

XIV JORNADA DEL PEQUEÑO Y MEDIANO ESTUDIO PROFESIONAL

**Transformación, Estrategia y Sostenibilidad en el
Ejercicio Profesional Contemporáneo**

Ciudad de Salta, 28 de noviembre de 2025



La XIV Jornada del Pequeño y Mediano Estudio Profesional, celebrada en la Ciudad de Salta el 28 de noviembre de 2025, representa un encuentro fundamental para comprender los desafíos y oportunidades que enfrentan los profesionales contables en el contexto actual. A través de cinco bloques temáticos cuidadosamente estructurados, esta jornada ofrece una visión integral que abarca desde la organización interna del estudio hasta el cuidado personal de la salud cognitiva, pasando por la asociatividad profesional, la gestión de honorarios y el acompañamiento a empresas familiares.

La Transformación del Estudio Profesional: De lo Reactivo a lo Estratégico

El primer bloque temático, titulado "Pilares para un Estudio moderno, rentable y eficiente", presentado por los doctores Jaime Koremblun, Adrián Gamberini, Juan Salerno, María Jimena Hitta, Alejandro Golubovic y Matías Crespo, establece los fundamentos para la modernización del estudio contable. Este segmento parte de un reconocimiento crucial: el profesional contable contemporáneo debe transitar del "modo bombero" —caracterizado por la urgencia permanente, el caos y la dependencia del "súper-contador"— al "modo arquitecto", que implica construir sistemas sostenibles, eficientes y que garanticen calidad de vida profesional y personal.

El primer pilar fundamental es la **estandarización de procesos**. Se propone crear un método de trabajo que pertenezca al estudio como institución y no a una persona específica, garantizando así calidad y consistencia. Esto implica desarrollar checklists detallados para cada proceso crítico, crear manuales de procedimientos actualizados regularmente según cambios normativos, y establecer una organización uniforme de archivos y documentación. El objetivo esencial es lograr la independencia operativa del estudio, de modo que funcione "a pesar de nosotros", permitiendo a los profesionales tomar vacaciones sin que el mundo se derrumbe. Para ello, resulta fundamental eliminar la dependencia del "súper-contador" mediante la distribución equitativa de conocimientos y responsabilidades, creando sistemas redundantes que aseguren continuidad operativa ante ausencias o cambios de personal, y desarrollando capacitación cruzada para que múltiples personas puedan realizar tareas críticas cuando sea necesario.

El segundo pilar es la **tecnología como aliado estratégico**. Los ponentes enfatizan la necesidad de implementar software contable moderno con inteligencia artificial integrada, automatizar tareas rutinarias y repetitivas para liberar tiempo valioso, utilizar herramientas de procesamiento automático de documentos y facturas, y migrar información a plataformas en la nube para acceso universal y seguro. La

implementación de sistemas de gestión documental con software online especializado, junto con backup automático y sincronización en tiempo real de toda la información crítica, se presenta no como un lujo sino como una necesidad impostergable.

Un aspecto crucial desarrollado en este bloque es la **profesionalización de la relación con clientes**. Se propone establecer canales claros de comunicación con horarios definidos y respetados, enviar recordatorios automáticos y solicitar documentación con anticipación suficiente, crear calendarios compartidos para fechas importantes y vencimientos críticos. La educación del cliente sobre procesos contables y tiempos necesarios para cada tarea resulta fundamental, así como establecer límites claros sobre disponibilidad y distinguir entre urgencias reales y percibidas. Las políticas de comunicación deben respetar horarios laborales y familiares del profesional, reconociendo que los honorarios no se pagan solo por el tiempo invertido, sino por el conocimiento, la experiencia y la confianza que el profesional aporta.

La **segmentación de clientes** mediante una matriz de rentabilidad permite identificar aquellos que generan mayor valor para el estudio. La claridad en la explicación de los honorarios —qué incluyen, cómo se calculan, qué beneficios ofrecen, cómo se actualizan— genera confianza y fidelización. La diferenciación y competitividad no se basa únicamente en precios, sino en valor percibido, especialización y trato personalizado. Los honorarios justos y equilibrados fomentan relaciones a largo plazo y satisfacción mutua, mientras que honorarios excesivamente bajos generan desmotivación profesional y honorarios excesivos generan desconfianza en el cliente.

Las **estrategias de fidelización** incluyen conocer profundamente al cliente, generar confianza mediante transparencia y cumplimiento de compromisos, mantener comunicación proactiva, aportar valor adicional más allá de lo pactado, personalizar la relación, solicitar feedback regularmente y mantener la relación a largo plazo. Ejemplos concretos incluyen enviar propuestas y acuerdos claros, cumplir plazos y estándares de calidad, y utilizar lenguaje cercano y personalizado en todas las interacciones.

La jornada aborda también la **estructura física y conceptual del estudio**, analizando opciones como el trabajo desde el garaje, la oficina tradicional, los espacios de coworking o incluso los cafés. Se enfatiza que la estructura debe centrarse en el servicio y no en la imagen superficial, y se destaca la importancia de desarrollar habilidades transformadoras como comunicación efectiva, trabajo en equipo y liderazgo, adaptabilidad y pensamiento crítico.

