



Mary Emily Morales, CPA, CGMA
Presidenta Comisión Técnica de Gestión de Calidad de la AIC

Aceptación y continuidad de las relaciones con los clientes y de encargos específicos: una decisión esencial para la calidad profesional

En el ejercicio de la contaduría pública, la calidad de un encargo no comienza cuando el profesional inicia los procedimientos técnicos ni cuando prepara su documentación. Comienza mucho antes: en el momento en que la firma decide si debe aceptar o continuar una relación con un cliente y si está en condiciones de realizar un encargo específico.

Esta decisión constituye uno de los componentes fundamentales del sistema de gestión de la calidad de una firma. Su importancia radica en que una evaluación inadecuada del cliente, del encargo o de la capacidad de la firma puede exponer al profesional a riesgos significativos de calidad, independencia, reputación y cumplimiento ético y regulatorio.

Por ello, aceptar un cliente no debe verse simplemente como una oportunidad comercial. Es, ante todo, una decisión profesional basada en información suficiente, evaluación de riesgos y juicio profesional.

La aceptación del cliente no es un trámite administrativo

Uno de los errores que pueden presentarse en las firmas es tratar el proceso de aceptación y continuidad como un formulario que se completa para cumplir con una política interna.

El verdadero propósito es muy diferente.

La firma debe obtener información que considere suficiente y apropiada antes de aceptar una relación con un nuevo cliente, continuar una relación existente o aceptar un encargo específico.



ASOCIACION INTERAMERICANA DE CONTABILIDAD INTERAMERICAN ACCOUNTING ASSOCIATION ASSOCIAÇÃO INTERAMERICANA DE CONTABILIDADE

La decisión debe considerar tanto las características del cliente y del encargo como la capacidad de la propia firma para cumplir adecuadamente con sus responsabilidades.

En términos prácticos, antes de decir “**sí**” a un cliente o a un nuevo servicio, la firma debe poder responder satisfactoriamente preguntas como las siguientes:

- ¿Quién es el cliente y quiénes son sus principales propietarios y administradores?
- ¿Existen circunstancias que generen dudas sobre la integridad de la administración?
- ¿Cuál es el propósito y la naturaleza del encargo solicitado?
- ¿Existen requisitos éticos o de independencia aplicables?
- ¿Tiene la firma los conocimientos, experiencia, recursos y tiempo necesarios?
- ¿Existen conflictos de interés?
- ¿Hay circunstancias que puedan afectar la capacidad de la firma para realizar el encargo de conformidad con las normas profesionales y los requerimientos legales o regulatorios aplicables?

La respuesta a estas preguntas debe producir una **decisión informada**, no una conclusión automática.

La integridad del cliente: un elemento crítico

La evaluación de la integridad y los valores éticos del cliente y de su administración adquiere especial importancia.

Una firma puede contar con excelentes profesionales, metodología avanzada y tecnología de primera categoría y, aun así, enfrentar dificultades importantes si acepta trabajar con una administración que carece de integridad.

Entre las circunstancias que podrían requerir mayor investigación se encuentran una reputación cuestionable de los principales propietarios o administradores, cambios frecuentes e inexplicables de contadores o auditores, controversias significativas con profesionales anteriores, estructuras empresariales innecesariamente complejas, operaciones cuya sustancia económica resulte difícil de comprender o presiones para adoptar tratamientos contables agresivos.

Ninguno de estos factores debe necesariamente conducir, por sí solo, al rechazo del cliente. Sin embargo, pueden representar **señales de riesgo que requieren investigación, análisis y documentación adicional**.

Cuando corresponda y esté permitido, la comunicación con el profesional predecesor también puede proporcionar información relevante para el proceso de aceptación.

El objetivo no consiste en garantizar que nunca surgirán problemas. Eso sería imposible. Lo que se espera es que la firma tome una decisión razonable utilizando la información disponible y ejerciendo apropiadamente su juicio profesional.

No basta con evaluar al cliente: también hay que evaluar el encargo



ASOCIACION INTERAMERICANA DE CONTABILIDAD INTERAMERICAN ACCOUNTING ASSOCIATION ASSOCIAÇÃO INTERAMERICANA DE CONTABILIDADE

Una distinción particularmente importante es la diferencia entre aceptar al cliente y aceptar un encargo específico.

