

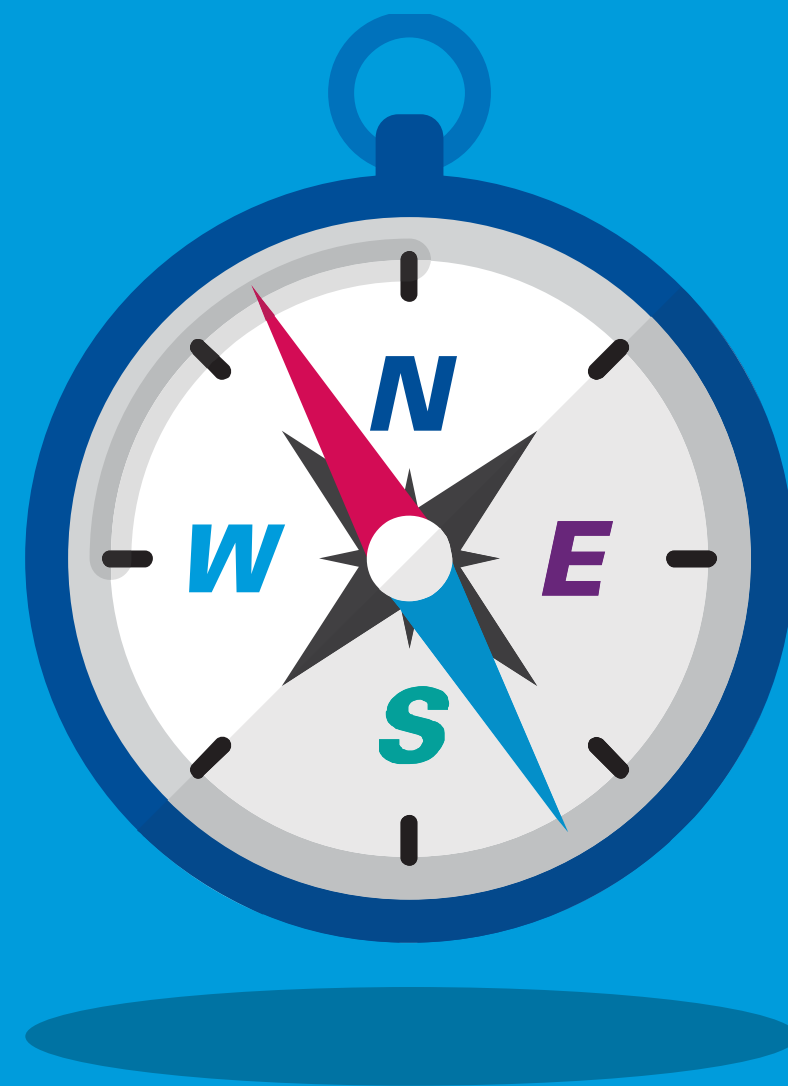


# Las claves de la dirección financiera

**Transformación y liderazgo para aportar mayor valor**

Enero 2017

[kpmg.es](http://kpmg.es)





# Índice interactivo

1. Introducción	4
2. Sobre este informe	5
3. Transformación: eje clave en la agenda del CFO	6
4. Influencia estratégica: más allá de la función financiera tradicional	10
5. Excelencia en el <i>reporting</i> : una apuesta por Data Analytics y modelos de <i>rolling forecast</i>	13
6. Operación relevante: lo esencial de la planificación y el liderazgo financiero	23
7. Internacionalización: el control efectivo asegura el éxito de la expansión	29
8. Composición de la muestra	34

# 1. Introducción

## I Las claves de...

### ...la transformación



- La mayor parte de las organizaciones tiene previsto abordar cambios profundos en sus procesos y sistemas.
- Las compañías están evolucionando cada vez más hacia un enfoque global *end-to-end* de los procesos.
- Uno de los principales retos es la captación de talento, con mayor conocimiento del negocio y mayores capacidades analíticas y relacionales.

### ...la influencia estratégica



- Se reafirma el papel del CFO como partner estratégico del negocio, con un rol clave en la gestión activa de los riesgos.
- Destaca también el papel del CFO como impulsor de proyectos de transformación y mejora de la eficiencia, no solo para Finanzas, sino para toda la organización.
- Los CFOs buscan ir más allá de su función financiera tradicional para convertirse en verdaderos interlocutores de negocio que colaboren y proporcionen más percepciones.

### ...la excelencia en el reporting



- De forma mayoritaria, las compañías están utilizando herramientas que les permiten disponer de información financiera en detalle para cada nivel de la organización.
- Hay una apuesta por la implantación de modelos de *rolling forecast* como palanca para generar información e indicadores predictivos sobre la base de información histórica.
- La información financiera tiene una periodicidad mensual, y se tiende a anticipar los plazos de seguimiento y control de la actividad económica.

### Borja Guinea

Socio responsable de Auditoría de KPMG en España



“ La dirección financiera está asumiendo la necesidad de dar respuesta a la demanda de un mayor grado de fiabilidad y contraste de la información predictiva que se lanza al mercado, en especial ante la complejidad en los juicios y estimaciones de determinadas magnitudes contables. ”

### Belén Díaz

Socia responsable de Función Financiera en Management Consulting de KPMG en España



“ El número de compañías que está explorando la automatización de funciones intensivas en mano de obra aún es reducido en España. Sin embargo, algunas empresas están haciendo experiencias piloto para identificar qué partes de los procesos son susceptibles de sustituirse por máquinas. ”

### ...las operaciones relevantes



- El liderazgo por parte del área de Finanzas se posiciona como un factor crítico de cara al éxito de las operaciones de integración.
- La mayor parte de las compañías se encuentra satisfecha con el valor generado por las operaciones societarias realizadas.
- El precio elevado de la operación y la falta de recursos para ejecutar la integración posterior, entre los elementos más determinantes en las operaciones que no alcanzan el valor esperado.

### ...la internacionalización



- La internacionalización continúa siendo una apuesta estratégica para un gran número de compañías españolas.
- El CFO se posiciona como figura clave para el éxito y la sostenibilidad del crecimiento internacional.
- La implantación de modelos de procesos homogéneos y de modelos y herramientas de reporting corporativas es clave para garantizar el control efectivo de las operaciones en los distintos países.

## 2. Sobre este informe

Esta octava edición del informe *Las claves de la dirección financiera* se centra en cinco áreas fundamentales de la función financiera: transformación, influencia estratégica, excelencia en el reporting, operación relevante e internacionalización. Además, el informe incluye la opinión de diferentes expertos de KPMG respecto a temas clave para la función financiera.

Esta edición recoge la opinión de 158 directores financieros de empresas españolas cotizadas y no cotizadas pertenecientes a más de 20 sectores (Automoción, Aeroespacial y Defensa, Banca minorista y de inversión, Construcción e Inmobiliario, Químico y Farmacéutico, Telecomunicaciones, Consumo, Electrónica, Energía y Recursos Naturales, Sector Público, Asistencia sanitaria, Seguros, Ocio y Turismo, Servicios Profesionales, Tecnología, Transporte y Logística).

Además, como en ediciones anteriores, se incluye una categoría general para los CFOs de compañías no cotizadas y compañías cotizadas en otros mercados internacionales, y otra dirigida a los CFOs de empresas cotizadas en los mercados de capitales en España, que presentan unos requerimientos y obligaciones específicos.