La **gestión de calidad** se presenta como una ventaja competitiva, no comparativa. Se proponen siete principios de excelencia: colocar al cliente en el centro, liderar con compromiso, promover la participación de todo el equipo, adoptar un enfoque por procesos, implementar mejora continua, tomar decisiones basadas en evidencia, y

desarrollar relaciones beneficiosas con stakeholders. La aplicación práctica incluye realizar diagnósticos periódicos, documentar procesos, establecer objetivos SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales), y definir roles y responsabilidades con claridad. La gestión de calidad no se reduce a obtener certificaciones, sino que constituye una filosofía de trabajo que busca hacer mejor las cosas y enfocarse en lo que realmente importa para los clientes.

El paradigma del "Modo Bombero" versus el "Modo Arquitecto" sintetiza brillantemente la transformación necesaria. El modo bombero se caracteriza por alta carga de trabajo, urgencia permanente, dependencia del "súper-contador", improvisación constante y ausencia de sistemas, conduciendo al caos, agotamiento, burnout, problemas de salud, impacto negativo en la vida familiar y baja rentabilidad. El cambio hacia el modo arquitecto implica reconocer las causas universales del caos —inflación normativa, tiranía de los vencimientos, resistencia a la delegación, dependencia del conocimiento concentrado en pocas personas— y adoptar soluciones como la documentación sistemática, la delegación efectiva, la capacitación continua y el cambio cultural organizacional.

El objetivo es evolucionar desde el rol reactivo de "cargador de datos" hacia convertirse en un "socio estratégico" que ayuda a empresas y clientes a crecer, planificar proactivamente y construir sistemas eficientes y sostenibles. Este cambio de paradigma no solo mejora la rentabilidad del estudio, sino que fundamentalmente mejora la calidad de vida profesional y personal de quienes lo integran.

Del Yo al Nosotros: El Poder de la Asociatividad Profesional

El segundo bloque, presentado por las doctoras Marcela Falcone, María Jimena Hitta, Silvia Marquetti, Nora Sospedra y Carolina Santos Papaleo, aborda un tema fundamental en el contexto actual: la asociatividad profesional. En un entorno caracterizado por incertidumbre económica, necesidad de nuevas habilidades disruptivas (especialmente relacionadas con inteligencia artificial), individualismo, miedo y la presión constante por conseguir y fidelizar clientes, la asociación con otros profesionales emerge como una estrategia transformadora del ejercicio profesional.

La asociatividad permite, mediante la implementación de estrategias colectivas y de carácter voluntario, alcanzar niveles de competitividad similares a los de estudios más grandes. Las **formas de asociatividad** son diversas: estudio compartido, redes colaborativas, derivaciones profesionales, consultoría conjunta y alianzas interdisciplinarias. Cada una ofrece ventajas específicas adaptables a distintas realidades y necesidades profesionales.

Los **beneficios de asociarse** son múltiples y significativos. Desde el punto de vista económico, permite la reducción de costos mediante el aprovechamiento de

economías de escala en infraestructura, tecnología y servicios compartidos. Amplía la capacidad de generar valor y de no rechazar trabajos que individualmente serían inabordables, ya sea por complejidad técnica, volumen de trabajo o plazos exigidos. La asociatividad fideliza clientes al ofrecer servicios más completos y respuestas más ágiles. Quizás el beneficio más valorado por los profesionales es el apoyo humano y emocional que proporciona, mejorando significativamente la calidad de vida mediante la división de trabajos y la posibilidad de contar con un respaldo en situaciones personales difíciles como enfermedad, maternidad, paternidad, mudanzas o situaciones familiares complejas.

Sin embargo, la asociatividad no está exenta de **desafíos y riesgos**. Las diferencias en criterios técnicos y ética profesional pueden generar tensiones si no se abordan adecuadamente. La responsabilidad ante terceros, los diferentes grados de compromiso entre los asociados, las distintas formas de trabajo, la falta de comunicación y el riesgo de perder el "affectio societatis" —ese espíritu de colaboración y propósito común— son factores que pueden llevar al fracaso de la asociación.

Los **conflictos más frecuentes** incluyen diferencias en expectativas iniciales, falta de claridad en funciones y responsabilidades, gestión desigual de responsabilidades, diferencias de estilos de trabajo, contrastes en valores y ética profesional, problemas de comunicación, falta de compromiso o motivación de alguno de los miembros, dificultades para la toma de decisiones y desacuerdos financieros sobre la distribución de honorarios o costos.

Para prevenir y gestionar estos conflictos, se proponen **estrategias concretas**: reconocer el conflicto cuando surge sin negarlo o minimizarlo, manifestar el deseo genuino de resolverlo, crear un espacio adecuado para abordarlo sin presiones ni interrupciones, no dudar en pedir ayuda externa si es necesario (mediadores, colegas de confianza, consultores), generar soluciones de manera colaborativa, buscar equidad en los acuerdos, dejar las soluciones acordadas por escrito, observar el cumplimiento de los acuerdos y realizar ajustes cuando sea necesario.

