

Dofiscal



Revista Especializada de Consulta Fiscal

# PUNTOS FINOS

## TEMAS DE ACTUALIDAD

- **Nuevas obligaciones** para plataformas digitales en 2025

## TERMÓMETRO TRIBUTARIO

- **Estímulos fiscales** para la estrategia nacional Plan México

## LEGAL

- El papel de los acuerdos conclusivos como **MASC** en las auditorías fiscales

**México,**  
**un mercado**  
**atractivo**

para la inversión y  
las transacciones  
internacionales

**Francesca**  
**Lagerberg**

CEO de Baker Tilly International



Esta revista contiene  
**CÓDIGOS QR** con  
información adicional

# Francesca Lagerberg

## CEO de Baker Tilly International

### EL LIDERAZGO, SU FORTALEZA

Francesca Lagerberg es la CEO global de Baker Tilly, una de las firmas de servicios profesionales más reconocidas a nivel mundial. Con una vasta trayectoria en liderazgo, Francesca ha sido clave en la expansión y consolidación de la firma, guiando su crecimiento sostenido en 143 territorios. Su visión estratégica e innovadora ha impulsado a Baker Tilly a ofrecer soluciones de alto valor a empresas de todos los tamaños. Además, la combinación de su profunda experiencia en el ámbito empresarial, su compromiso con la excelencia y su habilidad para motivar equipos multidisciplinarios ha sido clave para fortalecer la reputación global de la firma. El liderazgo de Francesca se refleja en los resultados de Baker Tilly y en su compromiso con la sostenibilidad y el desarrollo profesional de las empresas.

### LEADERSHIP, HER STRENGTH

Francesca Lagerberg is the global CEO of Baker Tilly, one of the most recognized professional services firms worldwide. With a vast leadership trajectory, Francesca has been key in the expansion and consolidation of the firm, guiding its sustained growth in 143 territories. Her strategic and innovative vision has propelled Baker Tilly to offer high-value solutions to companies of all sizes. Additionally, her deep experience in the business field, commitment to excellence, and ability to motivate multidisciplinary teams have been crucial in strengthening the firm's global reputation. Francesca's leadership is evidenced in Baker Tilly's results and its commitment to sustainability and the professional development of companies.



# México, un mercado atractivo para la inversión y las transacciones internacionales: Francesca Lagerberg

**B**aker Tilly ha fortalecido sus alianzas estratégicas y ha crecido significativamente en América Latina durante los últimos años. En ese sentido, se le plantearon diversas preguntas a la líder global de la importante firma de servicios de consultoría y contabilidad pública internacionales.

**Thomson Reuters (TR): ¿Cuál es su perspectiva para la región en los próximos años en el ámbito fiscal? ¿Cómo puede Baker Tilly contribuir y mejorar en este aspecto?**

**Francesca Lagerberg (FL):** Si me lo permites, me gustaría comenzar con una visión global. Nuestro crecimiento ha ocurrido en todo el mundo. Recientemente, publicamos nuestras cifras actualizadas: **a nivel global, alcanzamos 5.6 mil millones de dólares en ingresos, con un crecimiento del 9% en comparación con el año pasado.**

Si nos enfocamos en América Latina, debido a que reportamos en dólares, el crecimiento puede parecer menor; sin embargo, en moneda local, fue de dos dígitos y ha resultado significativo en todas las áreas: impuestos, auditoría, asesoría e incluso en el ámbito legal, donde es relevante. Nuestro enfoque multidisciplinario ha sido clave para ofrecer un portafolio de servicios integral a nuestros clientes.

De cara al futuro, espero que América Latina continúe con este crecimiento sostenido. En cuanto a impuestos, lo interesante es que las reglas fiscales están en constante cambio. Las empresas necesitan apoyo para navegar en este entorno, ya sea por nuevas legislaciones, eliminación de normativas o modificaciones en el marco regulatorio. Por tanto, el área fiscal seguirá creciendo significativamente en la región.