La gran mayoría de los encuestados pertenece a empresas con ingresos anuales superiores a los 100 millones de euros, cuyo EBITDA ha aumentado por encima del 5% en los últimos tres años.





# 3. Transformación: eje clave en la agenda del CFO

Las iniciativas de transformación ocupan un lugar clave en la agenda estratégica del CFO. De un año a otro se observa el impulso a estas reformas, con un 40% de los directores financieros encuestados que declara que acometerá cambios profundos en su organización buscando la optimización y homogeneización de sus procesos y sistemas, a fin de alinearlos con las mejores prácticas del mercado.

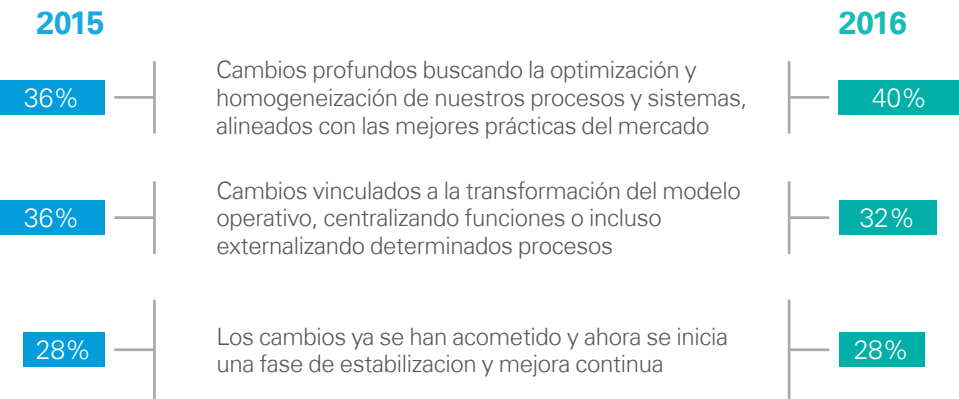
Los resultados del pasado año, en cambio, se inclinaban a partes iguales por acometer cambios profundos y por modificaciones vinculadas a la transformación del modelo operativo. En esta edición, sin embargo, han ganado importancia los planes orientados a lograr una transformación profunda del negocio de cara a garantizar la sostenibilidad y el crecimiento futuro de la empresa.

Para afrontar adecuadamente el proceso de transformación es necesario contar con un equipo experto que impulse el cambio y que ayude a posicionar al área de Finanzas en el rol de partner estratégico del negocio. Con este fin, el 41% de las empresas consultadas ha incorporado nuevos perfiles al equipo de Finanzas con conocimiento del negocio y mayores capacidades analíticas y relacionales.

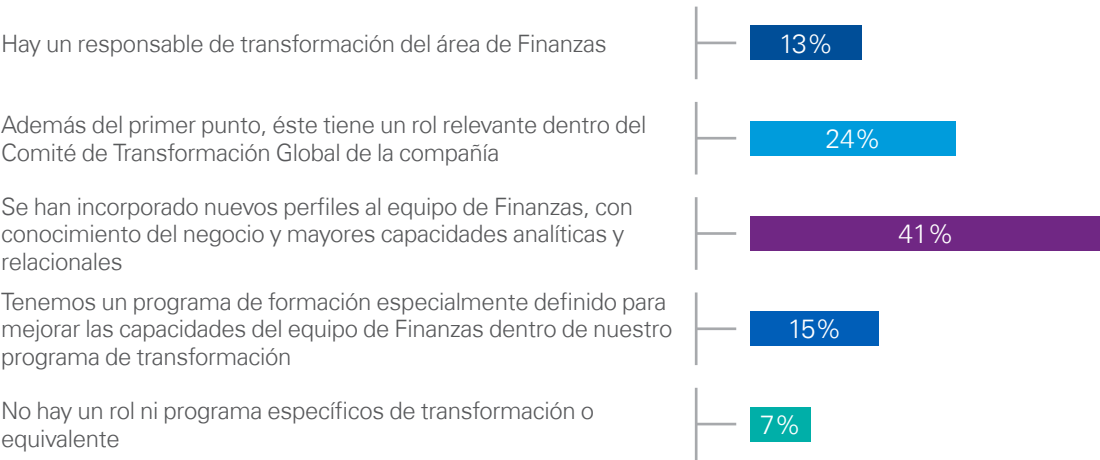
Pero precisamente el reto lo constituye captar a estos perfiles, que resultan ser escasos y difíciles de encontrar en el mercado. Para ello, es necesario impulsar nuevos modelos a fin de atraer y retener a estos profesionales, cambiando los criterios de selección e impulsando iniciativas de diversidad.

Pero igual de importante es contar con personal altamente cualificado que disponer de los recursos necesarios para impulsar la transformación de la función financiera. A este respecto, casi la mitad de las compañías declara que, con dicho objetivo, ha incrementado entre un 5% y un 20% el presupuesto en sistemas económico-financieros en los últimos dos años. Incluso, un 30% manifiesta que para el año que viene prevé un aumento del presupuesto superior al 25%.

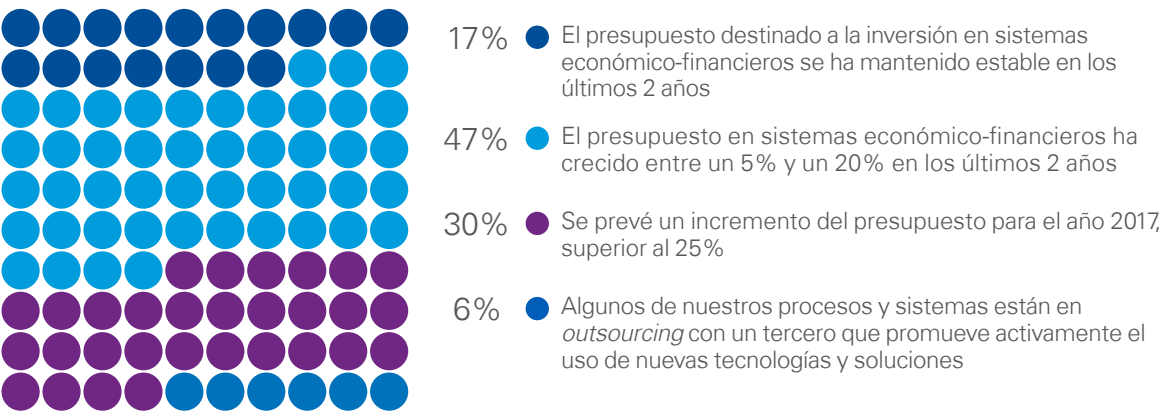
## 1 Durante los próximos dos años, ¿en qué medida tiene previsto realizar cambios en su modelo operativo, en sus procesos y en los sistemas financieros?



## 2 ¿Considera que su equipo está preparado para afrontar la transformación esperada y posicionar al área de Finanzas en el rol de partner estratégico del negocio deseado?



## 3 ¿Considera que la inversión en sistemas y en la adopción de nuevas tecnologías son una palanca clave para impulsar la transformación de la Función Financiera?



# Cuestiones específicas para las empresas cotizadas

La mayor parte de los CFOs de empresas cotizadas manifiesta que sus compañías poseen ciertas capacidades para operar los procesos con un enfoque *end-to-end*. Cada vez resulta más crítica la coordinación de los CFOs con otras áreas o funciones para la operación y la transformación de los procesos. Es por ello que, en su mayoría, las empresas consultadas ya cuentan con *process owners* (propietarios de los procesos) encargados de velar por la optimización de los procesos, o bien de implantar las mejoras identificadas de manera coordinada con cada una de las áreas y funciones involucradas en cada proceso *end-to-end*.