Un cliente puede ser perfectamente aceptable y, sin embargo, la firma puede determinar que no debe realizar determinado servicio.

Por ejemplo, una firma puede mantener durante años una excelente relación profesional con una entidad, pero recibir posteriormente una solicitud para realizar un encargo altamente especializado para el cual no posee los conocimientos técnicos, recursos o experiencia necesarios.

De igual manera, un nuevo servicio podría generar amenazas a la independencia o conflictos con otros servicios que la firma presta al mismo cliente.

Por consiguiente, la evaluación debe realizarse en dos dimensiones:

¿Queremos y podemos mantener una relación profesional con este cliente?

y, separadamente,

¿Debemos aceptar este encargo en particular?

Esta segunda pregunta es especialmente importante cuando un cliente existente solicita un servicio nuevo.

Competencia, capacidades y recursos

La presión comercial nunca debe sustituir la evaluación profesional.

Antes de aceptar un encargo, la firma debe considerar si cuenta —o puede obtener oportunamente— los recursos necesarios para realizarlo adecuadamente.

Esto comprende recursos humanos, tecnológicos, intelectuales y, cuando corresponda, proveedores de servicios externos.

No se trata únicamente de determinar si existe personal disponible. También debe evaluarse si las personas asignadas poseen la **competencia y las capacidades apropiadas**, incluyendo experiencia relevante y conocimiento de la industria o materia objeto del encargo.

El tiempo constituye igualmente un recurso crítico.

Aceptar más trabajo del que razonablemente puede realizarse con calidad representa un riesgo para la firma. Un profesional técnicamente competente puede producir un trabajo deficiente si no dispone del tiempo suficiente para planificar, ejecutar, supervisar, revisar y documentar adecuadamente el encargo.

Por ello, la pregunta no debe limitarse a:



ASOCIACION INTERAMERICANA DE CONTABILIDAD INTERAMERICAN ACCOUNTING ASSOCIATION ASSOCIAÇÃO INTERAMERICANA DE CONTABILIDADE

“¿Sabemos hacer este trabajo?”

También debe incluir:

“¿Tenemos las personas, los conocimientos, la tecnología, los recursos y el tiempo necesarios para hacerlo correctamente?”

Independencia, ética y conflictos de interés

La aceptación y continuidad debe estar estrechamente vinculada al cumplimiento de los requerimientos éticos relevantes.

Antes de aceptar determinados encargos, particularmente aquellos para los cuales existen requisitos de independencia, la firma debe identificar y evaluar las relaciones o circunstancias que pudieran generar amenazas al cumplimiento de esos requerimientos.

Esto puede incluir relaciones financieras, comerciales, familiares o profesionales; servicios prestados previamente al cliente; honorarios pendientes; o situaciones que puedan generar amenazas de interés propio, auto revisión, abogacía, familiaridad o intimidación, según resulte aplicable.

La existencia de una amenaza no significa automáticamente que el encargo deba rechazarse. La firma debe analizar la situación de conformidad con el marco ético aplicable y determinar si existen acciones que permitan atenderla adecuadamente.

Cuando los requerimientos éticos no puedan cumplirse, **la oportunidad económica no puede prevalecer sobre la responsabilidad profesional.**

Continuidad: aceptar ayer no significa aceptar hoy

La evaluación no termina cuando el cliente entra por primera vez a la firma.

Las circunstancias cambian.

Puede cambiar la administración, la propiedad, la estructura financiera, el modelo de negocios, el entorno regulatorio o la naturaleza de las operaciones. También pueden surgir litigios, investigaciones, dificultades financieras o desacuerdos significativos con la administración.

Por esa razón, la **continuidad de la relación con el cliente debe evaluarse periódicamente**, de acuerdo con las políticas y procedimientos establecidos por la firma y las circunstancias del encargo.

La pregunta esencial es sencilla:

“Si este cliente llegara hoy por primera vez a nuestra firma, con todo lo que actualmente sabemos, ¿lo aceptaríamos?”