La **prevención de conflictos** resulta aún más importante que su resolución. Esto implica establecer acuerdos explícitos desde el inicio de la relación asociativa, definir claramente roles y límites de cada parte, mantener canales de comunicación fluida y constante, realizar revisiones periódicas del acuerdo asociativo para ajustarlo a nuevas realidades, y promover la formación en habilidades blandas como comunicación asertiva, negociación y resolución de conflictos.

El **acuerdo profesional** constituye el instrumento fundamental para formalizar la asociatividad. Debe contener bloques claramente definidos: identificación de las partes involucradas, objeto y prestación de servicios específicos, vigencia del acuerdo,

aportes y responsabilidades de cada parte, mecanismos de distribución de honorarios y costos, cláusulas de propiedad intelectual y confidencialidad, forma de administración y coordinación, procedimientos para el ingreso de nuevos integrantes, procedimientos para realizar modificaciones al acuerdo, mecanismos de prevención y resolución de conflictos, causales y efectos de la terminación y disolución, formas de notificación entre las partes, ley aplicable y jurisdicción competente.

Los **casos prácticos** donde la asociatividad resulta especialmente relevante incluyen situaciones cotidianas como la imposibilidad de disfrutar fines de semana o tomar vacaciones reales debido a la carga de trabajo, el estrés administrativo constante derivado de obligaciones con AFIP, balances, paritarias y vencimientos múltiples, y situaciones personales excepcionales como enfermedad, maternidad, paternidad, mudanzas o crisis familiares que podrían paralizar completamente un estudio unipersonal.

En síntesis, la asociatividad profesional constituye una inversión positiva que fomenta sinergia, crecimiento profesional y mejora del servicio al cliente, siempre que se aborde con claridad, transparencia, acuerdos formales y una gestión proactiva de las relaciones interprofesionales.

Honorarios Profesionales: Dignidad, Justicia y Protección

El tercer bloque, "Cómo no ser vulnerados por los clientes", presentado por los doctores Daniel Mariani, Marcelo Cholakian, Daniel Reyes y Alejandro Auil, aborda uno de los temas más sensibles y fundamentales para la sostenibilidad del ejercicio profesional: los honorarios profesionales.

El término "honorario" proviene del latín *honorarius*, aquello que sirve para honrar a alguien. Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, honorario es el "gaje o sueldo de honor", mientras que profesional es la "persona que ejerce su profesión con relevante idoneidad, aplicación y compromiso". Esta definición no es meramente etimológica, sino que establece el marco conceptual para comprender que los honorarios profesionales son mucho más que un precio por un servicio.

Una característica fundamental, respaldada por el marco legal argentino, es el **carácter alimentario de los honorarios profesionales**. Según los artículos 541 y 2059 del Código Civil y Comercial, los honorarios tienen carácter alimentario porque constituyen el medio de vida con el que el profesional satisface las necesidades vitales propias y de su familia, incluyendo subsistencia digna, alimentación, vivienda, indumentaria, transporte, salud, capacitación y actualización profesional continua. Numerosos fallos de distintas cámaras y cortes supremas avalan este carácter alimentario, lo que tiene implicaciones legales importantes en términos de inembargabilidad parcial, prioridad en cobros judiciales y protección especial.

Los honorarios representan múltiples dimensiones: tiempo (presente dedicado al servicio, futuro en términos de responsabilidad y disponibilidad, y pasado en tanto formación y experiencia acumulada), trabajo efectivo realizado, experiencia profesional acumulada a lo largo de años, y costos de estructura y operación del estudio. Es fundamental que los profesionales comprendan que el **valor de la hora profesional** debe considerar el tipo de cliente (complejidad de su estructura, volumen de operaciones, nivel de formalización), la complejidad del servicio a prestar (servicios estándar versus servicios que requieren investigación o criterio profesional avanzado), el nivel de responsabilidad asumida (firma de balances, declaraciones juradas, representación ante organismos), y los costos operativos del estudio (personal, tecnología, capacitación, seguros, matrícula profesional).

Para **presupuestar con inteligencia**, se proponen estrategias concretas: construcción de propuestas claras y fundamentadas que expliquen el alcance del servicio, presupuestar siempre por escrito para evitar malentendidos, incluir cláusulas adicionales que especifiquen claramente qué está incluido y qué se cobrará en forma adicional, e incorporar cláusulas de ajuste y revisión de honorarios ante cambios significativos en la normativa, el volumen de trabajo o las condiciones económicas.

Es fundamental que el profesional compare y coteje sus honorarios con los mínimos sugeridos por los Consejos Profesionales y con colegas de estructura similar, considere los gastos de estructura del estudio de manera realista y completa, y tenga en cuenta la premisa "cuánto quiero ganar" en lugar de limitarse a preguntarse "cuánto puedo cobrar". Esta última premisa resulta crucial: si el profesional solo se pregunta cuánto puede cobrar, tiende a subestimar su trabajo y a entrar en una espiral descendente de precios bajos que compromete la calidad del servicio, la sostenibilidad del estudio y su propia calidad de vida.