Las respuestas de los directivos evidencian, así, que sus compañías ya han dado los primeros pasos en el proceso de operar con un enfoque global de los procesos, que ayuda a evitar la aparición de ineficiencias. Pero aún tienen que seguir evolucionando hacia organizaciones claramente enfocadas en una gestión *end-to-end* de los procesos, cuyo enfoque cruce las diferentes áreas de la compañía y les permita tener una visión global de la experiencia del cliente.

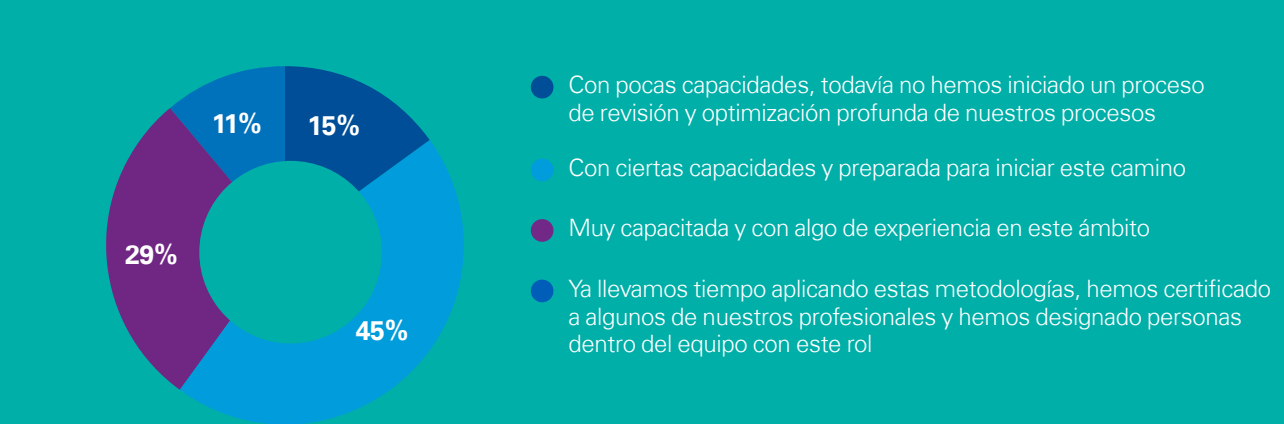
En cuanto a la incorporación de principios y capacidades de *lean finance*, tales como estandarización y optimización de procesos o uso de técnicas como Six Sigma, se observa que las compañías tienen un amplio margen de desarrollo en este ámbito. Solo un 11 % de los encuestados dice que lleva tiempo aplicando estas metodologías. En cambio, la mayoría de las organizaciones –en mayor o menor medida capacitadas–, se encuentra en el proceso de implantar estos principios de *lean finance*: un 45% considera que está preparada para iniciar este camino y otro 29% ya cuenta con algo de experiencia en este ámbito.

Los servicios en la nube también centran los esfuerzos de los directores financieros. La promesa de lograr una mayor eficiencia a partir de tecnologías *cloud* es causa de que el 71 % de las compañías consultadas tenga previsto adoptar o ya haya implantado soluciones *cloud* para emprender sus iniciativas de transformación. De ellas, una mayoría se centra en la implantación de un ERP basado en soluciones *cloud*, que un 30% ya ha instaurado y otro 22% prevé implantar en el futuro.

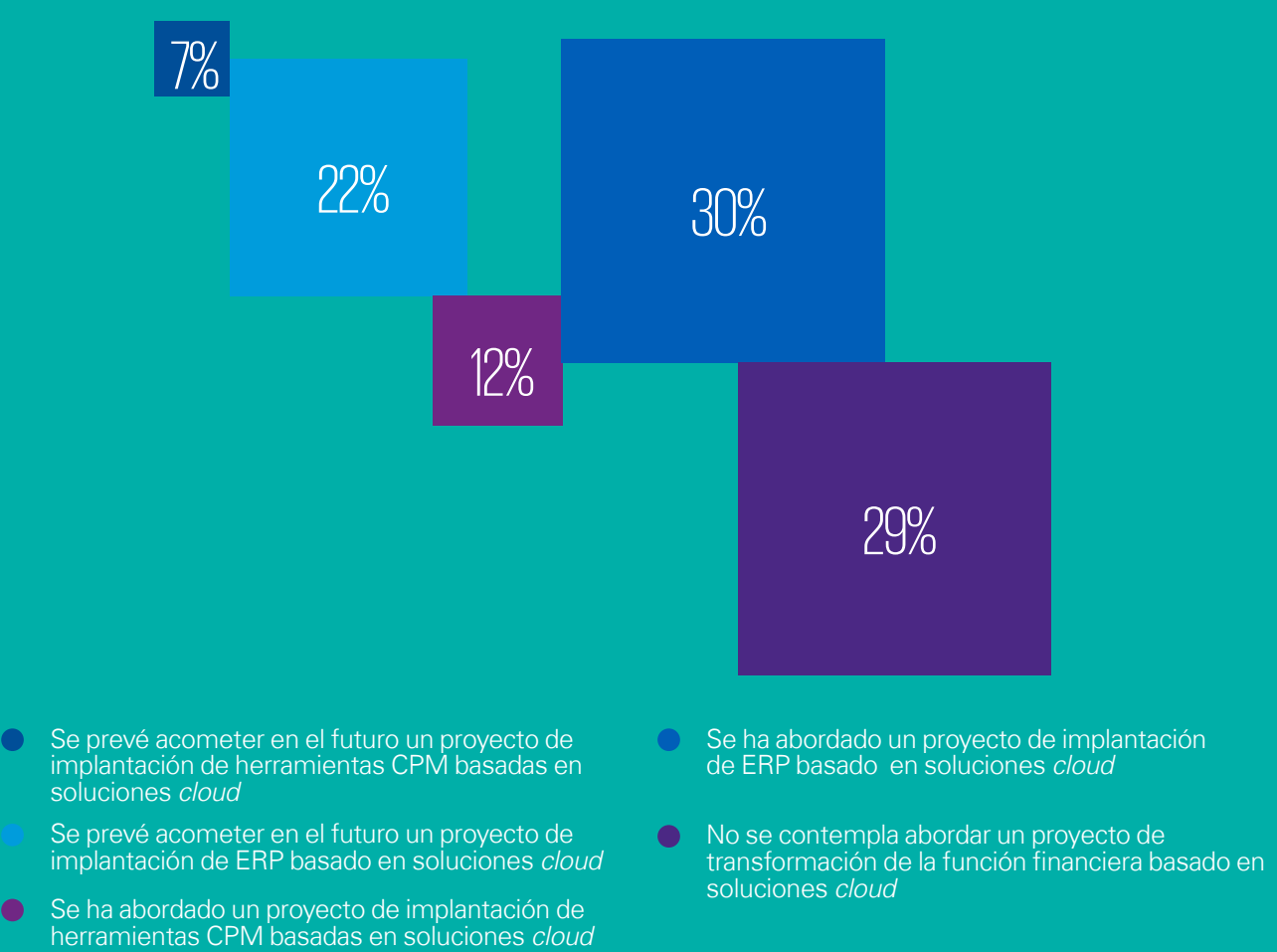
## 4 ¿Considera que su compañía está preparada para operar los procesos con un enfoque *end-to-end*?



