, contador de costos, gerente de recursos, gerente de soporte de negocios, analista de sistemas.
- Control gerencial: gerente de aseguramiento de negocio, gerente de riesgo, gerente de cumplimiento, auditor interno.
- Comunicaciones contables y dirigidas a las partes interesadas: monitor de grupo, jefe de reportes, gerente de relaciones con inversores, contador financiero o gerencial.

El desempeño de los contadores profesionales en cargos específicos dependerá en gran parte de su capacitación, desarrollo y experiencias pos clasificación y requerirá un buen entendimiento de la organización y de la manera en que genera valor para sus partes interesadas. Adicionalmente, los contadores profesionales en pequeñas y medianas empresas generalmente desempeñan varios roles. En una PYME, la estrategia, la planeación y la gerencia del desempeño son funciones igualmente críticas; sin embargo, pueden ser realizadas por una sola persona o por pocas personas. Igualmente, dada la naturaleza de la organización, implica procesos más sencillos.

El desempeño de los contadores profesionales dependerá en gran parte de su capacitación, desarrollo y experiencias pos clasificación y requerirá un buen entendimiento de la organización y de la manera en que genera valor para sus partes interesadas.

4. LAS COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA IMPULSAR EL VALOR SOSTENIBLE

Competente y versátil: Cómo los contadores profesionales en empresas impulsan el éxito organizacional sostenible se enfoca en la definición de las expectativas depositadas en los contadores profesionales en términos de roles y actividades que deberán llevar a cabo, extendiéndose así más allá del conocimiento y las habilidades que serán enseñadas y probadas a lo largo de su educación profesional.

dose así más allá del conocimiento y las habilidades que serán enseñadas y probadas a lo largo de su educación profesional. Esta sección resalta las diferentes áreas de competencia necesarias para que los contadores profesionales se desempeñen como creadores, facilitadores, conservadores e informadores de valor sostenible para sus organizaciones.

Adquiriendo habilidades profesionales

La Norma Internacional de Educación 3, *Habilidades Profesionales y Educación General*², define muy útilmente una lista de habilidades profesionales para los contadores profesionales:

- Habilidades intelectuales;
- Habilidades técnicas y funcionales;
- Habilidades personales;
- Habilidades interpersonales y de comunicación; y
- Habilidades organizacionales y gerenciales³.

Estas habilidades profesionales forman parte de una serie de capacidades requeridas por los contadores profesionales para demostrar las aptitudes. Estas capacidades incluyen conocimiento, habilidades, valores profesionales, ética y actitud. La norma clasifica una lista completa de las capacidades requeridas bajo las cinco listas de capacidades mencionadas, y reconoce igualmente que no todas estas capacidades se desarrollarán por completo en el momento de la clasificación profesional. Las capacidades profesionales serán adquiridas en parte durante la clasificación y la capacitación inicial, pero deberán ser desarrolladas y pulidas a lo largo de la carrera, a menudo realizando diferentes roles dentro de la organización y continuando el desarrollo y la educación profesional.

Los empleados exigen un amplio rango de capacidades profesionales y de negocios, las cuales -de ser desarrolladas- mejorarían la versatilidad del contador profesional.

La actitud y mentalidad de los contadores profesionales en empresas

Ganar experiencia práctica en diferentes roles ayudará igualmente a los contadores profesionales a adquirir una actitud y mentalidad que les permita mejorar su propio desempeño dentro de la organización. Los empleados exigen un amplio rango de capacidades profesionales y generales las cuales -de ser desarrolladas- mejorarían la versatilidad del contador profesional. Adicionalmente, con experiencia, el contador profesional en empresa exi-

² Originalmente en inglés: *Professional Skills and General Education*

³ La Junta de Normas Internacionales de Educación en Contabilidad, "Norma Internacional de Educación 3, Habilidades Profesionales y Educación General", *Handbook of International Education pronouncements, 2010* (Nueva York, 2010), <http://web.ifac.org/publications>.

toso puede ser caracterizado por una actitud, perspectiva o mentalidad distintiva. Esta es la *mentalidad* de un contador profesional en empresa.

La mentalidad abarca un enfoque instintivo que consiste en proporcionar una objetividad y razonamiento profesional en la toma de decisión estratégica y operacional y en dirigir los recursos para alcanzar los objetivos de la organización.

La mentalidad complementa formalmente las habilidades enseñadas; sin embargo, no es fácilmente examinada o regulada. La mentalidad del contador profesional debe cubrir cinco áreas diferentes:

◇ Profesionalismo y comportamiento ético

Los contadores profesionales deben apoyar normas altas de ética, de acuerdo con el **Código de Ética para Contadores Profesionales** (el Código), lo que requiere que los contadores fomenten en la organización empleadora, una cultura basada en la ética que enfatice la importancia que la alta gerencia atribuye al comportamiento ético (ver párrafo 300.5 del Código). Por consiguiente, los contadores profesionales pueden respaldar el código de conducta y ética de una organización a través de su propio comportamiento y acciones en los diferentes roles que realizan. Aunque la importancia del liderazgo ético esté resaltada en el inductor de éxito “Liderazgo Efectivo y Estrategia”, los contadores profesionales deben desarrollar y promover una cultura ética a través de su profesionalismo aplicado en todos los inductores de éxito organizacional sostenible.

La guía *Definiendo y Desarrollando un Código de Conducta Efectivo para las Organizaciones* de la IFAC, resalta el importante rol que pueden desempeñar los contadores profesionales en el fomento de la ética organizacional y de los valores. Al aplicar un enfoque basado en los valores -liderando por ejemplo y no dependiendo únicamente de las políticas y reglas escritas- pueden promover una cultura que incite a los empleados a interiorizar los principios de integridad y a “hacer lo correcto”, permitiéndoles tomar las decisiones apropiadas, dadas las circunstancias específicas.