ASOCIACION INTERAMERICANA DE CONTABILIDAD INTERAMERICAN ACCOUNTING ASSOCIATION ASSOCIAÇÃO INTERAMERICANA DE CONTABILIDADE

Esta pregunta convierte el proceso de continuidad en una verdadera evaluación de riesgos y evita que una relación histórica se mantenga simplemente por costumbre.

También pueden surgir situaciones durante la ejecución de un encargo que, de haber sido conocidas inicialmente, habrían provocado que la firma rechazara al cliente o el servicio. Cuando esto ocurre, la firma debe considerar sus responsabilidades profesionales, éticas, legales y regulatorias, incluyendo, cuando corresponda, si debe retirarse del encargo o de la relación con el cliente.

La presión financiera y comercial

Uno de los aspectos más importantes dentro de la gestión de la calidad es evitar que las prioridades financieras y operacionales conduzcan a decisiones inapropiadas sobre aceptación y continuidad.

Una firma es una organización profesional, pero también necesita generar ingresos y ser económicamente sostenible. Ambas realidades son compatibles. El problema surge cuando el objetivo de obtener honorarios, crecer o retener clientes prevalece sobre la calidad.

Un cliente importante desde el punto de vista económico puede representar también un riesgo considerable. Precisamente en esas circunstancias es cuando la objetividad del proceso de aceptación y continuidad adquiere mayor importancia.

La cultura de calidad de una firma se demuestra no solamente por los clientes que consigue, sino también por aquellos que está dispuesta a **no aceptar o dejar de atender cuando las circunstancias así lo requieren.**

Documentar la decisión

Un buen proceso de aceptación y continuidad debe quedar apropiadamente documentado.

La documentación debe permitir comprender la información relevante considerada, los asuntos identificados, las consultas realizadas cuando correspondan y la base para la conclusión alcanzada.

No obstante, debe evitarse convertir la documentación en un ejercicio mecánico de marcar casillas.

Un formulario impecablemente completado no sustituye el juicio profesional.

La documentación debe reflejar el razonamiento que sustentó la decisión, particularmente cuando existen circunstancias complejas o factores de riesgo significativos.

Además, la firma debe establecer claramente **quién tiene autoridad para aprobar la aceptación y continuidad de clientes y encargos**, incluyendo los niveles de aprobación requeridos cuando se identifican situaciones de mayor riesgo.



ASOCIACION INTERAMERICANA DE CONTABILIDAD INTERAMERICAN ACCOUNTING ASSOCIATION ASSOCIAÇÃO INTERAMERICANA DE CONTABILIDADE

La aceptación como primera barrera de protección de la calidad

Un sistema efectivo de gestión de la calidad busca prevenir problemas, no simplemente detectarlos después de ocurridos.

Desde esa perspectiva, las políticas de aceptación y continuidad constituyen una de las primeras barreras de protección de la firma.

Una decisión adecuada permite reducir la posibilidad de asumir encargos para los cuales la firma no tiene capacidad suficiente, establecer relaciones con clientes cuya integridad genera preocupaciones significativas, incumplir requerimientos éticos o de independencia, o exponerse innecesariamente a riesgos profesionales y reputacionales.

Por ello, la mejor oportunidad de evitar un encargo problemático puede presentarse antes de que el encargo comience.

La aceptación y continuidad debe concebirse como un proceso dinámico integrado al sistema de gestión de la calidad. Requiere información, investigación cuando resulte necesaria, juicio profesional, documentación y, sobre todo, una cultura organizacional en la cual la calidad tenga prioridad sobre consideraciones comerciales.

Al final, la pregunta que debe hacerse una firma no es únicamente “¿podemos conseguir este cliente?”, sino una mucho más importante:

“¿Debemos aceptar este cliente y este encargo, y podemos realizar el trabajo con la calidad que nuestra profesión exige?”

Cuando esa pregunta se responde con rigor, independencia de criterio y compromiso con el interés público, la aceptación y continuidad deja de ser un procedimiento administrativo y se convierte en lo que realmente debe ser: **una decisión estratégica de calidad profesional.**