El mensaje central es contundente: **es fundamental que valoremos nuestra tarea como profesionales, no presupuestar ni barato ni caro, sino lo justo**. La justicia en los honorarios beneficia tanto al profesional como al cliente, estableciendo una relación equilibrada y sostenible en el tiempo.

Se presentan dos **métodos para la determinación de honorarios**: el método basado en el mercado y el método basado en costos. El **método basado en el mercado** parte de la comparación de los valores que el mercado cobra por distintos servicios. Los valores de mercado se obtienen mediante una compulsas realizada por el propio profesional en su entorno o consultando los honorarios mínimos sugeridos por los Consejos Profesionales. Este método requiere definir claramente los servicios o "paquetes" de servicios que se ofrecen para poder realizar comparaciones válidas. Su principal ventaja es que refleja la realidad competitiva del mercado; su principal

limitación es que puede no considerar adecuadamente las particularidades de cada estudio ni los costos reales de prestación del servicio.

El **método basado en costos** sigue la racionalidad de la contabilidad de costos e incluye todos los costos directos (tiempo del profesional y del personal dedicado específicamente al cliente), indirectos (estructura, tecnología, servicios generales) y contingentes (riesgos profesionales, seguros) necesarios para la prestación del servicio. Contempla la remuneración del o los titulares del estudio como un costo más, no como la ganancia residual, e incorpora una porción razonable de rentabilidad empresarial. Este método requiere una adecuada planificación y control del tiempo, con determinación de horas totales disponibles, horas cargables (facturables a clientes) y horas no cargables (administración, capacitación, desarrollo comercial). Permite analizar la rentabilidad por cliente, por tipo de servicio o por contrato, facilitando la toma de decisiones estratégicas sobre qué clientes o servicios priorizar.

Las **ventajas** del método basado en costos son significativas: permite una recuperación razonable de todos los costos, la remuneración adecuada de los titulares y una rentabilidad mínima aceptable; facilita la planificación de resultados y la corrección de desvíos; proporciona información objetiva para la toma de decisiones; y profesionaliza la gestión del estudio. Las **desventajas** incluyen que no considera automáticamente el aspecto competitivo del mercado (puede resultar en honorarios superiores o inferiores a los de mercado) y no considera explícitamente el agregado de valor percibido por el cliente (servicios de alto valor percibido pueden justificar honorarios superiores al costo).

El honorario puede entenderse como el resultado de la ecuación: **Honorario = Cantidad × Precio Unitario**, donde Cantidad representa las horas de trabajo dedicadas al encargo y Precio Unitario es la suma de todos los costos invertidos más un porcentaje de utilidad. Este método requiere la medición, el control y la asignación de valor al tiempo.

Los **conceptos fundamentales** para la aplicación de este método son: tiempo cargable (tiempo dedicado al encargo de un cliente específico, directamente facturable), tiempo no cargable (tiempo dedicado a tareas administrativas del estudio, capacitación profesional, actividades de promoción y desarrollo comercial, o ausencias autorizadas como vacaciones y licencias), y tiempo disponible (horas de la jornada normal de trabajo multiplicadas por la cantidad de días hábiles del año, descontando vacaciones y feriados).

La correcta gestión del tiempo y su valorización constituye una herramienta fundamental para la sostenibilidad económica del estudio y para garantizar honorarios justos que reconozcan el verdadero valor del trabajo profesional.

Acompañando el Crecimiento: El Contador como Facilitador en Empresas Familiares

El cuarto bloque, dedicado al "Acompañamiento en el crecimiento y sucesión de Empresas PYME familiares en Argentina", aborda una realidad de enorme relevancia socioeconómica. Este bloque dictado por los Dres. Marcelo Cholokian, Carolina Papaleo, Juan Salerno y Alejandro Golubovic. Las empresas PYME representan el 45% del Producto Bruto Interno argentino y generan el 70% de los puestos de trabajo. De estas PYME, 7 de cada 10 son familiares. Sin embargo, la estadística es desalentadora: solo el 20-30% trasciende a la siguiente generación, y apenas el 7% alcanza la tercera generación.

Esta alta tasa de mortalidad empresarial intergeneracional no responde únicamente a factores económicos o de mercado, sino fundamentalmente a **aspectos psicológicos**, de profesionalización y de planificación sucesoria. El bloque analiza en profundidad estos elementos y propone el rol del contador como facilitador estratégico en estos procesos.

Los **aspectos psicológicos** resultan fundamentales y frecuentemente son el principal obstáculo para la continuidad. La **simbiosis emocional** entre el fundador y la empresa hace que la identidad personal del fundador se fusione con la identidad de la empresa, llegando a ser indistinguibles. El "**síndrome de insustituibilidad**" se manifiesta en la creencia profundamente arraigada de que "nadie va a cuidar esto como yo", lo cual alimenta el **microgerenciamiento**. Este microgerenciamiento ahoga el crecimiento organizacional, sofoca la innovación e impide el desarrollo de nuevos liderazgos, perpetuando la dependencia de la figura del fundador y poniendo en riesgo la continuidad de la empresa.