Abarcando el Talón de Aquiles de las Empresas Medianas

“Uno de los retos más difíciles al que se enfrentan los PAIB es cuando se encuentran con un problema de integridad dentro de su propia organización.” Los PAIB, como unos de los pocos gerentes profesionales calificados en empresas medianas, cuentan con los estándares profesionales y la responsabilidad para responder rápida y adecuadamente cuando surge un asunto de integridad. Los PAIB entienden la lógica de la integridad de negocios -no integridad por integridad, sino por su fuerte vínculo con

la reputación y el éxito del negocio a largo plazo, basado en el beneficio mutuo, el juego limpio y la confianza.*”

Julian Clarke, Director, Sistemas Financieros PYMES

*Federación Internacional de Contadores, *The Crucial Roles of Professional Accountants in Business in Mid-Sized Enterprises* (Mayo 2008), <http://web.ifac.org/publications/professional-accountants-in-business-committee/roles-and-domain-of-profess>.

◇ Juicio Profesional

El amplio rango de circunstancias que pueden surgir en las organizaciones de cualquier tipo, industria y tamaño hace que la aplicación de reglas detalladas sea ineficiente para guiar las decisiones gerenciales. Por ende, la calidad del juicio profesional se convierte en un factor diferenciador para los contadores profesionales de alto desempeño. Esto incluye equilibrar la agilidad organizacional y la toma de decisión rápida e intuitiva con la necesidad de contar con decisiones basadas en evidencia.

Puesto que los contadores profesionales se desempeñan cada vez más como “socios de negocios”, sus valores profesionales fundamentales de independencia, integridad y objetividad serán examinados; igualmente, aplicar el juicio profesional y la integridad a menudo implicará conciliar intereses conflictivos tanto comerciales y financieros como de sostenibilidad. Así, los contadores profesionales deben soportar e influenciar a los decisores para garantizar que la organización es administrada en función de los intereses a largo plazo de las partes interesadas y que entrega creación de valor sostenible.

De libros Mayores a Liderazgo

“Los mejores directores financieros encontrarán exitosamente un equilibrio entre tener una relación sólida y estratégica con el negocio basada en una confianza y respeto que se ha creado, y mantener simultáneamente la objetividad, independencia y la administración fiduciaria que les es requerida por las partes interesadas del negocio. Sin embargo, alcanzar ese equilibrio se convierte en un reto mayor a la luz de los escándalos corporativos de la década pasada y, como resultado, del mayor enfoque en la gobernanza, los controles y los informes.*”

Mark Lubienski, Vice Presidente de Finanzas, EMEA, Ariba, INC.

*CIMA, *From Ledgers to Leadership: A Journey Through the Finance Function* (Abril 2010), www.cimaglobal.com/Thought-leadership/Research-topics/Finance-transformation/From-ledgers-to-leadership-the-journey-through-the-finance-function/.

◇ **Concienciación organizacional y ambiental**

Los contadores profesionales deben tener conocimiento de otras disciplinas, como la tecnología por ejemplo, las personas y la gestión de proyectos, y la administración y medición de actividades y desempeño no financieros, como la huella de carbono. La concienciación y el entendimiento organizacional y ambiental son igualmente críticos para permitirles conciliar los aspectos detallados del desempeño operacional con objetivos estratégicos. Para lograrlo, se espera cada vez más que los contadores profesionales hagan las veces de integradores -alineando el desempeño económico, ambiental y social y diferentes funciones y procesos del negocio- y de navegadores, soportando las necesidades de los entes gobernante y de la gerencia.

Para funcionar efectivamente como integradores y navegadores, deberán poder (a) vincular disciplinas funcionales con unidades organizacionales al igual que (b) facilitar una perspectiva común y unificadora en un modelo de negocio de la organización y factores claves frente a las circunstancias cambiantes y los factores y tendencias ambientales. Los contadores profesionales que trabajan en la función financiera y contable podrán igualmente ejecutar sus roles con más confianza al poseer un entendimiento organizacional más amplio, particularmente en términos de información operacional como por ejemplo información de negociaciones, del cliente e inteligencia de mercado. Con este amplio conocimiento, la planeación, los pronósticos y la gestión de capital circulante serán más relevantes y útiles.

De contador profesional en empresa a director ejecutivo

“Al aprender cómo el negocio funciona en el primer nivel, entendí la operativa de varias áreas de nuestro negocio. Como resultado, logré ayudar a estas áreas y retarlas para que mejoraran. Hoy en día, muchos profesionales contables y financieros no entienden su negocio desde abajo. Sin embargo, ese conocimiento es necesario cuando desean involucrarse en la toma de decisión no financiera como socios.*”

John B. Pollara, antiguo Director Ejecutivo, Zieman Manufacturing Company

*Federación Internacional de Contadores, The Crucial Roles of Professional Accountants in Business in Mid-Sized Enterprises (Mayo 2008), <http://web.ifac.org/publications/professional-accountants-in-business-committee/roles-and-domain-of-profess>.

◇ **Un enfoque en el inversor y un mayor enfoque en la parte interesada**

Los contadores profesionales, particularmente aquellos en cargos de directores financieros senior y directores financieros, pueden llegar a liderar en relaciones gerenciales con los inversores y demás financiadores y, en algunas industrias, con los reguladores. Deben considerar igualmente una perspectiva de la parte interesada más amplia a fin de garantizar que el riesgo y el desempeño están siendo manejados de acuerdo a los intereses a largo plazo de las partes interesadas. Al crear un compromiso con los inversores y las demás partes interesadas, los contadores profesionales pueden desempeñar un rol central en la identificación de asuntos y responsabilidades materiales de sostenibilidad de la organización y áreas clave de oportunidad y riesgo. Dilemas y retos complejos pueden presentarse al trabajar con un amplio rango de partes interesadas, con diferentes perspectivas y expectativas. Los contadores profesionales deben estar en posición de abarcar los retos y establecer la manera en que los diferentes intereses pueden ser alineados en el largo plazo.