Además, esta región juega un papel crucial en la economía global. **México, en particular, está estratégicamente ubicado, con tratados comerciales sólidos y acuerdos fiscales favorables; esto lo convierte en un mercado atractivo para la inversión y las transacciones internacionales.** Mi expectativa es que el crecimiento en la región continúe durante muchos años más.

**TR: ¿Cuáles son los principales aspectos en los que América Latina debe enfocarse para capitalizar este crecimiento?**

**FL:** Hay tres aspectos clave en que la región debe enfocarse para seguir creciendo:

- **Tecnología.** La tecnología transformará todos los sectores, no solo con inteligencia artificial, sino también con automatización avanzada y procesos más eficientes. **Para ser competitivos, no basta con invertir en**

**tecnología, sino que se requiere asegurarse de que esta realmente impulse el negocio,** optimizando tareas rutinarias y permitiendo que las empresas se enfoquen en actividades de mayor valor.

- **Atracción de talento.** La contabilidad sigue siendo una profesión muy atractiva, ya que permite desarrollar una carrera versátil y de largo plazo dentro de una organización. **América Latina debe continuar promoviendo esta profesión como un espacio de crecimiento y desarrollo.**
- **Capacitación y actualización constante.** El mundo se mueve a un ritmo acelerado. Para que los profesionales cumplan un papel relevante, deben aprender continuamente y adaptarse a los cambios. Crear un entorno de aprendizaje es crucial para el éxito de la región, asegurando que los nuevos talentos tengan las habilidades necesarias para enfrentar el futuro.

**TR: ¿Cuáles son los planes de Baker Tilly en México para los próximos años?**

**FL:** México es un mercado clave para Baker Tilly y continuará creciendo. En el último año, la firma ha implementado cambios estratégicos que la han posicionado para un crecimiento significativo. Algunas de las iniciativas incluyen expansión geográfica y una visión clara del futuro que quiere construir. Además, ha invertido en su talento, lo que es clave para el éxito.

La oficina en México es un excelente lugar para laborar, y eso marca la diferencia. Ha sido reconocida como un gran lugar para trabajar, lo que contribuye a atraer y retener talento.

Un hecho que realmente destaca es la ambición y claridad estratégica de la firma en México. Tiene un plan sólido y, dada su ejecución hasta ahora, no me sorprendería que logre todos sus objetivos. La combinación de un liderazgo fuerte y una visión incluyente dentro de la organización le permite aprovechar al máximo su potencial.

Esta mañana, pasamos tiempo con algunas de las colaboradoras de la firma en México, viendo cómo trabajan para garantizar un entorno equitativo y con oportunidades de desarrollo para todos. Es inspirador presenciar su enfoque en la capacitación y el crecimiento continuo.

**TR: Baker Tilly tiene alianzas con el Instituto Mexicano de Contadores Públicos y otras instituciones. En ese sentido, ¿hay algún mensaje clave que le gustaría compartir con ellos?**

**FL:** Sí, sin duda. Mi mensaje para los institutos y asociaciones de profesionales es que **sigan promoviendo la**



**contaduría como una profesión atractiva.** Necesitamos **más talento en esta área.** La contaduría es una profesión vibrante, pero los jóvenes de hoy tienen muchas opciones de hacer carrera, por lo que debemos seguir mostrándoles las grandes oportunidades que ofrece esta industria.

**Ser contador no solo se trata de números.** Es una profesión que permite trabajar con empresas innovadoras y con emprendedores que están transformando el mundo. Ofrece la posibilidad de crecer, aprender continuamente y hacer una diferencia en la economía. También **es una profesión basada en la confianza y la integridad,** valores que siguen siendo fundamentales. La contabilidad ofrece estabilidad, pero también grandes oportunidades para quienes buscan un futuro profesional sólido y dinámico.