El mayor obstáculo es frecuentemente el **desapego psicológico del fundador**. La pregunta existencial "¿Quién soy yo sin mi empresa?" genera una crisis de identidad que puede paralizar cualquier proceso de transición o sucesión. El fundador, que dedicó décadas de su vida a construir la empresa, enfrenta el desafío de redefinir su identidad, su propósito vital y su rol social más allá de la empresa. Esta crisis existencial, si no es reconocida y acompañada adecuadamente, puede llevar a resistencias inconscientes, sabotajes involuntarios del proceso sucesorio o simplemente a la postergación indefinida de la transición.

La **profesionalización** se presenta como la estrategia fundamental para asegurar continuidad y crecimiento. Profesionalizar no implica cambiar la esencia de la empresa familiar ni eliminar los valores que la hicieron exitosa, sino asegurar que la empresa pueda funcionar con sistemas, procesos y estructuras que trasciendan a las personas. Implica pasar de un modelo donde "todo pasa por el dueño" a un sistema con organigramas y roles claramente definidos. Requiere convertir el conocimiento tácito e

intuitivo del fundador —ese "ojo clínico" desarrollado a lo largo de décadas— en procesos documentados y manuales formales que puedan ser transferidos y replicados por otros. Significa complementar la "intuición" histórica, que fue exitosa en su momento, con decisiones basadas en indicadores (KPIs) y datos objetivos que permitan tomar mejores decisiones en contextos más complejos.

Las **áreas clave de profesionalización** incluyen: la estructura organizacional, transitando de "todo pasa por el fundador" hacia la delegación con responsables claros para cada área funcional; procesos documentados, de manera que los procedimientos escritos generen una empresa más ordenada y preparada para crecer sin depender del conocimiento tácito de individuos específicos; e indicadores de gestión (KPIs), pasando de decidir "a ojo" hacia decisiones basadas en datos concretos que permitan evaluar desempeño, identificar problemas tempranamente y tomar decisiones más informadas.

En este contexto de complejidad técnica y emocional, el **rol del contador** adquiere una dimensión estratégica que trasciende ampliamente las funciones tradicionales de registro contable y cumplimiento impositivo. El contador puede influir directamente en el crecimiento, la planificación y la continuidad de la empresa familiar. En las PYME familiares, la relación contador-fundador es típicamente personal y confidencial, desarrollada a lo largo de años. Esta relación de confianza coloca al contador en una posición privilegiada para proponer la profesionalización de procesos, facilitar la sucesión generacional y ayudar a ordenar decisiones estratégicas.

El contador evoluciona hacia el rol de **guía, coach y asesor**. Acompaña la sucesión y la profesionalización aportando experiencia previa de casos similares, perspectiva objetiva y conocimiento técnico. Facilita la reflexión del fundador sobre su legado, la visión futura de la empresa, su rol personal en la transición y su identidad más allá de la empresa. Promueve el desapego psicológico y una transición ordenada, ayudando al fundador a visualizar una vida significativa posterior a su retiro activo de la gestión diaria.

Desde lo **técnico y estructural**, el contador define estructuras societarias y estrategias fiscales para la sucesión que protejan el patrimonio familiar y optimicen la carga tributaria. Implementa herramientas financieras y administrativas profesionales: KPIs, flujos de caja proyectados, presupuestos, tableros de control y manuales de procesos. Anticipa y evita conflictos futuros mediante decisiones técnicas tomadas a tiempo, como la separación clara entre patrimonio empresarial y familiar, la distribución equitativa de participaciones societarias o la definición de mecanismos de salida para socios que deseen desvincularse.

Desde lo **relacional y emocional**, el contador crea espacios de diálogo entre generaciones, facilitando la comunicación entre fundadores y sucesores que

frecuentemente tienen visiones, lenguajes y expectativas muy diferentes. Traduce el lenguaje emocional en criterios técnicos y viceversa, ayudando a que los sentimientos legítimos de ambas partes se expresen en acuerdos concretos y operativos. Media conflictos con objetividad y datos, desactivando tensiones mediante información objetiva y alternativas concretas.

Un instrumento fundamental en este proceso es el **protocolo familiar**. Se trata de un documento que formaliza acuerdos sobre la relación entre familia, propiedad y empresa, estableciendo reglas claras para situaciones como el ingreso de familiares a la empresa (requisitos de formación, experiencia previa, áreas disponibles), la distribución de utilidades versus reinversión, la resolución de conflictos internos, la sucesión en la dirección y en la propiedad, la valuación de participaciones societarias y mecanismos de compraventa entre familiares, y los valores y visión que se desean preservar.

El contador debe ser promotor activo del protocolo familiar, no esperar a que estalle el conflicto para proponer su elaboración. El protocolo familiar constituye un "seguro" para la armonía y la continuidad, ya que anticipa situaciones conflictivas y establece procedimientos claros antes de que las emociones estén exacerbadas por una crisis concreta.

La recomendación es contundente: **formalizar acuerdos**. Un protocolo familiar bien diseñado es un seguro para la armonía y la continuidad, protegiendo tanto a la familia como a la empresa de los conflictos predecibles que acompañan los procesos sucesorios en empresas familiares.