Hacerlo bien y hacerlo mejor

“Considero que si se quiere atraer al inversor correcto a largo plazo, es mucho más fácil tener esas discusiones, explicar un modelo de negocio socialmente responsable... Ellos miran más cifras que simplemente el Balance y la Cuenta de Resultados... No se trata únicamente de los resultados o de la responsabilidad, se trata de ambas cosas. Se trata de hacerlo bien y de hacerlo mejor, lo que no veo como un sacrificio*.”

Paul Polman, Director Ejecutivo, Unilever

*Stefan Stern, “Outsider in a Hurry to Shake Up Unilever,” Financial Times, Abril 4, 2010, www.ft.com/intl/cms/s/0/fa865f42-3ff3-11df-8d23-00144feabdc0,s01=2.html#ixzz1laa1mMsY (registro requerido).

◇ **Cambio, incertidumbre y complejidad**

Tal como con sus organizaciones, el contador profesional operará típicamente en un ambiente que evoluciona rápidamente y deberá por ende (a) ser capaz de adaptarse a circunstancias cambiantes, y (b) aplicar capacidades y juicios profesionales a información ambigua e imperfecta. Ya sea como creador, facilitador, conservador o informador de valor sostenible, el contador profesional debe estar preparado para manejar la incertidumbre, complejidad y estrategia de la toma de decisión en un contexto global en el que se otorga un enfoque potenciado sobre la gobernanza, al gestión de riesgo y el control efectivo.

Superar el papel de “policía malo”

“Uno se convierte en una persona relevante en el momento que se cuenta con la curiosidad intelectual para entender las necesidades de sus colegas y negocios y luego el valor para establecer un punto de vista. No se trata de ser el policía malo; se trata de la voluntad de involucrarse en un debate sano sobre la dirección estratégica, el escuchar a los demás y luego lograr generar compromisos para que la estrategia progrese.”
Rose Marcario, COO y CFO, Patagonia, Inc

*Russ Banham, “Strategic Inquisitions”, CFO Magazine, Diciembre 2010, www.cfo.com/article.cfm/14540197.

El camino profesional para alcanzar la actitud y la mentalidad necesarias

Los contadores profesionales optarán por caminos profesionales diferentes, algunos iniciarán su vía en la práctica pública (por ejemplo en una firma contable) y luego trabajarán en una organización. Otros tal vez iniciarán directamente su camino ganando experiencia práctica en una organización. Luego de iniciar carrera en un área clave de la función financiera y contable (por ejemplo planeación y control, soporte de decisiones, tesorería, impuestos, auditoría, operaciones contables, etc.), muchos extienden sus horizontes dirigiéndose hacia roles comerciales y operacionales más amplios.

Agregar valor desde cualquier perspectiva de la función financiera y contable o del rol comercial y operacional más amplio, requiere un buen entendimiento de la industria y del entorno competitivo, de la organización, y de las palancas claves para su desempeño. En una PYME, un contador profesional puede realizar varios roles y mantener una proximidad con el cliente y con las operaciones de una organización. Muchas organizaciones grandes están creando modelos flexibles de empleo que soportan la rotación y los desarrollos en el trabajo. Esto podría implicar que el personal financiero y contable adquiera diferentes roles en finanzas y fuera de finanzas. Fuera de la función financiera y contable, será importante que los contadores profesionales ganen publicidad en las ventas, los servicios al cliente, mercadeo, operaciones e investigación y desarrollo, por ejemplo, para lograr aumentar su valor frente a la organización. La necesidad de publicidad frente a varias partes de una organización fue resaltada en la nota de Kurt Kuehn en la Conferencia Anual del Instituto de Contadores Gerenciales en el 2009 (ver “Navigating the Shoals in Fast-Moving Currents”/Navegando en Tiempos Turbulentos).

Navegando en Tiempos Turbulentos

En su presentación de la Conferencia Anual del Instituto de Contadores Gerenciales en el 2009, Kurt Kuehn, CFO de UPS, resaltó que un enfoque generalista de la función de CFO es aún más importante durante tiempos turbulentos:

“Cuando la prioridad es ayudar a la compañía en la toma de grandes decisiones, mientras más amplio sea su campo de visión, más amplia será su capacidad de intervenir y el impacto será mayor. Existe un momento en el que se debe ser el mejor en su especialidad. Existe también el momento en el que se debe retirar el sombrero, escuchar lo que está sucediendo en la compañía y crear un impacto.

Así, una de las prioridades que tuve al llegar a los departamentos de ventas y mercadeo de UPS, era garantizar que la compañía escucharía a sus clientes en una manera nunca antes hecha y que cada función, incluyendo finanzas, contabilidad, impuestos y auditoría, desempeñaría un rol en el entendimiento de las necesidades del cliente y cómo su ficha en el rompecabezas se relaciona con dichas necesidades. Es posible que usted agregue valor a los clientes al facilitar mejores procesos para las personas que tratan con ellos directamente. Garantice que los sistemas y las medidas financieras que posee soportan la ejecución y la operación de ventas efectivas. ¿Estamos ayudando el mercado a entender la rentabilidad de los productos? ¿Es nuestra contabilidad gerencial relevante en la generación de valor para nuestros clientes? Todo esto puede ser de mucho poder si se alinea la perspicacia financiera, el diseño del producto y la ejecución de las necesidades del cliente.”*

*Originalmente en inglés: “Navigating the Shoals in Fast-Moving Currents” (nota presentada ante la 90ª Conferencia Anual del Instituto de Contadores Gerenciales, Denver, Estados Unidos, Junio 6-10, 2009), www.pressroom.ups.com/About+UPS/UPS+Leadership/Speeches/Kurt+Kuehn/Navigating+the+Shoals+in+Fast-Moving+Currents

Algunas organizaciones cuentan con programas específicos para el desarrollo de líderes financieros que implican una exposición a varias partes de la organización, al igual que diferentes formas de capacitación formal e informal, incluyendo entrenamientos y guías. Por ejemplo, en Ikea, los controladores trabajan en las áreas de ventas y logís-

tica; si captan lo que genera valor, costos de personal y márgenes brutos, pueden contribuir mejor y agregar valor⁴.