**TR: ¿Cuáles son los mercados clave para Baker Tilly a nivel global?**

**FL:** Tenemos varios mercados clave en nuestra estrategia global. Algunos de los más evidentes son Estados Unidos de América, Canadá y Brasil, debido a su tamaño e impacto económico. Sin embargo, también nos enfocamos en mercados estratégicos donde el comercio y la conectividad juegan un papel clave, como México, Brasil y otras economías de América Latina.

En Europa, los principales motores económicos siguen siendo Francia, Alemania, Países Bajos, Reino Unido y España, mientras que en Asia-Pacífico, China, Singapur y Australia son países estratégicos.

La filosofía de Baker Tilly es que cada firma dentro de nuestra red es importante. Si bien algunos países tienen un impacto geográfico mayor, cada mercado contribuye al éxito de la red global.

**TR: ¿Cuál es la percepción de América Latina dentro de Baker Tilly y cómo es visto México a nivel internacional?**

**FL:** América Latina es una región clave dentro de nuestra red. Contamos con un Consejo Regional en el que participan los principales líderes de la región, incluyendo al socio director de México, Manuel Aguilar, quien también forma parte de nuestro Consejo Internacional. Esto asegura que la región tenga voz y representación en nuestras decisiones estratégicas globales.

Una de las grandes fortalezas de América Latina es su cultura de colaboración. Las firmas de la región trabajan juntas, comparten conocimientos y buscan oportunidades en conjunto, lo que fortalece su crecimiento. Si bien países como México y Brasil son líderes dentro de ella, la importancia de Latinoamérica no radica solo en su tamaño, sino en su capacidad de influir y conectar con el mundo.

El liderazgo en México es particularmente sólido. La combinación de un equipo bien gestionado, una visión ambiciosa y un entorno de trabajo atractivo hace que el país sea un referente dentro de nuestra red.

**TR: Finalmente, ¿cómo ve Baker Tilly el rol de las mujeres en el entorno empresarial, especialmente en México con la Presidenta Claudia Sheinbaum Pardo?**

**FL:** Aún es pronto para evaluar el impacto de la nueva Presidenta en México, pero es un gran avance ver a una mujer en un cargo tan relevante. Es un reflejo de los cambios que estamos viendo en la política y en los negocios a nivel global.

Como una de las pocas mujeres que ocupa el cargo de CEO en una firma global de contabilidad, creo que los modelos a seguir son esenciales. El reto no es solo que las mujeres lleguen a puestos de liderazgo, sino que también inspiren y abran camino para las siguientes generaciones.

El mensaje primordial es que el talento no tiene género. Las oportunidades deben estar disponibles para todos y es nuestra responsabilidad crear entornos donde las personas puedan desarrollar su máximo potencial, sin importar su género.

Para terminar la conversación, Francesca Lagerberg envió un saludo a los lectores de la Revista Especializada de Consulta Fiscal **PUNTOSFINOS**.

**Entrevista realizada por  
Lic. Carlos González Galván en  
colaboración del equipo de Baker Tilly**

## Mexico, an attractive market for investment and international transactions: Francesca Lagerberg

**B**aker Tilly has strengthened its strategic alliances and grown significantly in Latin America in recent years. In this regard, various questions were posed to the global leader of the important consulting and public accounting services firm.

**Thomson Reuters (TR):** What is your perspective for the region in the coming years in the fiscal field? How can Baker Tilly contribute and improve in this aspect?

**Francesca Lagerberg (FL):** *If I may, I would like to start with a global vision. Our growth has occurred worldwide. Recently, we published our updated figures: **globally, we reached 5.6 billion dollars in revenue, with a 9% growth compared to last year.***

*If we focus on Latin America, because we report in dollars, the growth may seem smaller; however, in local currency, it was double-digit and significant in all areas: taxes, auditing, advisory, and even in the legal field, where it is relevant. Our multidisciplinary approach has been key to offering a comprehensive service portfolio to our clients.*