Activa tu Mente, Protege tu Futuro: Prevención del Deterioro Cognitivo

El quinto y último bloque de la jornada, presentado por la Dra. Gabriela Vigo, especialista en Neurología del Hospital San Bernardo, aborda un tema de creciente relevancia para profesionales que basan su trabajo en capacidades intelectuales: las estrategias para prevenir el deterioro cognitivo y la demencia.

El **deterioro cognitivo** se refiere a la disminución de las funciones cognitivas, que puede ser normal (asociada al envejecimiento) o patológica (asociada a enfermedades neurodegenerativas). La **demencia** representa un estado avanzado del deterioro cognitivo en el que se compromete seriamente la autonomía y la calidad de vida de la persona. Actualmente, 50 millones de personas en el mundo tienen demencia, con estimaciones de 150 millones para el año 2050. El costo global estimado asciende a un trillón de dólares anuales, representando una carga económica, social y emocional enorme para individuos, familias y sistemas de salud.

Dos conceptos fundamentales permiten comprender las posibilidades de prevención: la **reserva cerebral** y la **reserva cognitiva**. La **reserva cerebral** se refiere a la

estructura del cerebro: presencia o ausencia de lesiones, tamaño cerebral y cantidad de sinapsis. Es el sustrato morfológico que soporta la función cerebral. La **reserva cognitiva**, por su parte, se define como la "adaptabilidad de los procesos cognitivos (eficiencia, capacidad y flexibilidad) para afrontar el envejecimiento cerebral normal o patológico y minimizar las manifestaciones clínicas". Es un concepto dinámico: una gran reserva cognitiva puede compensar la patología en el comienzo del deterioro cognitivo hasta un determinado nivel, a partir del cual las manifestaciones clínicas se hacen evidentes.

La reserva cognitiva puede ser **modificada y cuantificada** mediante medidas aproximadas como el nivel educativo, la complejidad ocupacional y la actividad recreativa. Esto significa que las decisiones que tomamos a lo largo de toda la vida respecto a educación, trabajo y actividades de ocio tienen un impacto directo en nuestra capacidad cerebral futura para resistir procesos degenerativos.

La **importancia de prevenir** el deterioro cognitivo es múltiple: protege la calidad de vida y la autonomía personal, permite más años de vida activa y significativa, preserva la identidad y los vínculos afectivos, y reduce la carga emocional y económica sobre cuidadores y familiares. Un dato revelador: el retraso en tan solo 5 años del inicio del deterioro cognitivo puede significar una reducción del 50% en la prevalencia de demencia. Esto subraya el enorme potencial de las intervenciones preventivas.

Se identifican **doce factores de riesgo modificables** para el deterioro cognitivo y la demencia, cada uno con evidencia científica sólida:

1. **Depresión:** Se asocia con aumento de la incidencia de demencia debido a incremento de citoquinas proinflamatorias, disminución de la neurogénesis, reducción de factores neurotróficos y disminución de sustancias antioxidantes. El tratamiento oportuno y adecuado de la depresión no solo mejora la calidad de vida inmediata sino que constituye una medida preventiva de deterioro cognitivo futuro.
2. **Aislamiento social:** El riesgo de demencia en personas solteras y viudas es mayor (RR 1.4, 95% CI 1.1-1.9) que en personas en pareja (1.2, 1.0-1.4). Las actividades que mantienen la cognición incluyen viajar, actividad social regular, tocar instrumentos musicales, actividades artísticas, actividad física, lectura habitual y hablar un segundo idioma.
3. **Sordera:** La pérdida auditiva produce atrofia del lóbulo temporal. El uso de audífonos sería un factor protector importante. La corrección temprana de la hipoacusia no solo mejora la calidad de vida y la comunicación social, sino que protege estructuras cerebrales críticas.