La madurez de una organización tiene una gran influencia en las capacidades financieras requeridas; existe una necesidad continua de contar con capacidades financieras y contables diferentes en momentos diferentes. El crecimiento puede ser logrado orgánicamente, o a través de la adquisición, a fin de penetrar nuevos mercados, proveer nuevos productos y servicios o remoldar la cadena de suministro. Al madurar, las organizaciones pueden buscar un financiamiento nuevo, cotizarse en la bolsa, adquirir accionistas y deben cumplir con la regulación en varias áreas diferentes. Al final del ciclo de vida del negocio, los contadores y los contadores profesionales deberán desempeñar igualmente roles importantes. Todos estos desarrollos moldean los roles de los contadores profesionales y las capacidades que deben aportar a sus organizaciones⁵.

Habilidades Vitales en el Ambiente Actual

“Existe una serie de capacidades que consideramos críticas para los profesionales en finanzas actualmente. Operamos en un ambiente que cambia constantemente; así las capacidades de gestión de cambio y de proyectos son muy útiles. Deseamos igualmente garantizar que nuestros profesionales en finanzas cuentan con un buen entendimiento del negocio global y de su cadena de valor, que sean competentes en planeación estratégica y que cuenten con capacidades desarrolladas de comunicación, influencia y negociación que representen una diferencia significativa para nuestro negocio. Una de las prioridades de este momento es igualmente entender las prioridades de una organización y contar con un conocimiento claro de la manera en que desplegamos los planes del negocio en la práctica*.

-John McLafferty, Director de Desarrollo Profesional para Finanzas, Rolls-Royce

*ACCA, originalmente en inglés, The Value Creation Model for Business: 2010 and Beyond (Londres, 2010), www2.accaglobal.com/documents/vcm2010.pdf.

Contadores profesionales que impulsan la creación de valor sostenible

Las expectativas de los empleadores frente a los contadores profesionales se derivan de los roles y actividades que deberían realizar para apoyar y ayudar a impulsar el desarrollo del éxito organizacional sostenible. Dado el contexto de los inductores de éxito organizacional sostenible (sección 2, Los Inductores del Éxito Organizacional Sostenible), las áreas claves contempladas se encuentran resaltadas en la matriz a continuación bajo cada de los cuatro roles generales que desempeñan los contadores profesionales: creadores, facilitadores, conservadores e informadores de valor sostenible (ver sección 3, Los Roles de los Contadores Profesionales en Empresas).

La matriz contenida en la Figura 3 proporciona un resumen de las áreas claves para los contadores profesionales; se invita a los miembros y asociados de la IFAC a comparar sus marcos educativos (incluyendo aptitudes y capacitaciones), programas, evaluaciones, requerimientos prácticos de experiencia y ofertas de educación profesional. El Comité PAIB de la IFAC está llevando a cabo estudios de caso para resaltar la manera en que los contadores profesionales apoyan a sus organizaciones en la práctica, en estas áreas relacionadas con el PAIB.

4 ACCA, originalmente en inglés “Critical Issues for Tomorrow’s Profession”, *Futuros Contables*, (Edición 03/2011), p. 18, <http://ab.digitaleditions.co.uk/03-2011/>. 4

5 ACCA, originalmente en inglés, *The Value Creation Model for Business: 2010 and Beyond* (Londres, 2010), www2.accaglobal.com/documents/vcm2010.pdf.

Figura 3: Áreas claves vinculadas con la competencia del PAIB

IMPACTO DE LAS MEGA TENDENCIAS	Roles →	Creadores de Valor	Facilitadores de Valor	Conservadores de Valor	Informadores de Valor
	Inductores de Organizaciones sostenibles ↓		<i>Los contadores profesionales, como creadores de valor, deben poder:</i>	<i>Los contadores profesionales, como facilitadores de valor, deben poder:</i>	<i>Los contadores profesionales, como conservadores de valor, deben poder:</i>
Enfoque cliente y accionista		Crear un enfoque en la creación de valor sostenible garantizando un vínculo fuerte entre el enfoque en el cliente y el accionista y la estrategia, la gobernanza y la sostenibilidad para entregar valor a los clientes y a los accionistas.	Ayudar a las organizaciones a tomar decisiones estratégicas, operacionales y sostenibles orientadas hacia el cliente / accionista. Implementar estrategias apropiadas y evaluar su relevancia y éxito.	Monitorear y garantizar que las organizaciones logran efectiva y eficientemente sus metas y objetivos estratégicos y operacionales.	Comunicar efectivamente cómo se entrega valor a los clientes y accionistas, a las operaciones de gestión interna y, donde sea adecuado, dentro de los informes externos (tal como el informe anual).
Estrategia y liderazgo efectivo		Establecer la dirección estratégica definiendo una propuesta de valor que aproveche las ventajas de los riesgos estratégicos y de las oportunidades, al igual que las fortalezas y debilidades de la organización, y conociendo los puntos críticos en los que la organización necesita tomar decisiones estratégicas.	Plantear preguntas y problemas claves a ser considerados y proporcionar un pensamiento y análisis relevante a los decisores gerenciales y operacionales.	Identificar, priorizar y gestionar los riesgos estratégicos y operacionales en el contexto de refuerzo de los procesos y las prácticas de gobernanza.	Proporcionar a la gerencia y a las partes interesadas externas, el análisis y pensamiento sobre los inductores, la ejecución y los resultados de la creación de valor sostenible.
Gobernanza, Riesgo y Control Integrados		Impulsar la formulación de la actitud y el apetito de riesgo de una organización, y entregar prácticas alineadas y efectivas de gobernanza, riesgo y control para lograr un equilibrio entre la conformidad con las normas y regulaciones y el impulso de la creación de valor sostenible.	Implementar una gestión de riesgo y un control empresarial como una actividad estratégica y como parte integrante del sistema de gobernanza de una organización como de todos los demás procesos de toma de decisión, los procesos operacionales y de informes en la organización.	Evaluar las políticas, procedimientos y procesos para manejar los sistemas de gobernanza, riesgo y control interno, incluyendo los objetivos de control que soportan la entrega de la misión de una organización y sus objetivos estratégicos, de acuerdo con una actitud y apetito de riesgo ya establecidos.	Proporcionar a la gerencia y a las partes interesadas externas, la información sobre las oportunidades y los riesgos de una organización, al igual que el desempeño de sus procesos y sistemas de gobernanza, gestión de riesgo y control.