*Looking ahead, I expect Latin America to continue with this sustained growth. About taxes, the interesting thing is that tax rules are constantly changing. Companies need support to navigate this environment, whether due to new legislation, elimination of regulations, or changes in the regulatory framework. Therefore, the tax area will continue to grow significantly in the region.*

*Additionally, this region plays a crucial role in the global economy. **Mexico is strategically located, with solid trade agreements and favorable tax treaties; this makes it an attractive market for investment and international transactions.** My expectation is that growth in the region will continue for many more years.*

**TR:** What are the main aspects that Latin America should focus on to capitalize on this growth?

**FL:** *There are three key aspects that the region should focus on to continue growing:*

- **Technology.** *Technology will transform all sectors, not only with artificial intelligence but also with advanced automation and more efficient processes. **To be competitive, it is not enough to invest in***

**technology; it is necessary to ensure that it truly drives the business,** improving routine tasks and allowing companies to focus on higher-value activities.

- **Attracting talent.** *Accounting remains an attractive profession, as it allows for a versatile and long-term career within an organization. **Latin America must continue to promote this profession as a space for growth and development.***
- **Continuous training and updating.** *The world moves at a fast pace. For professionals to play a relevant role, they must continuously learn and adapt to changes. Creating a learning environment is crucial for the region's success, ensuring that new talent have the necessary skills to face the future.*

**TR:** What are Baker Tilly's plans in Mexico for the coming years?

**FL:** *Mexico is a key market for Baker Tilly and will continue to grow. In the past year, the firm has implemented strategic changes that have positioned it for significant growth. Some initiatives include geographic expansion and a clear vision of the future it wants to build. Additionally, it has invested in its talent, which is key to success.*

*The office in Mexico is an excellent place to work, and that has influence. It has been recognized as a great place to work, which helps attract and retain talent.*

*One fact that really stands out is the ambition and strategic clarity of the firm in Mexico. It has a solid plan, and given its execution so far, I would not be surprised if it achieves all its goals. The combination of strong leadership and an inclusive vision within the organization allows it to maximize its potential.*

*This morning, we spent time with some of the firm's collaborators in Mexico, seeing how they work to ensure an equitable environment with development opportunities for all. It is inspiring to witness their focus on continuous training and growth.*

**TR:** Baker Tilly has alliances with the Mexican Institute of Public Accountants and other institutions. In that sense, is there any key message you would like to share with them?

**FL:** *Yes, without a doubt. My message to institutes and professional associations is to **continue***

**promoting accounting as an attractive profession.** We need **more talent in this area.** Accounting is a vibrant profession, but today's youth have many career options, so we must continue to show them the great opportunities this industry offers.

**Being an accountant is not just about numbers.** It is a profession that allows working with innovative companies and entrepreneurs who are transforming the world. It offers the possibility to grow, continuously learn, and have influence in the economy. It is also **a profession based on trust and integrity,** values that remain essential. Accounting offers stability but also great opportunities for those seeking a solid and dynamic professional future.

**TR: What are the key markets for Baker Tilly globally?**

**FL:** We have several key markets in our global strategy. Some of the most obvious are the United States of America, Canada, and Brazil, due to their size and economic impact. However, we also focus on strategic markets where trade and connectivity play a key role, such as Mexico, Brazil, and other Latin American economies.

In Europe, the main economic drivers remain France, Germany, the Netherlands, the United Kingdom, and Spain, while in Asia-Pacific, China, Singapore, and Australia are strategic countries.

Baker Tilly's philosophy is that each firm in our network is important. While some countries

have a greater geographical impact, each market contributes to the success of the global network.

**TR: What is the perception of Latin America within Baker Tilly, and how is Mexico viewed internationally?**

**FL:** Latin America is a key region within our network. We have a **Regional Council in which the main leaders of the region participate, including the managing partner of Mexico, Manuel Aguilar, who is also part of our International Council.** This ensures that the region has a voice and representation in our global strategic decisions.