4. **Traumatismo craneal:** Los traumatismos leves repetidos triplican el riesgo de demencia, mientras que los traumatismos graves lo duplican. La prevención de accidentes y la protección adecuada en actividades de riesgo son medidas preventivas importantes.
5. **Hipertensión arterial:** El control adecuado de la presión arterial es fundamental para prevenir tanto eventos cerebrovasculares agudos como deterioro cognitivo progresivo. La hipertensión no controlada daña los pequeños vasos cerebrales, comprometiendo el aporte de oxígeno y nutrientes.
6. **Tabaquismo:** Fumar aumenta el riesgo vascular y genera toxicidad directa sobre el tejido cerebral. La buena noticia es que dejar de fumar durante más de 4 años reduce significativamente el riesgo de demencia, demostrando que nunca es tarde para beneficiarse del abandono del tabaco.
7. **Diabetes:** La glucemia elevada tiene efectos deletéreos sobre el cerebro. Los hombres diabéticos tienen 6 veces más riesgo de demencia, y las mujeres diabéticas 13 veces más riesgo. El control adecuado de la glucemia mediante dieta, ejercicio y medicación apropiada es fundamental.
8. **Consumo problemático de alcohol:** Se recomienda no superar dos tragos por día en hombres y uno en mujeres. El consumo excesivo de alcohol tiene efectos tóxicos directos sobre el tejido cerebral y aumenta significativamente el riesgo de deterioro cognitivo.
9. **Sedentarismo:** El ejercicio físico regular, especialmente aeróbico (40 minutos, 3-4 veces por semana), reduce el riesgo de accidente cerebrovascular, demencia y muerte por cualquier causa. El ejercicio mejora la circulación cerebral, promueve la neurogénesis y tiene efectos neuroprotectores múltiples.
10. **Obesidad:** La obesidad (IMC ≥ 30) se asocia con mayor riesgo de demencia (RR 1.3). El mantenimiento de un peso saludable a lo largo de la vida protege no solo la salud cardiovascular sino también la salud cerebral.
11. **Dieta malsana:** Se recomienda la alimentación mediterránea o la dieta MIND, caracterizadas por alto consumo de verduras de hoja verde, frutos rojos, nueces, aceite de oliva, cereales integrales, pescado, legumbres y vino moderado, y bajo consumo de carnes rojas, manteca, queso, pastelería y frituras. La dieta adecuada proporciona antioxidantes, ácidos grasos omega-3 y otros nutrientes neuroprotectores.
12. **Trastornos del sueño:** Mala calidad del sueño, duración anormal (muy corto o muy largo), apneas obstructivas del sueño e insomnio crónico se asocian con mayor riesgo de deterioro cognitivo (RR 1.2, 95% CI 1.1-1.3). El uso crónico de benzodiazepinas es particularmente dañino. Se recomienda dormir 7-9 horas

diarias con buena calidad de sueño, tratando adecuadamente trastornos como las apneas y evitando el uso prolongado de benzodiazepinas.

Además de estos factores de riesgo, la **complejidad ocupacional** describe el nivel de dificultad de las tareas laborales, incluyendo la necesidad de tomar decisiones, resolver problemas y gestionar información diversa. Los empleos con mayor demanda cognitiva contribuyen a construir mayor reserva cognitiva.

La **evidencia científica** de que estas intervenciones funcionan proviene de estudios rigurosos. El **estudio FINGER** demostró que una intervención multifactorial (dieta saludable, ejercicio físico, entrenamiento cognitivo, actividad social y control vascular) mostró 25% más mejora en rendimiento cognitivo versus el grupo control. Los participantes mejoraron funciones ejecutivas (+83%), velocidad psicomotora (+150%), memoria (+40%) y presentaron menor riesgo de eventos cerebrovasculares a 5-7 años de seguimiento.

El **Rush Memory and Aging Project** encontró que la dieta mediterránea y un estilo de vida saludable se asocian con menor carga patológica cerebral y mejor reserva cognitiva, incluso en personas con lesiones cerebrales, estas se manifestaban clínicamente de forma más tardía o leve si tenían buenos hábitos de vida.

Las **recomendaciones prácticas** se sintetizan en un programa de vida cerebral saludable:

1. **Mantener y aumentar la reserva cognitiva:** Nivel educativo elevado desde edades tempranas, formación continua a lo largo de toda la vida, actividades cognitivamente desafiantes como aprender idiomas, tocar instrumentos musicales o dedicarse a actividades artísticas o intelectuales complejas.
2. **Actividad social regular:** Evitar el aislamiento, mantener vínculos sociales significativos, participar en actividades grupales, clubes, asociaciones o actividades comunitarias.
3. **Corrección de déficits sensoriales:** Uso de audífonos en caso de hipoacusia, corrección de problemas visuales, manteniendo así la estimulación sensorial y la capacidad de interacción social.
4. **Prevención de traumatismos:** Evitar situaciones de riesgo de golpes en la cabeza, uso de cascos en actividades deportivas de riesgo, prevención de caídas en personas mayores.
5. **Control de factores de riesgo vascular:** Control riguroso de hipertensión arterial, diabetes, obesidad y sedentarismo mediante controles médicos regulares, tratamiento farmacológico cuando sea necesario y modificación de estilo de vida.

6. **Alimentación saludable:** Adoptar dieta mediterránea o MIND, rica en vegetales, frutas, pescado, aceite de oliva, nueces y legumbres, limitando carnes rojas, lácteos altos en grasa, frituras y alimentos ultraprocesados.
7. **Sueño adecuado:** Dormir 7-9 horas diarias con buena calidad de sueño, tratar trastornos del sueño como las apneas, evitar el uso crónico de benzodiazepinas como hipnóticos.
8. **Ejercicio físico regular:** Ejercicio aeróbico de intensidad moderada, 40 minutos, 3-4 veces por semana, adaptado a la capacidad física de cada persona.
9. **Evitar consumo excesivo de alcohol:** Límites de dos tragos diarios en hombres y uno en mujeres, evitando el consumo episódico excesivo.
10. **Evitar tabaquismo:** No fumar o dejar de fumar lo antes posible, sabiendo que el beneficio comienza pocos años después del abandono.
11. **Realizar labores con demanda cognitiva:** Mantener actividad laboral o intelectual desafiante, evitar la jubilación pasiva sin actividades estimulantes, participar en actividades que requieran aprendizaje y toma de decisiones.