Innovación y Adaptabilidad	Manejar la innovación en la función financiera y contable para facilitar su desarrollo y apoyar su aporte en el desarrollo de las actividades de innovación y D&I de una organización.	Participar en la evaluación y el perfeccionamiento de los procesos e incentivos que facilitan y nutren la innovación y la adaptabilidad.	Implementar medidas innovadoras que evalúen objetivamente su impacto financiero y no financiero, e identificar áreas donde es posible mejorar.	Reportar las capacidades y los resultados de innovación al igual que el impacto de la inversión en la investigación y el desarrollo, y los planes y las prioridades a futuro.
Gestión Financiera	Entender e interpretar la salud financiera de las organizaciones y desempeñar un rol de liderazgo en el desarrollo e implementación de la estrategia financiera para lograr los objetivos estratégicos de la organización.	Apoyar a los entes gobernantes, la gerencia y las operaciones en el entendimiento de la salud financiera de las organizaciones, progresar en el logro de los objetivos financieros y proporcionar la información y el análisis necesario para mejorar la creación de valor sostenible.	Examinar los sistemas que generan información financiera y no financiera y garantizar que funcionan según los estándares de precisión y confiabilidad, y que dicha información refleja apropiadamente el desempeño de la organización.	Proporcionar un conocimiento detallado de las normas financieras y otros estándares de información, y la guía necesaria para garantizar que son aplicadas correctamente a fin de proporcionar información relevante, confiable y entendible.
Gestión de Personas y de Talento	Participar en la fase que consiste en idear e implementar estrategias y políticas de gestión de personas y talento para la organización en general y la función financiera.	Enfocar el desarrollo individual y de equipo en el perfeccionamiento de las capacidades organizacionales, incluyendo un entendimiento del contexto del negocio y de las prioridades, y proporcionando información gerencial y análisis de alta calidad, y “asociándose” con otros negocios a fin de ganar más confianza dentro de la organización como tal.	Garantizar una mentalidad de cuestionamiento capaz de identificar riesgos y oportunidades en el área de gestión de personas y de talento. Servir como promotores de integridad, transparencia y pericia.	Informar cómo las inversiones organizacionales en el desarrollo de capital humano generan la creación de valor sostenible para el accionista y la parte interesada.
Excelencia Operacional	Manejar los recursos y el desempeño a través del entendimiento de los inductores de valor del accionista y de la parte interesada y alinear las metas y los objetivos individuales y organizacionales	Soportar la implementación de la gestión y la medición estratégica y operacional del desempeño y de los sistemas y procesos de información.	Revisar las diferencias de desempeño para la mejora de los procesos y de la cadena de suministro, y garantizar que han sido establecidos los procesos y los controles para evitar y detectar los fraudes.	Diseñar e implementar un proceso de medición estratégico del desempeño y de los sistemas de información y proporcionar la información y el análisis apropiado y un análisis que permita obtener mayor información sobre el desempeño.

<p>Comunicación Efectiva y Transparente</p>	<p>Desarrollar e implementar estrategias de negocio y financieras de alta calidad y que se encuentren integradas para permitir a los gerentes, inversores y partes interesadas evaluar, con base en la información, el desempeño y las perspectivas a largo plazo de la organización.</p>	<p>Soportar la comunicación y los informes transparentes con información relevante y con el análisis y la presentación efectiva a los inversores y demás partes interesadas.</p>	<p>Evaluación interna y auditoría de los sistemas y procesos de información al igual que la información como tal, a fin de garantizar una información oportuna y confiable.</p>	<p>Capturar transacciones financieras y medidas no financieras del desempeño, y preparar informes de negocios de alta calidad a las partes interesadas internas y externas, incluyendo a inversores, clientes, empleados, reguladores y proveedores.</p>
--	---	--	---	--

Fuente: IFAC, traducción propia incp
 “Copyright © Diciembre de 2010 por la Federación Internacional de Contadores Públicos (IFAC). Todos los derechos reservados. Utilizado con la autorización de la IFAC. Autorización otorgada con el fin de obtener un máximo de publicidad y retroalimentación.”

