

# Miradas económicas

Hacia la regionalización de firmas de servicios profesionales. Lo que los contadores logran y los abogados no. Entrevista con Pablo San Martín, presidente de SMS Latinoamérica.

Pablo San Martín es uno de los fundadores de San Martín, Suárez y Asociados ([SMS Latinoamérica](#)), firma de origen argentino que logró expandirse por toda América Latina, fenómeno que consiguen los contadores, pero raramente los abogados.

San Martín, sin embargo, admira profundamente a la abogacía por su atomización. "Hay un nivel de concentración del mercado de servicios de profesionales de ciencias económicas que no se da en el mercado jurídico. Eso trae muchos beneficios, pero muchos problemas también, como los conflictos de intereses, que en general los abogados los resuelven muy bien", señala. Para el SM de SMS, los motivos de esas diferencias hay que buscarlos en el modelo de organización: en económicas las estructuras son más empresariales, con una pirámide mucho mayor (en su firma, por ejemplo, son 170 personas, de las cuales 150 son profesionales), en cambio "el servicio legal tiene una pequeña pirámide achatada, en donde el profesional está más en contacto con el cliente, lo que también explica la cantidad de escisiones, cosa que no se puede dar en una estructura jerárquica", describe.

El crecimiento de las áreas legales en las firmas contables y de auditoría es un fenómeno al que SMS le escapa. "Nuestra competencia tiene departamentos legales cada vez más grandes, más competitivos, pero yo pienso que un abogado no puede reportar a una firma de auditores porque el contador tiene fe pública

y el abogado... todo lo contrario: tiene que tomar la representación de su cliente, y tiene que manifestar algo en beneficio del cliente, de quien lo contrata, no de la comunidad. Es una garantía constitucional. En cambio, un auditor externo tiene una defensa del interés público. En algún punto, el auditor es más parecido al juez que al abogado", explica. ¿Qué hacen cuando sus clientes precisan un abogado? "Los recomendamos con un estudio jurídico. Mientras yo esté dirigiendo esta organización no va a haber una práctica legal", remarca y retoma: "En general trabajamos con estudios con los que nos llevamos bien, siempre con los de primera línea".

## REGIONALIZACIÓN

Al globalizarse la economía y al tener estructuras piramidales, cada vez hizo falta una mayor cantidad de contadores asociados para amortizar gastos comunes.

Para tener una firma global que preste servicios en todo el mundo hay que tener una metodología, control de calidad, herramientas informáticas y entrenamientos que requieren de una inversión muy importante, señala San Martín, citando un estudio de la [Federación Internacional de Contadores \(IFAC\)](#), de la que son miembros.

"Cuando terminé la facultad, la profesión contable era más parecida a la legal. Yo soy de finales de los 80, y tenía en la Argentina 10 firmas extranjeras de entre 200 y 300 profesionales, y 10



firmas argentinas con entre 200 y 300 profesionales a las cuales era razonable ir. Todas esas firmas se fueron concentrando. Hoy tenés cuatro firmas con entre 1000 y 2000 profesionales, que si le agregás la práctica de tercerización pueden llegar a 3000", enumera. Para garantizarse ciertos estándares de calidad y organización, SMS certificó la ISO9001 (International Standard of Quality Control), que especifica cuáles son los lineamientos para el nombramiento de un socio, la contratación del personal, la evaluación, etcétera. "Por un ánimo de aplicar las mejores prácticas, lo hicimos con un costo muy grande, con la contrapartida del retiro de algunos socios", cuenta.

Sucedió que luego, con la disolución de Arthur Andersen en 2001 por el caso Enron, en SMS quedaron posicionados como una de las pocas (27) organizaciones en el mundo que cumplían con los estándares más altos, lo que allanó el camino para la expansión.

"Empezamos a recibir llamados de otros países para integrarse a SMS. Con los primeros empezamos a tener una relación más informal, de corresponsalia, y a medida que fue creciendo la demanda fuimos

dándole formato de network. A partir de ahí fuimos expandiéndonos”, repasa.

SMS es la única organización internacional acreditada con sede central en América Latina. Sus competidores están en Chicago, Nueva York, Londres, París.

Trilingües (español, portugués e inglés), al final del día el idioma base es el español, algo que para la región resulta muy atractivo. La sede, de hecho, está en **Bernardo de Irigoyen**, no en Park Avenue, con lo cual los costos son más bajos, y, sobre todo, nuestra metodología está pensada para la idiosincrasia, la forma de hacer negocios, en Latinoamérica”, señala San Martín.

Al igual que en el sector legal, la tecnología impacta en el modelo de negocio de firmas como SMS. “Las empresas no están dispuestas a pagar por aquello que está disponible en cualquier lado. Hoy el profesional no es el gurú que viene a decir cosas que no se

## Profesionales millenials

Económicas y abogacía están unidas por un mismo gran desafío: la generación Y. “Tenemos nuestro grupo Y al que tratamos de entender, escuchar... Son nuestro futuro”, señala San Martín, quien reconoce ser parte de una generación con mirada de largo plazo, con una gigantesca contracción al trabajo, sacrificando calidad de vida. “Los miro con cierta empatía y ganas de, en mi época de joven profesional, haber trabajado con la filosofía con la que trabajan hoy, que me encanta”, agrega. En su firma intentan compatibilizar las dos miradas, “sabiendo que la transición es a ellos, sabiendo que los socios estamos más de salida”, dice.

“Hace cuatro años que tenemos la Comisión de Generación Y, donde sin importar la categoría profesional (lo que importa es haber nacido entre 1980 y 1990, 1992) se jurta todo el estudio y cada 90 días se planean disparadores. Tratamos de escuchar y tratamos de darle una respuesta a la necesidad de los jóvenes profesionales”, redondea.

saben, sino que tiene que estar muy atento a ofrecer servicios que le generen ventajas concretas al cliente”, afirma.

Para todo lo que sea replicable hay que estar preparado para obtener una compensación muy baja, dice, y recomienda dedicar mayor tiempo a lo que da valor agregado. “En nuestro caso: el planeamiento fiscal, la ayuda para la mejora de

procesos, la reducción de riesgos, todo con mayor *seniority*”, marca. El tema honorarios también está presente en su industria. “Sufrimos la competitividad, pero trabajamos muy fuerte en darle ventajas al cliente. En la medida en que hay ventajas concretas percibidas, el tema honorarios desaparece. El punto es trabajar mucho la percepción de valor”, concluye.