One of Latin America's great strengths is its culture of collaboration. The firms in the region work together, share knowledge, and seek opportunities together, which strengthens their growth. While countries like Mexico and Brazil are leaders within it, Latin America's importance lies not only in its size but in its ability to influence and connect with the world.

Leadership in Mexico is particularly strong. The combination of a well-managed team, an ambitious vision, and an attractive work environment makes the country a benchmark within our network.

**TR: Finally, how does Baker Tilly view the role of women in the business environment, especially in Mexico with President Claudia Sheinbaum Pardo?**

**FL:** It is still early to assess the impact of the new President in Mexico, but it is a great advance to see a woman in such a relevant position. It reflects the changes we are seeing in politics and business globally.

As one of the few women holding the position of CEO in a global accounting firm, I believe role models are essential. The challenge is not only for women to reach leadership positions but also to inspire and pave the way for future generations.

The primary message is that talent doesn't have gender. Opportunities should be available to everyone, and it is our responsibility to create environments where people can develop their full potential, regardless of gender.

To conclude the conversation, Francesca Lagerberg sent greetings to the readers of the Specialized Fiscal Consultation Magazine **PUNTOSFINOS**. •



**Interview conducted by Lic. Carlos González Galván in collaboration with the Baker Tilly team**

## Francesca Lagerberg – Perspectivas para 2025

Es probable que muchos de los temas que hemos visto a lo largo de los últimos 12 meses en el ámbito de los servicios profesionales se repitan en 2025, aunque con variaciones de énfasis y tono.

He hablado antes sobre el cambio permanente en nuestro negocio, **de un entorno con poco efectivo a uno con mucho efectivo**, y eso continúa impulsando el pensamiento estratégico. Las empresas necesitan esa inversión en efectivo para una variedad de áreas, incluida la expansión, la tecnología y la resolución de problemas heredados, como las pensiones. Al mismo tiempo, en un entorno tan febril, muchas empresas muestran miedo a perderse de algo. **Nadie quiere quedarse atrás**, lo que sin duda favorecerá que se anuncien algunos movimientos grandes y audaces en 2025. Queda por ver si todos se desarrollarán de manera positiva.

En el pasado mes de enero, pronostiqué un aumento significativo de la actividad de capital privado (PE, por sus siglas en inglés) en el mercado. El próximo año, veremos que se acelera aún más. Si bien todavía no hemos llegado a ese punto, correos el riesgo de una ola especulativa, por lo que dar un paso atrás y reflexionar sobre 2024 no es una mala idea. Después de todo, **el PE no será la solución adecuada para todas las empresas de contabilidad**, y el capital privado querrá respaldar a los ganadores, por lo que los inversionistas no perseguirán a todas las empresas de servicios profesionales que existen.

Si bien los titulares sobre los socios que reciben pagos multimillonarios son buenos para las personas involucradas, las empresas tendrán que estar en sintonía con la **forma en que incentivan al personal de los niveles jerárquicos más bajos**. Las buenas empresas se aseguran de que aquellos que aspiran a ser líderes puedan vislumbrar un futuro igualmente brillante para ellos.

En general, es inevitable una mayor consolidación en todo el sector: los clientes quieren más profundidad y amplitud tanto a nivel nacional como mundial. Esto podría manifestarse de varias maneras. Es de esperar que se produzcan **fusiones y alianzas formales e informales, lo mismo dentro de** las redes existentes que externamente. Un balance general consolidado es otra forma de lograr esa capacidad financiera.

Pero ¿apostar siempre a lo grande es la estrategia correcta? En lo personal, considero que no. Este año, he dedicado mucho tiempo a analizar nuestra propia estrategia global bajo la óptica **de “perro grande, perro pequeño”**. Los movimientos del “perro grande” son geniales si están bien planificados y ejecutados, ya que generan enormes beneficios. Te catapultan hacia adelante y causan un gran entusiasmo, además de ser enormemente disruptivos. Sin embargo, mal ejecutado, un gran movimiento puede ser doloroso y producir una ganancia poco significativa. Hay que emprenderlos con los ojos bien abiertos y con una intención de futuro clara.