Comentario del IAESB sobre el Libro Verde de la Comisión Europea

Septiembre 20 de 2011

Michel Barnier
 Comisario Europeo del Mercado Interior y de Servicios
 Directiva de Reconocimiento de Calificaciones Profesionales
 Comisión Europea
 Internal Market Directorate General, Unit D-4
 Rue de Spa 2
 1049 Bruselas, Bélgica

Re: Libro Verde de la Comisión Europea

Modernizar la Directiva sobre las Cualificaciones Profesionales

Estimado Comisario Barnier,

El Consejo de Normas Internacionales de Formación en Contaduría (IAESB) agradece la oportunidad de comentar sobre el Libro Verde de la Comisión Europea (CE) titulado Modernizar la Directiva sobre las Cualificaciones Profesionales.

El IAESB es un consejo independiente de definición de normas que opera bajo los auspicios de la Federación Internacional de Contadores (IFAC). El IAESB desarrolla y

emite, en el interés público y bajo su propia autoridad, normas, declaraciones sobre las prácticas internacionales, documentos de consulta y demás documentos informativos sobre la pre-calificación de formación y capacitación de contadores profesionales y sobre la educación y el desarrollo profesional continuo para los miembros de la profesión contable. Al desarrollar sus pronunciamientos educativos, el IAESB trabaja bajo un proceso compartido de definición de estándares que involucra al Consejo de Supervisión del Interés Público (PIOB) -el cual supervisa las actividades del IAESB- y el Grupo Consultivo del IAESB, el cual proporciona aportes de interés público para el desarrollo de las normas y guías.

Los pronunciamientos más autoritativos del IAESB son sus ocho IES (Normas Internacionales de Educación), cuyo objetivo es aumentar la competencia de la profesión contable global, y así reforzar la confianza pública. El objetivo de los IES es asistir a los entes miembros de la IFAC; sin embargo, conllevan implicaciones para las organizaciones contables profesionales y para un amplio rango de partes interesadas como por ejemplo: universidades, empleadores, reguladores y demás partes interesadas que desempeñan un rol en el diseño, la entrega o la evaluación de los programas de educación para los contadores.

Los IES abarcan los principios de aprendizaje y de desarrollo para los contadores profesionales y prescriben una buena práctica en cada uno de éstos. Los entes miembro de la IFAC deben reportar cómo los programas de formación y capacitación en sus jurisdicciones cumplen con los requerimientos establecidos por los IES.

1 La IFAC es la organización global para la profesión contable que se dedica a servir el interés público, reforzando la profesión y contribuyendo al desarrollo de economías internacionales fuertes. La IFAC está compuesta por 164 miembros y asociados en 125 países y jurisdicciones, representando aproximadamente a

2.5 millones de contadores en la práctica pública, la educación, el servicio gubernamental, la industria y el comercio. En su esfuerzo por lograr esta misión, la IFAC ha establecido el IAESB a fin de funcionar como un ente independiente de definición de estándares.

El Grupo Asesor de Cumplimiento (CAP²) supervisa el programa de cumplimiento para entes miembro de la IFAC, el cual requiere que los miembros y asociados de la IFAC demuestren cuáles han sido sus esfuerzos para implementar las normas emitidas por el IAESB y los demás consejos independientes de definición de estándares. Las obligaciones de los entes miembros del IAESB, se encuentran definidas en Las Declaraciones de Obligaciones de los Miembros de la IFAC, las cuales son monitoreadas por el CAP.

El IAESB actúa igualmente como catalizador al unir las naciones desarrolladas y en vías de desarrollo -al igual que las naciones en transición- para colaborar en el progreso de los programas globales de educación contable, particularmente allí donde esto facilitará el desarrollo económico. El rol del IAESB se enfoca en abarcar el conocimiento profesional, las habilidades y los valores, la ética y las actitudes profesionales de la profesión contable para servir el interés general público.

El IAESB ha decidido comentar únicamente aquellas preguntas que están dentro de su ámbito de responsabilidad. Hemos proporcionado comentarios sobre las siguientes preguntas.

SECCIÓN 2. NUEVOS ENFOQUES FRENTE A LA MOVILIDAD

2.1 La tarjeta profesional europea

Pregunta 1: ¿Tiene algún comentario sobre los roles respectivos de las autoridades competentes del Estado Miembro de salida y del Estado Miembro receptor?

El IAESB apoya la manera en que son descritos los roles de las autoridades competentes pero le preocupa que al carecer de un punto de referencia común no pueda existir acuerdo algún entre los Estados Miembro, dificultando así la implementación de un sistema de tarjeta profesional. En la profesión contable, el IAESB detecta una falta de práctica común en el área de educación y capacitación entre Estados Miembro Europeos. El trabajo del IAESB en la definición de los IES es un ejemplo de lo que representa un punto de referencia común en la formación y capacitación de contadores y auditores profesionales. La adopción de los IES por la Unión Europea reduciría la falta de confianza entre autoridades competentes en diferentes jurisdicciones; mejoraría igualmente la posibilidad que la tarjeta profesional sea implementada exitosamente.

Pregunta 2: ¿Está de acuerdo en que la tarjeta profesional podría tener los siguientes efectos, en función de los objetivos del titular?

a) El titular se muda temporalmente (movilidad temporal):

Opción 1: la tarjeta sería redundante en el caso de las declaraciones que son requeridas para los

estados Miembro bajo el Artículo 7 de la Directiva.

Opción 2: el régimen de declaración se mantiene pero la tarjeta podría ser presentada en lugar de cualquier documento.

b) El titular busca un reconocimiento automático de sus calificaciones: la presentación de la tarjeta aceleraría el procedimiento de reconocimiento (el Estado Miembro receptor deberá tomar una decisión en un lapso no mayor a dos semanas y no en tres meses).

c) El titular busca un reconocimiento de sus calificaciones, las cuales no son sujetas a un reconocimiento automático (el sistema general): la presentación de la tarjeta aceleraría el procedimiento de reconocimiento (el Estado Miembro receptor deberá tomar una decisión en un lapso no mayor a un mes, en lugar de cuatro meses).