## 5 ¿Considera que su organización está preparada para incorporar principios y capacidades de *lean finance*, tales como estandarización y optimización de procesos o uso de técnicas como Six Sigma?



## 6 ¿Considera clave la adopción de soluciones *cloud* para la optimización y transformación de la función financiera?



# 4. Influencia estratégica: más allá de la función financiera tradicional

Como en años anteriores, se reafirma el papel del CFO como partner estratégico del negocio. En las sucesivas ediciones de este informe, el rol del director financiero en la gestión activa de los riesgos ha ido ganando peso y, ahora, se considera un apoyo clave en la toma de decisiones. Así lo expresa un 73% de los encuestados, que considera fundamental la participación del CFO en los procesos de reflexión y planificación estratégica de la empresa.

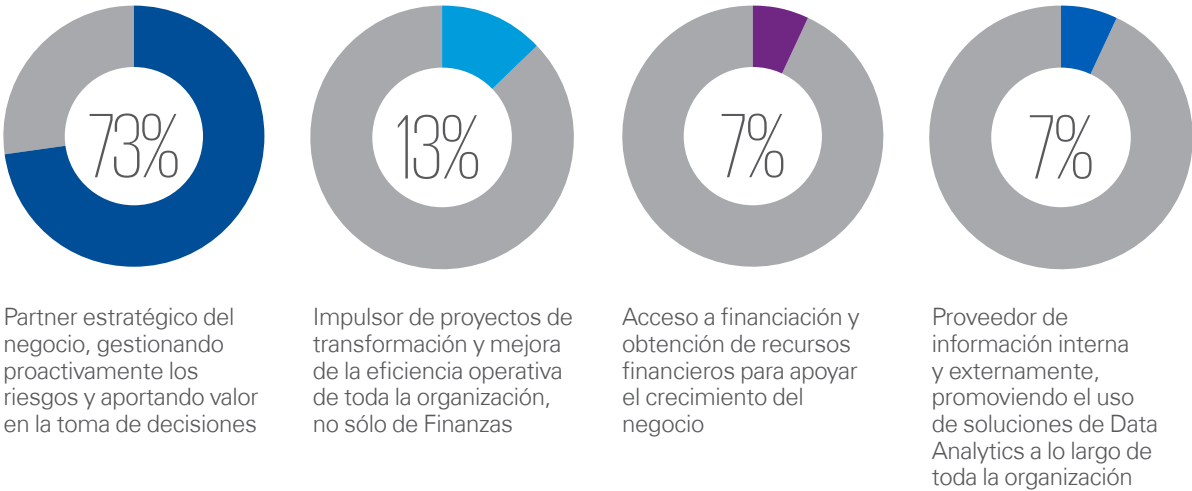
También cabe destacar la creciente importancia del área financiera en estos procesos de decisión de la compañía. Las respuestas recogidas en la anterior edición de este informe dejaban patente la participación activa de Finanzas en el proceso de reflexión y planificación estratégica del negocio. Pero los resultados de este año van más allá y evidencian una clara evolución, con una mayoría de los entrevistados (41%) que manifiesta que el plan estratégico de Finanzas está ya totalmente integrado con el de negocio.

Desde el departamento financiero también ponen de manifiesto que este año se ha impulsado la implantación de un modelo de KPIs orientado al análisis de la generación de valor para el accionista y a optimizar el coste de capital. El 42% de los CFOs manifiesta disponer de este modelo en su empresa, frente al 32% que contaba con él hace un año.

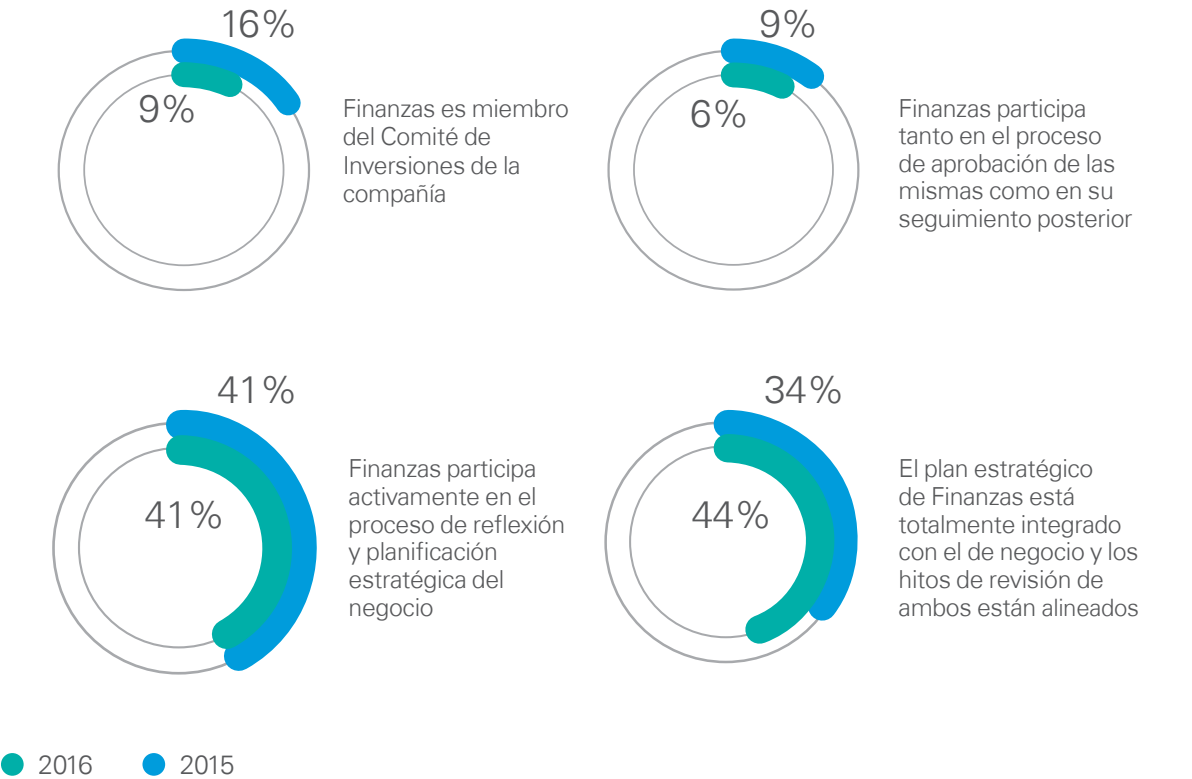
El papel del CFO también se ha centrado en el desarrollo de un sistema de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento adaptado a las necesidades del nuevo entorno económico. Su principal función en este ámbito ha consistido en entender y priorizar las expectativas de los *stakeholders*, a diferencia del pasado año, cuando su rol fundamental era el de establecer objetivos financieros coherentes con el apetito al riesgo de la organización.