El mensaje final es esperanzador y empoderador: "Las contribuciones para mitigar el riesgo de demencia comienzan temprano y continúan a lo largo de la vida. **NUNCA ES MUY TEMPRANO O MUY TARDE**". Cada persona, en cada etapa de su vida, puede tomar decisiones que protejan su salud cerebral futura. La prevención del deterioro cognitivo no solo beneficia al individuo sino también a sus familias, a la sociedad y a los sistemas de salud, reduciendo una de las cargas más devastadoras del envejecimiento poblacional contemporáneo.

Conclusión: Una Visión Integral del Ejercicio Profesional Contemporáneo

La XIV Jornada del Pequeño y Mediano Estudio Profesional ofrece una visión excepcionalmente integral y profunda del ejercicio profesional contemporáneo. Lejos de limitarse a aspectos técnicos o normativos, aborda las múltiples dimensiones que determinan el éxito profesional y la calidad de vida de quienes ejercen profesiones liberales, especialmente en el ámbito contable.

El recorrido desde la organización interna del estudio hasta la prevención del deterioro cognitivo no es casual ni caprichoso. Representa un reconocimiento de que el ejercicio profesional exitoso requiere atención simultánea a múltiples dimensiones: la eficiencia operativa y la incorporación de tecnología; la colaboración con colegas y la construcción de redes profesionales; la valoración justa del trabajo y la defensa de honorarios dignos; la capacidad de acompañar procesos complejos en empresas clientes; y el cuidado de la propia salud física y cognitiva.

Estas cinco dimensiones no son independientes sino profundamente interrelacionadas. La estandarización de procesos y la adopción de tecnología liberan tiempo que puede dedicarse a actividades de mayor valor agregado o a la vida personal y familiar. La asociatividad permite no solo ampliar la capacidad de servicio sino también contar con respaldo en situaciones personales difíciles. Los honorarios justos y bien fundamentados permiten sostener la estructura necesaria para brindar servicios de calidad y mantener actualización profesional continua. El acompañamiento estratégico a empresas familiares requiere competencias que trascienden lo técnico-contable, incorporando comprensión psicológica, habilidades de facilitación y visión sistémica. Y todo esto resulta imposible sin mantener las capacidades cognitivas que constituyen el capital fundamental del profesional.

La jornada transmite un mensaje de transformación necesaria y posible. El profesional contemporáneo no puede seguir operando con los paradigmas del pasado: el "modo bombero", la dependencia del "súper-contador", el individualismo extremo, la subvaloración del trabajo profesional, la visión estrecha del rol del contador como mero "registrador" de operaciones, o el descuido de la propia salud física y mental. Es necesario evolucionar hacia un nuevo paradigma caracterizado por: sistemas y procesos que trasciendan a las personas, colaboración y asociatividad estratégica, valoración justa del trabajo profesional, rol de socio estratégico y facilitador de procesos complejos, y cuidado integral de la salud y las capacidades cognitivas.

Esta transformación no es opcional sino imperativa para la supervivencia profesional en un contexto caracterizado por incertidumbre económica, cambios tecnológicos acelerados (especialmente la inteligencia artificial), mayor competencia y demandas crecientes de los clientes. Solo los profesionales y estudios que logren esta transformación podrán prosperar en las próximas décadas.

La jornada realizada en Salta el 28 de noviembre de 2025 constituye, por tanto, mucho más que un evento de actualización profesional. Representa una hoja de ruta para la transformación del ejercicio profesional, un llamado a la acción fundamentado en evidencia y experiencia, y una invitación a construir colectivamente un modelo de ejercicio profesional más sostenible, más colaborativo, más justo, más estratégico y más humano.

Los profesionales que asistan a esta jornada y asimilen sus enseñanzas no solo mejorarán la rentabilidad y eficiencia de sus estudios, sino que fundamentalmente mejorarán su calidad de vida profesional y personal, podrán desarrollar servicios de mayor valor agregado para sus clientes, contribuirán a la sostenibilidad de empresas familiares que son la columna vertebral de la economía argentina, y protegerán sus capacidades cognitivas para mantener una vida profesional y personal plena durante muchas décadas.

El futuro del pequeño y mediano estudio profesional no está escrito. Será el resultado de las decisiones que cada profesional tome hoy respecto a cómo organizar su trabajo, con quién colaborar, cómo valorar sus servicios, qué rol asumir ante sus clientes y cómo cuidar su salud. Esta jornada proporciona las herramientas conceptuales y prácticas para tomar esas decisiones de manera informada, estratégica y orientada al largo plazo.

La profesión contable argentina, y particularmente los pequeños y medianos estudios que constituyen la inmensa mayoría del sector, enfrentan desafíos significativos pero también oportunidades extraordinarias. La capacidad de aprovechar esas oportunidades dependerá de la voluntad de transformación, la apertura al aprendizaje continuo y la colaboración entre colegas. La XIV Jornada del Pequeño y Mediano Estudio Profesional siembra las semillas de esa transformación en cada uno de sus asistentes, con la esperanza de que germinen en estudios más eficientes, profesionales más satisfechos, clientes mejor servidos y, en definitiva, una sociedad más próspera y equitativa.