El IAESB concuerda con la visión que establece que el uso de una tarjeta profesional debería tener como efecto la aceleración de los procedimientos de reconocimiento entre Estados Miembro. Sin embargo, le preocupa que el uso de la tarjeta profesional no resuelva algunos de los problemas fundamentales de la práctica contable en Europa. Estos problemas incluyen: la carencia general de armonización en las prácticas de educación y capacitación contable entre Estados Miembro, y la falta de reconocimiento y de aplicación del término “contador” en la práctica contable y en áreas como impuestos y derecho comercial.

2.2 Enfoque en las actividades económicas: el principio del acceso parcial

Pregunta 3: ¿Está de acuerdo en que las ventajas serían importantes si se introdujera el principio de acceso parcial y de criterios específicos para su aplicación en la Directiva?

El IAESB apoya el principio de acceso parcial en la profesión contable; sin embargo, se cuestiona sobre su aplicación dado que sería difícil hacerlo en los Estados Miembro, a la luz de la variedad de roles y servicios que ofrece el contador profesional. Una serie común de estándares de educación contable (como los IES) permitiría reducir la dificultad dado que las autoridades competentes conocerían el nivel mínimo de educación y capacitación otorgado en cada Estado miembro.

SECCIÓN 3. AÑADIENDO LOGROS

3.2 Movilidad temporal

3.2.1 Consumidores cruzando fronteras

Pregunta 7: ¿Está de acuerdo que el requerimiento de contar con dos años de experiencia profesional, en el caso de un profesional que proviene de un Estado Miembro no regulador, debería ser levantado en caso tal que los consumidores crucen las fronteras y no

2 Por sus siglas en inglés: Consultative Advisory Panel

escojan a un profesional local en el Estado Miembro anfitrión? ¿Debería el Estado Miembro anfitrión aún tener la potestad de requerir una declaración previa en este caso?

El IAESB no está de acuerdo con levantar el requerimiento de dos años de experiencia profesional en la profesión contable. El IES 5, *Requerimientos de Experiencia Práctica*, define un estándar global en este aspecto, y ya ha sido aceptado e implementado por los entes miembros de la IFAC a nivel mundial. Este estándar no sólo establece la escala requerida en términos de experiencia práctica pre-calificación, sino también lo que debe contener dicha práctica, el rol de los supervisores y mentores, y el marco dentro del cual debe lograrse. Al adherirse al IES 5, se requiere a los entes miembros de la IFAC un mínimo de 3 años de experiencia laboral relevante antes de obtener la calificación. Basado en este estándar y en los ocho requerimientos contenidos en la Directiva de la Unión Europea, la regulación de la profesión contable y de auditoría forma una parte esencial de la garantía que implica mantener estándares adecuados de competencia (a través de las competencias profesionales y del desarrollo profesional continuo) y de ética.

3.2.2 La cuestión relativa a “la educación y la capacitación regulada”

Pregunta 8: ¿Está de acuerdo en que la noción de “educación y capacitación regulada” podría abarcar toda capacitación reconocida por un Estado Miembro que sea relevante para una profesión y no solamente las capacitaciones adaptadas a una profesión específica?

El IAESB considera que la “educación y capacitación regulada” debería abarcar toda capacitación reconocida por un Estado Miembro que sea relevante para una profesión. Esta noción ya se aplica comúnmente a la profesión contable.

3.3 Expandiendo el sistema general

3.3.1 Niveles de calificación

Pregunta 9: ¿Apoyaría la supresión de la clasificación detallada en el Artículo 11 (incluyendo el anexo II)?

El IAESB apoya la supresión de la clasificación detallada en el Artículo 11 y favorecería un proceso basado en un enfoque de resultados del aprendizaje para la profesión contable.

3.3.2 Medidas compensatorias

Pregunta 10: Si el artículo 11 de la Directiva se suprimiera ¿deberían los cuatro pasos descritos previamente ser implementados en una Directiva modernizada? Si no apoyan la implementación de todos los cuatro pasos ¿alguno de ellos sería aceptable para ustedes?

El IAESB apoya la implementación de los cuatro pasos propuestos en la Directiva modernizada. Sin embargo, reconoce que uno de los resultados esperados de estos cuatro pasos es la defensoría de una serie común de estándares, lo cual es el objetivo de los ocho IES; el IAESB sugiere que la Comisión Europea debe considerar esto al modernizar esta Directiva para la profesión contable.

3.3.3 Profesionales calificados parcialmente

Pregunta 11: ¿Apoyarían extender los beneficios de la Directiva a graduados de entrenamiento académico que deseen completar un periodo de experiencia práctica de la profesión supervisada y remunerada en el exterior?

El IAESB apoya la extensión de los beneficios de la Directiva a graduados de entrenamientos académicos. En este sentido, el IES 5, *Requerimientos de Experiencia Práctica*, define un estándar global que ya se encuentra aceptado e implementado por los entes miembros de la IFAC a través del mundo. La regulación de la profesión contable y de auditoría, basada en este estándar y en los ocho requerimientos de la Directiva de la Comisión Europea, forma una parte esencial de la garantía que implica mantener estándares adecuados de competencia (a través de las competencias profesionales y del desarrollo profesional continuo) y de ética. La adopción de este estándar por los entes miembros facilitaría la movilidad de los graduados que buscan acceso a una práctica remunerada en otro Estado Miembro al igual que el reconocimiento a través de las acreditaciones de terceros.

SECCIÓN 4. MODERNIZANDO EL RECONOCIMIENTO AUTOMÁTICO

4.1 Una modernización en tres fases

Pregunta 14: ¿Apoyarían un enfoque en tres fases hacia la modernización de los requerimientos mínimos de entrenamiento que contempla la Directiva, con las siguientes fases?