## 7 | Señale cuál es en general el papel fundamental del CFO en su empresa en la actualidad.

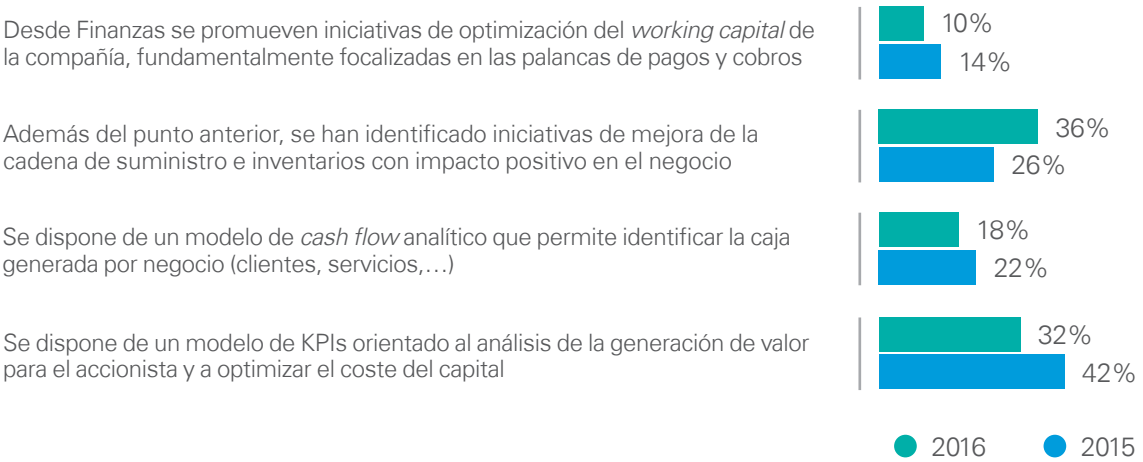


## 8 | ¿Considera que el área de Finanzas participa activamente en los procesos de decisión y reflexión estratégica de la compañía?

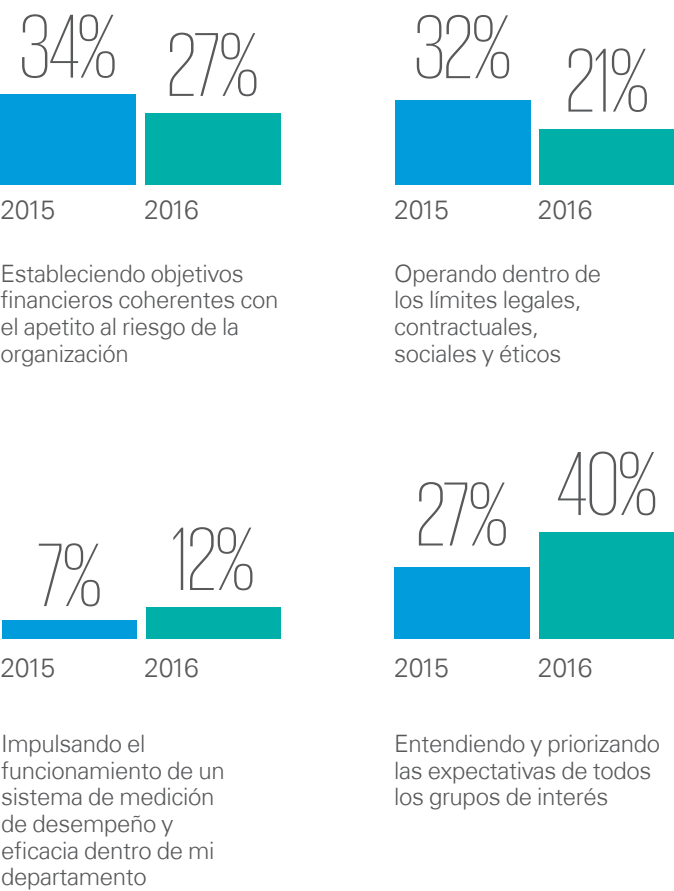




9 ¿Considera que el área de Finanzas participa activamente en la identificación e implantación de iniciativas que puedan tener impacto global o en el negocio?



10 Indique cómo ha contribuido, como CFO, al desarrollo de un sistema de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento adaptado a las necesidades del nuevo entorno económico.



## 5. Excelencia en el reporting: una apuesta por Data Analytics y modelos de *rolling forecast*

En la misma línea que hace un año, la gran mayoría (85%) de los CFOs consultados manifiesta que su empresa dispone de un modelo de información acorde a las necesidades en tiempo y forma, que incorpora información financiera, de gestión y operativa, tanto real como presupuestada. De ellos, un 56% declara además estar utilizando herramientas que le permiten disponer de información financiera detallada para cada nivel de la organización.

Tras haber alcanzado una total integración de los procesos de planificación y elaboración de presupuestos, los planes de los CFOs se centran ahora en la implantación de modelos de *rolling forecast* de manera coordinada con las áreas de negocio. Su objetivo es que sirvan como palanca para generar información e indicadores predictivos sobre la base de información histórica, permitiendo disponer de unas perspectivas financieras más amplias y completas.

Por otro lado, el auge de Data Analytics también ha impactado en la función que desarrollan los directores financieros. Conscientes de su importancia en la gestión global e integrada de la información de toda la organización, la mitad de los encuestados prevé implantar D&A en su área en un futuro cercano. Su incorporación no solo les permitirá la recopilación y análisis de grandes cantidades de datos, sino su traducción en conocimientos y predicciones de negocio y de riesgos.

En cuanto al proceso de cierre contable, son diversos los retos que encuentra la dirección financiera. El 56% de los CFOs prioriza cumplir con las fechas límite establecidas internamente o por la legislación, mientras un 54% cree que la exactitud y calidad de la información en su empresa son susceptibles de mejora. Los otros retos identificados por la mayoría de CFOs consisten en lograr una mayor coordinación y homogeneización con filiales locales y del exterior en los procesos de cierre de ejercicio, así como afrontar la complejidad que supone el realizar estimaciones y juicios de determinadas magnitudes contables.

A la hora de acometer transacciones complejas, tres de cada cuatro CFOs recurren a contrastar sus opiniones con el auditor externo. Otros mecanismos que también utilizan son el análisis interno del departamento financiero, el que lleva a cabo el departamento de políticas contables o el contraste con el regulador. Pero ninguno de estos últimos supera el 10% de las respuestas.

Las opiniones de los CFOs recogidas en este informe denotan que se tiende a anticipar los plazos de seguimiento y control de la actividad económica: el 65% de las compañías tarda menos de 10 días en disponer de un cierre contable mensual, frente al 53% que así lo manifestaba hace un año. Se constata, así, una mejora frente a anteriores ediciones en el proceso para obtener esa información, aunque un tercio de las compañías todavía tarda más de 10 días en disponer de un cierre contable mensual.



# La visión de KPMG. Las claves de innovación en el reporting

Actualmente, los directores financieros y *controllers* de las organizaciones se enfrentan a desafíos crecientes en materia de reporting, con el objetivo de anticipar la toma de decisiones sustentadas en información correcta y oportuna y llevar a cabo un eficiente seguimiento del cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Para afrontar estos nuevos retos, la agenda de los directores financieros contempla, entre otras prioridades, la evolución hacia un reporting de valor más innovador, que muestre las principales etapas de transformación en este ámbito: desde un reporting descriptivo y centrado en la explicación de hechos pasados con datos estandarizados, pasando por modelos más maduros, predictivos y prescriptivos, hasta alcanzar un reporting adaptativo como fase óptima de este proceso de aprendizaje y mejora continua, que implica la gestión del cambio cultural en la organización. De esta forma, se impone la puesta en marcha de un modelo de reporting optimizado con un modelo de *delivery* eficiente, que permita la generación de informes racionalizados que liberen tiempo para el análisis, frente al esfuerzo que representa la propia generación de la información.