Elegir al socio adecuado es esencial, y muchos acuerdos pueden tardar meses, o incluso años, en planificarse para tener una mayor probabilidad de éxito. Aunque menos dramáticas, las estrategias de perros pequeños (con cambios incrementales constantes) pueden conducir a un resultado final sólido. Creo que hay espacio para ambas estrategias y, para muchos, es la mezcla la que produce la mayor ganancia general.

Desde el punto de vista político, la globalización puede estar en retirada, pero para nuestros clientes **ocurre lo contrario**. Ellos requieren un asesor que pueda abarcar una frontera, una región o todo el mundo.

Además de un asesor con experiencia significativa, los clientes buscan cada vez más el apoyo de una sola fuente. Estamos asistiendo a un retorno a la **predominancia de los servicios multidisciplinarios**, que en realidad nunca desapareció del todo. Los clientes realmente valoran ese asesoramiento holístico, a pesar de las posibles presiones regulatorias.

**La incertidumbre geopolítica y los conflictos** siguen siendo la principal preocupación para nuestros clientes internacionales y, lamentablemente, no veo signos de que eso disminuya en 2025. Con tal incertidumbre, el papel del **asesor senior de confianza** cobra especial relevancia. Nuestra profesión sigue siendo tan efectiva como siempre para ofrecer ese consejo sereno e imparcial.

Aunque los peores excesos de la inflación general que vimos en 2023 se han atenuado por el momento, seguimos observando un aumento de los costes en todas partes, lo que ejerce **presión sobre los márgenes de rentabilidad**, tanto para las firmas de contabilidad como para sus clientes.

A pesar de esas presiones, pronostico que **2025 será un año de acción y oportunidades para el sector**, ya que los gobiernos que fueron electos para este año realmente se ponen en marcha y hacen “cosas”. Esto significa cambios –y muchos–, ya sea ajustando los sistemas fiscales, fomentando la inversión extranjera o aprobando nuevas leyes de auditoría. Nuestra profesión posee un sólido historial de ayudar a los clientes en tiempos turbulentos, por lo que es probable que haya mucha actividad en 2025. Adicionalmente, tendrá que estar atenta ante la posibilidad de que los nuevos gobiernos incrementen el escrutinio regulatorio.

En los meses recientes, ha habido muchos titulares sobre empresas que **ajustan sus recursos** para satisfacer las demandas de los clientes. Hubo un auge pos-Covid en la contratación de asesores que, en retrospectiva, nunca iba a ser sostenible. Se han aprendido lecciones, pero, en general, el sector sigue creciendo y sigue habiendo una fuerte demanda de talento a nivel de recién graduados y de egresados de la escuela. En áreas como la inteligencia artificial y los criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG, por sus siglas en inglés), las habilidades son cada vez más valiosas.

Por último, un tema que ocupó muchos debates de gestión este año: en 2025 se producirá **un cambio sutil en la implementación del trabajo híbrido**. Si bien pocas empresas, si es que las hay, insistirán en el trabajo presencial de oficina cinco días a la semana, dadas las ventajas obvias de permitir el trabajo desde casa, creo que la gerencia se está dando cuenta de que sin interacción cara a cara, disminuye el sentido de comunidad y se daña la cultura laboral. Esto es más grave en el caso del personal joven o de nuevo ingreso. Sin embargo, cualquier iniciativa debe ser introducida y monitoreada en toda la empresa. Es una mala práctica de liderazgo que el personal senior no esté en la oficina tanto como los subalternos, y la posibilidad del trabajo flexible sigue siendo un gran atractivo para el talento. •

## Francesca Lagerberg: Outlook for 2025

Many of the themes we have seen play out over the past 12 months in professional services are likely to be repeated in 2025, albeit with a shift in emphasis and tone.