- La primera fase para revisar las bases, particularmente los períodos mínimos de entrenamiento y preparación del marco institucional para futuras adaptaciones, como parte de la modernización de la Directiva para 2011-2012;
- La segunda fase (2013-2014) para construir a partir de las bases revisadas, incluyendo -donde sea necesario- la revisión de los temas de entrenamiento e iniciar el trabajo de adición de competencias utilizando el nuevo marco institucional; y
- La tercera fase (pos 2014) para abarcar el tema de los créditos ECTS, utilizando el nuevo marco institucional.

El IAESB apoya este enfoque en tres fases de la modernización de los requerimientos mínimos de entrenamiento contemplados en la Directiva. Sin embargo, resalta que

es esencial evitar duplicar el trabajo o realizar tareas innecesarias cuando ya existen estándares globales en una profesión. En la profesión contable, ya se han establecido varias iniciativas que proporcionan normas globales que definen los requerimientos mínimos de educación y capacitación. Por ejemplo, el Proyecto de Contenido Común³ (Institutos Europeos de Contabilidad, <http://www.commoncontent.com/about-us.php>), Currículo Modelo de Contabilidad Revisado (UNCTAD, http://www.unctad.org/en/docs/c2isar21_en.pdf) y las Normas Internacionales de Educación (IAESB, <http://web.ifac.org/publications/international-accounting-education-standards-board>).

4.2 Aumentar la confianza en el reconocimiento automático

4.2.1 Aclarando el estatus de los profesionales

Pregunta 15: Una vez los profesionales busquen establecerse en un Estado Miembro diferente a aquel en el que adquirieron sus calificaciones, deben demostrar al Estado Miembro anfitrión que cuentan con el derecho de ejercer su profesión en el Estado Miembro de origen. Este principio aplica en el caso de movilidad temporal. ¿Debería extenderse a casos donde el profesional desea establecerse? (Por favor proporcionar argumentos específicos a favor o en contra de este enfoque) ¿Es necesario que la Directiva abarque la cuestión del desarrollo profesional continuo de manera más extensa?

El IAESB concuerda en que la modernización de la Directiva debe abarcar la cuestión del desarrollo profesional continuo (DPC). El IAESB considera que el DPC es esencial para la profesión contable, particularmente cuando las regulaciones y la práctica de negocio evolucionan rápidamente y exigen actualizar las competencias.

El IES 7, Desarrollo Profesional Continuo: *Un Programa de Aprendizaje Permanente y de Desarrollo Continuo de la Competencia Profesional*⁴, define en detalle la manera cómo debería funcionar para los contadores calificados y ha sido aceptado e implementado por los entes miembro de la IFAC a través del mundo para con sus miembros. Se sugiere que la Directiva se refiera directamente al IES 7 dada la importancia de los entes miembros para facilitar y monitorear el compromiso de los contadores profesionales en el desarrollo y mantenimiento de las competencias.

4.2.3 Garantizando un mejor cumplimiento a nivel nacional

Pregunta 17: ¿Considera que los Estados Miembro deben notificar en cuanto un nuevo programa de educación y capacitación es aprobado? ¿Apoyaría la

³ Originalmente en inglés: *Common Content Project, European Accountancy Institutes.*

⁴ Originalmente en inglés: *Continuing Professional Development: A Program of Lifelong Learning and Continuing Development of Professional Competence*

obligación para los Estados Miembro de entregar un informe a la Comisión sobre el cumplimiento de cada programa de educación y capacitación, que llevaría a la adquisición de un título notificado a la Comisión con la Directiva? ¿Deberían los Estados Miembro designar una función de cumplimiento nacional para este propósito?

El IAESB está de acuerdo con las propuestas de notificación oportuna y los informes de cumplimiento. Sin embargo, el IAESB considera que es necesario evitar duplicar el trabajo, especialmente en las profesiones donde ya existen las funciones de cumplimiento; en la profesión contable ya se cuenta con informes de cumplimiento. Esto se demuestra a través del programa de cumplimiento de la IFAC (Programa de Cumplimiento de los Entes Miembros de la IFAC, <http://www.ifac.org/ComplianceProgram/1>) en el que se requiere a los entes miembros de la IFAC informar cómo los programas de educación y capacitación en sus jurisdicciones cumplen con los IES (Declaración de las Obligaciones de los Miembros, http://web.ifac.org/download/Statements_of_Membership_Obligations.pdf). En el momento de considerar o designar requerimientos de notificación, es necesario tener en cuenta la información existente y disponible.

4.8 Calificaciones de un tercer país

Pregunta 24: ¿Consideran que es necesario ajustar el trato a ciudadanos de la Unión Europea con calificaciones de un tercer país bajo la Directiva, reduciendo por ejemplo la regla de los tres años contenida en el Artículo 3 (3)? ¿Consideraría un ajuste tal igualmente para los nacionales de países terceros, incluyendo aquellos abarcados por la Política Europea de Vecindad, quienes benefician de una cláusula de igual trato bajo la legislación Europea relevante?

El IAESB trabaja en el marco de la profesión contable para establecer una serie global de normas internacionales de educación, la cual actúa como referencia común y facilita el reconocimiento de calificaciones de un tercer país. Este objetivo debe ser incluido igualmente en cualquier iniciativa de modernización de la Directiva sobre Calificaciones Profesionales.

Esperamos que estos comentarios sean de utilidad.

Cordial saludo,

(Fdo)

Profesor Mark Allison

Presidente del IAESB

Profesor visitante en la universidad Robert Gordon University, Escocia

Fuente: IAESB – IFAC, traducción propia *incp*

¹ Originalmente en inglés: *IFAC Member Body Compliance Program*