Tras la consecución de ahorros iniciales de los recursos implicados en el proceso, basados en la simplificación del reporting y la eliminación de informes duplicados (más propios de compañías nacionales), el paso definitivo para la optimización pasa por la centralización del proceso en estructuras de centros de servicios especializados o centros de excelencia (modelo aplicado en mercados internacionales, como *best practices* de referencia).

Reportar la información financiera transmitiendo el valor que aporta a las compañías es una de las demandas que se percibe de forma cada vez más frecuente en los departamentos financieros y de control de gestión, cuyo principal objetivo consiste en facilitar a las unidades de negocio la mejor información, en tiempo y forma.

Ya no es suficiente con realizar un reporting en el que se muestren resultados históricos con explicación de variaciones basada en parámetros principalmente financieros. Las organizaciones afrontan hoy en día desafíos emergentes en materia de utilidad, transparencia y gobierno de la información, con la finalidad de anticipar la evolución futura del negocio y llevar a cabo un eficiente seguimiento del cumplimiento de los objetivos estratégicos, necesitando para ello:

- Mayor capacidad para analizar y predecir los resultados a través de información de valor, anticipando acciones correctoras “inteligentes” que reduzcan las desviaciones.
- Identificar los indicadores clave para el análisis y seguimiento del negocio, adaptables a modelos de análisis de sensibilidad, y soportados por estructuras sólidas de datos que permitan un análisis masivo de los mismos.
- Mayor rapidez en la obtención de la información.
- Personalizar los reportes de información según las necesidades ad hoc de análisis.
- Aplicar modelos de *delivery* como instrumento para la mejora del reporting (centros de servicios compartidos, centros de excelencia,...).
- Claridad en la comunicación de la información financiera y operativa. Generar confianza en la información que reportan tanto interna como externamente al mercado.
- Adoptar la tecnología adecuada a estas necesidades, centrada en funcionalidades *self service* y *mobility*.

No se trata de hacer más complejo el proceso de reporting, sino de enfocarlo hacia las palancas clave que faciliten alcanzar su finalidad real, estructurando la definición e implementación del proceso de una forma lógica y ordenada hacia la toma de decisiones, partiendo de una base sólida de gobierno de los datos y un adecuado proceso de análisis.