I've spoken before about the permanent shift in our business from a **cash-light to a cash-heavy** environment and that continues to drive strategic thinking. Firms need that cash investment for a variety of areas including expansion, technology and resolving legacy issues, like pensions. At the same time, in such a febrile environment, many firms are displaying a fear of missing out. **No-one wants to be left behind**, which will no doubt lead to some big bold moves being announced in 2025. Whether they will all play out positively remains to be seen.

Last January, I predicted significantly more Private Equity (PE) activity in the market. We will see that gathering even more pace next year. While we've not yet reached that point, we run the risk of a feeding frenzy, so standing back and reflecting on 2024 is not a bad way to end the year. After all, **PE won't be the right solution for every accounting firm**. And PE will want to back a winner, so they won't be chasing every professional services firm out there.

And while headlines about partners receiving multimillion dollar pay outs are good for the individuals concerned, firms will have to be attuned to **how they incentivise staff lower** down the food chain. Good firms are making sure that those who aspire to be leaders can see a future that is equally bright for them.

More consolidation across the sector is generally inevitable – clients want more depth and breadth domestically and globally. This could take many forms. Expect to see **formal and informal mergers and alliances** within networks or externally. A pooled balance sheet is another way to achieve that financial firepower.

But is betting on big always the right way? We think not – I've been spending much of this year thinking about our own global strategy in terms of **"big dog, smaller dog"**. Big dog moves are great if they are well planned and well executed, paying off massively. They catapult you forward and can generate great excitement while also being enormously disruptive. Badly executed, a big move can have pain with less than enticing gain. It needs to be entered into with eyes wide open and with a clear future intent.

Picking the right partner is essential and many deals can take many months or even years to plan to ensure greater chance of success. Although less dramatic, smaller dog strategies (with consistent incremental change) can also lead to a strong end game. I think there is room for both strategies and for many it is the mix that brings the biggest overall win.

Politically, globalisation may well be in retreat, but for our clients **the reverse is true**. They want one adviser who can span a border, a region or the globe.

As well as an adviser with significant heft, clients increasingly want support from an only source. We are seeing a shift back towards the **predominance of multidisciplinary services**, although the reality is it never really went away. Clients really value that holistic advice despite the potential regulatory pressures.

**Geopolitical uncertainty and conflicts** remain the number one concern for our international clients and sadly I see no sign of that diminishing in 2025. With that uncertainty the role of the **senior trusted adviser** really comes into play. Our profession remains as good as it ever has been in giving that detached and calm advice.

Although the worst excesses of the headline inflation figure we saw in 2023 have been dampened down for the moment, we are still seeing rising costs everywhere, putting **pressure on profit margins** – both for accounting firms and their clients.

Notwithstanding those pressures I do predict that **2025 will be a year of action** and opportunity for the sector as all those governments that were elected this year really get into gear and do 'stuff'. This means change and plenty of it, be it tinkering with the tax systems, encouraging inward investment or passing new audit legislation. Our profession has a strong track record of helping clients in turbulent times and so there is likely to be plenty of activity in 2025. Our profession will also need to be awake to the potential of new governments bringing increased regulatory scrutiny.

There have been a lot of headlines this year about firms **adjusting their resourcing** to meet client demands. There was a post-COVID boom in advisory hiring that in hindsight was never going to be sustainable. Lessons have been learnt but overall, the sector continues to grow and there remains strong demand for talent at the graduate and school leaver level. In areas like Artificial Intelligence and Environmental, Social and Governance (ESG) specialist skills become ever-more precious.

Finally, a topic that occupied many management discussions this year: I see **a subtle shift on hybrid working** taking place in 2025. While few if any firms will be pushing for a mandatory five days a week in the office, given the obvious advantages of allowing some home working, I do think management are realising that without some face to interaction there is a drop off in community and overall workplace culture is damaged. That is more acute for younger staff / new joiners. But any initiatives must be introduced and monitored across the firm. It is poor leadership if senior staff are not in the office as much as their juniors and the attractiveness of flexible work remains a notable talent attractor. •