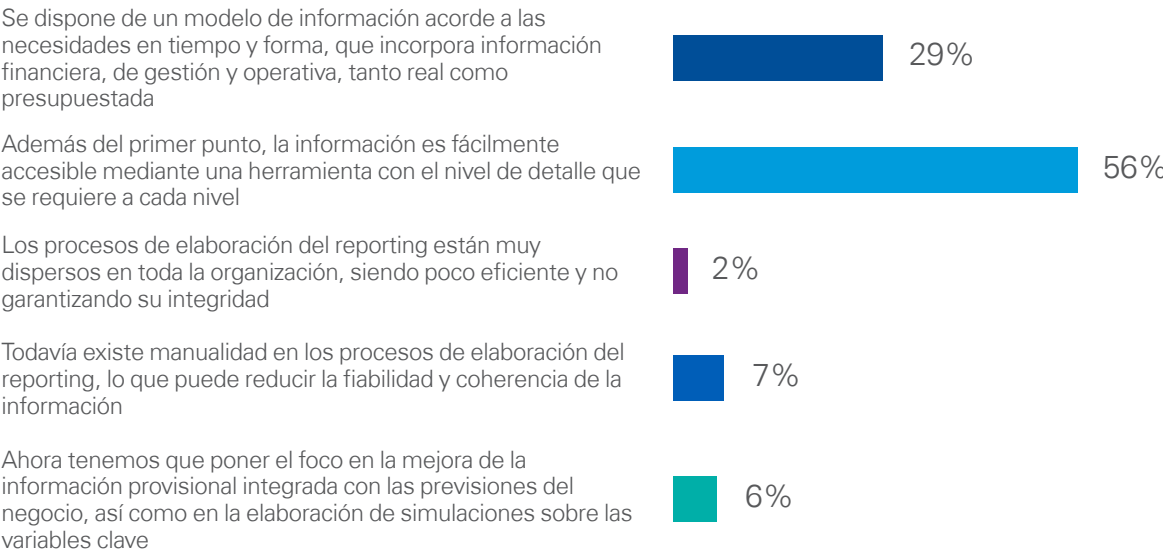


**Benigno Prieto**  
Director en Función Financiera

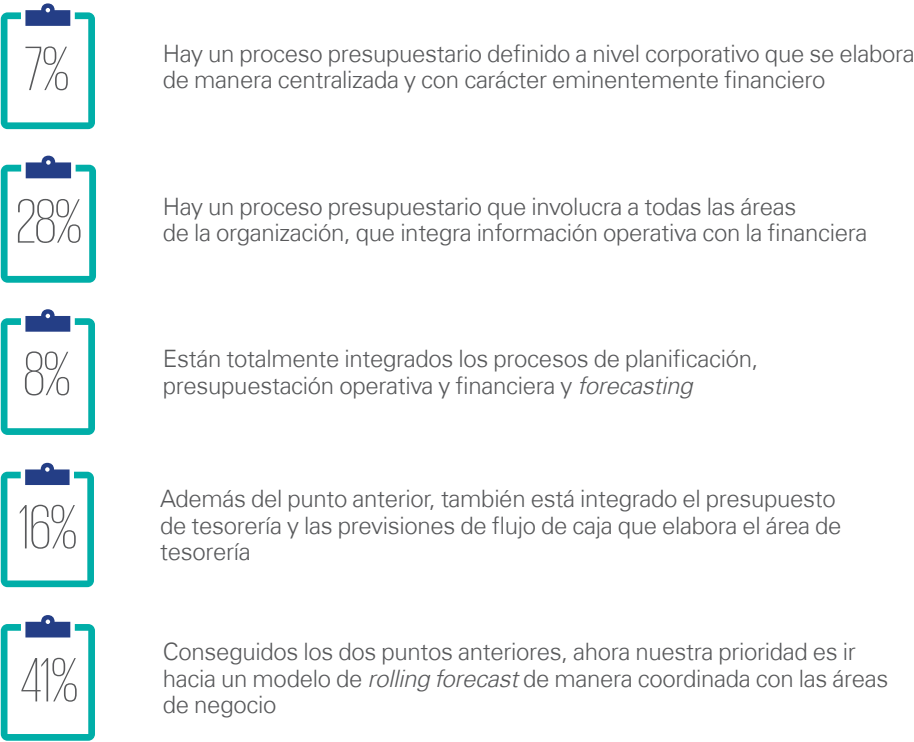




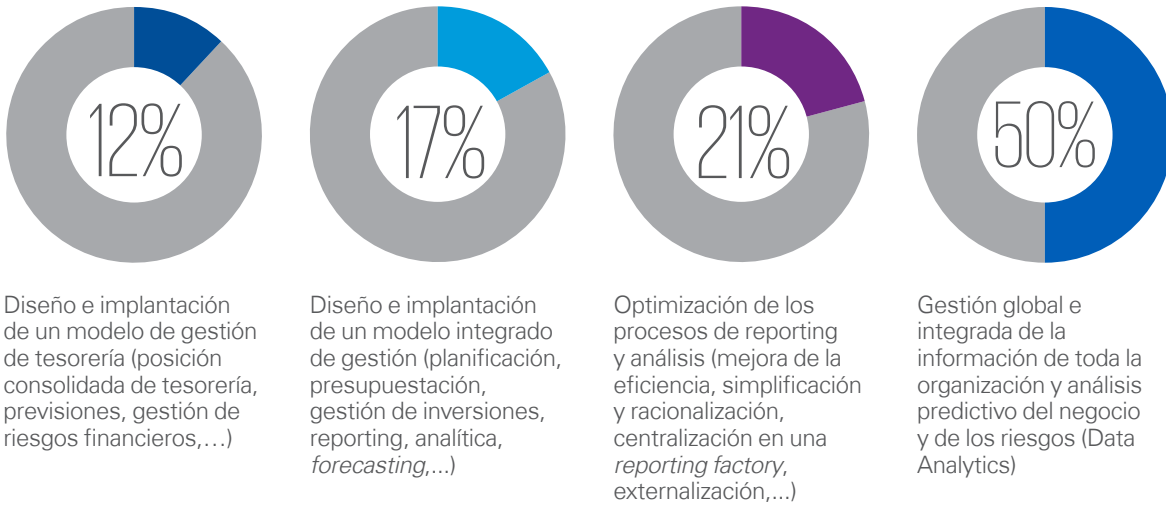
11 | Con respecto a la información disponible en su empresa, indique qué situación se adecua más a la suya.



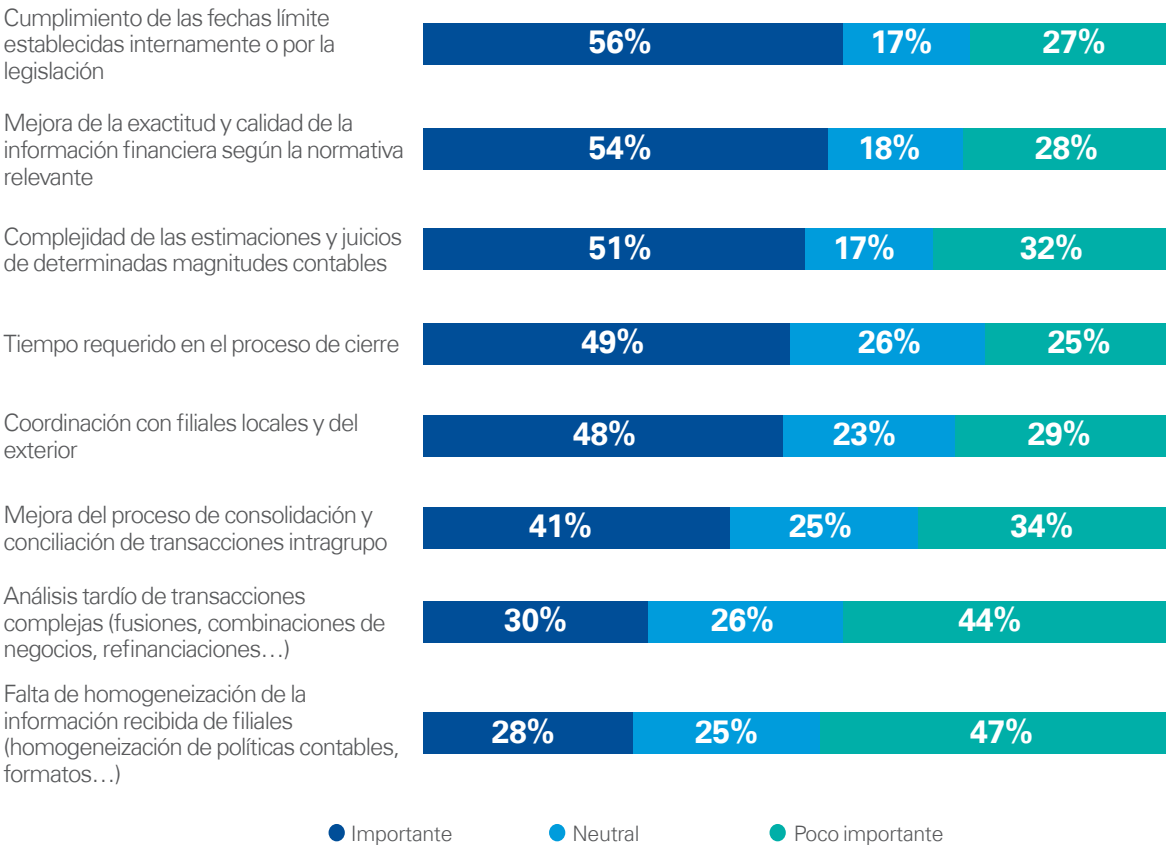
12 | ¿Cómo se elaboran en su empresa la planificación y los presupuestos?



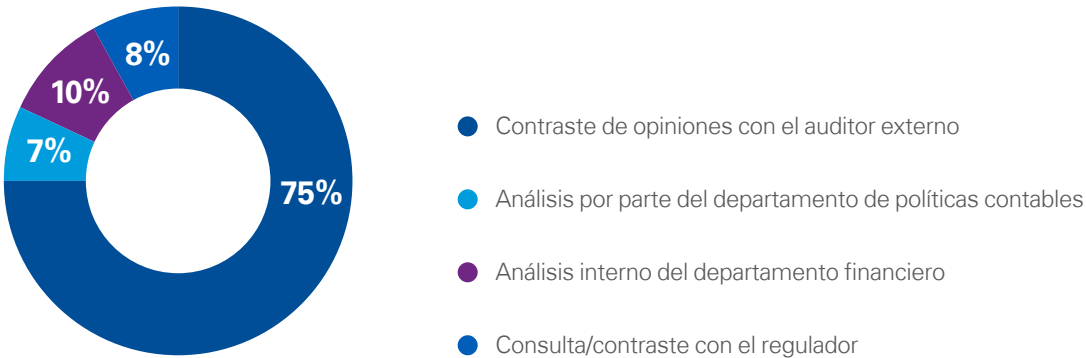
13 | ¿Cuál de las siguientes herramientas / modelos considera con más probabilidad de aplicar / implantar para su área en un futuro cercano?



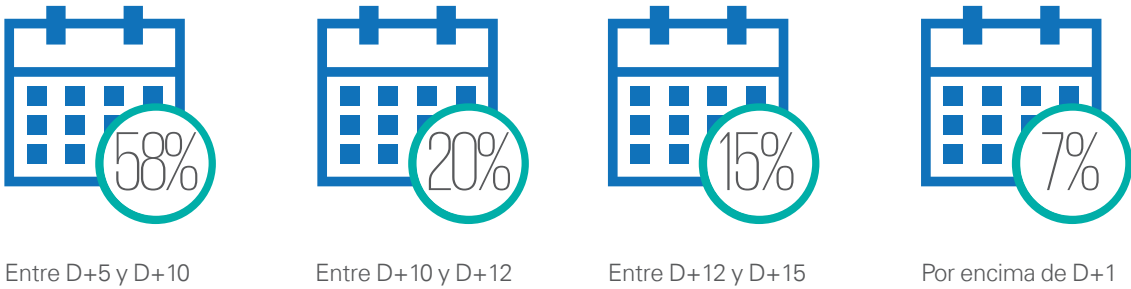
14 | ¿Considera que su proceso de cierre contable es susceptible de mejora? Evalúe los siguientes aspectos de acuerdo con su grado de importancia.



15 | En el caso de transacciones complejas en su organización, ¿qué mecanismos utiliza para el análisis de sus implicaciones contables y posibles interpretaciones?



16 | ¿Cuál es la fecha de presentación del reporting mensual? (D se considera día hábil tras el cierre mensual)



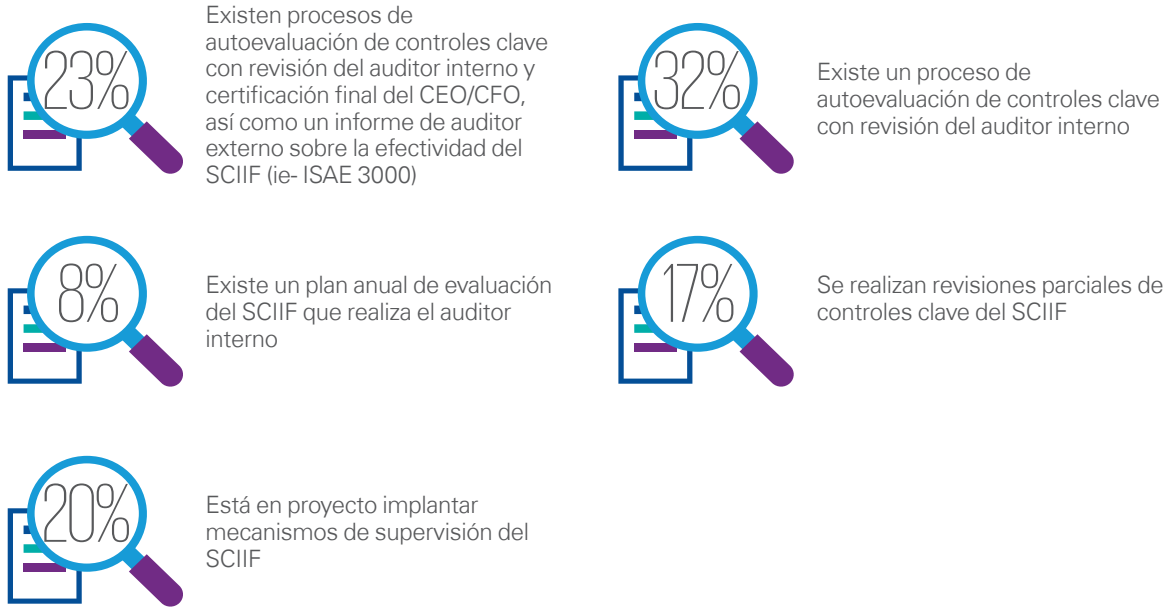
Control interno:  
avances en la autoevaluación y prevención del fraude

Se constatan avances en la implantación de procesos de autoevaluación de los controles de la información financiera que prepara la dirección financiera. No obstante, todavía existe un 45% que no cuenta con la revisión del auditor interno y solo un 23% analiza la efectividad del SCIIF por un experto independiente.

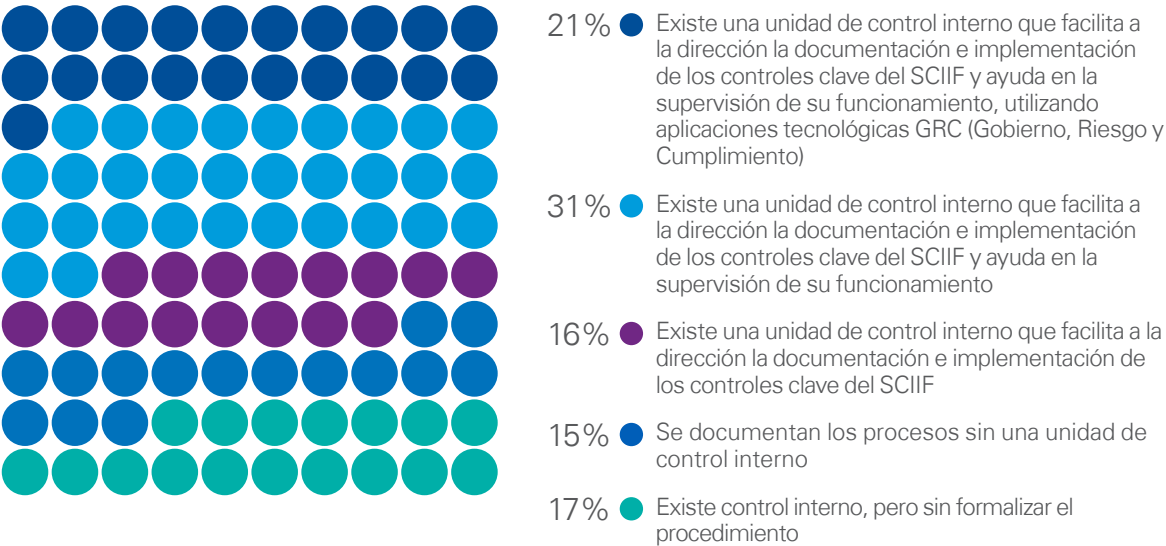
Siete de cada diez compañías consultadas cuentan con una unidad de control interno dentro del área de Finanzas, que facilita a la dirección la documentación e implementación de los controles clave del SCIIF y que, además, en un 52% de los casos, también ayuda en la supervisión de su funcionamiento. No obstante, aún existe un tercio que no dispone de una unidad de control interno con un procedimiento formalizado.

En lo que respecta al fraude, los hechos acaecidos en los últimos años han llevado a que casi la mitad de los CFOs consultados declare contar con una política antifraude formalizada en su empresa, que se imparte anualmente y que está prevista de un protocolo y régimen sancionador. Otra de las prácticas más extendidas es que el departamento de auditoría interna incluya revisiones de fraude en el plan de auditoría anual. Así, también queda patente la importancia de la prevención del fraude en la agenda del CFO, con solo un 14% de los encuestados que manifiesta no disponer de políticas ni medidas formalizadas en su compañía.

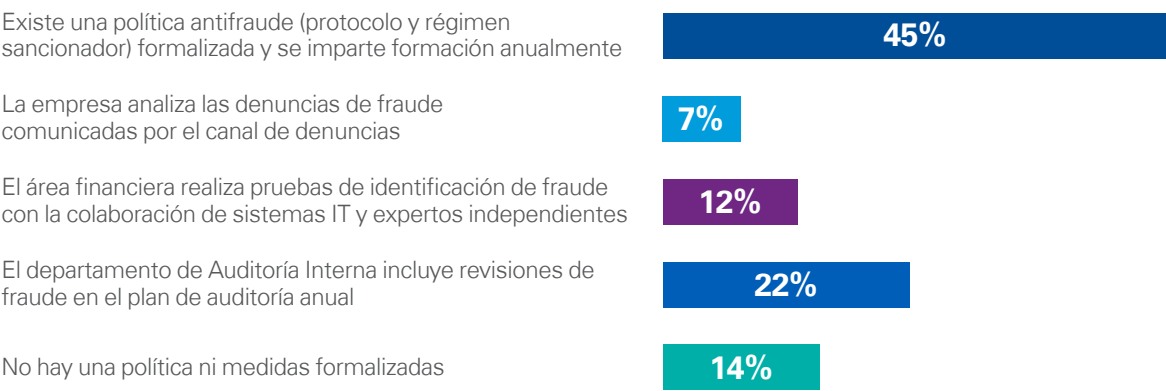
17 | ¿Tienen establecidos en su organización mecanismos de supervisión sobre la efectividad del control interno de la información financiera (SCIIF)?



18 | ¿Dispone su área de una unidad de control interno de la información financiera que facilite la documentación e implementación de un SCIIF efectivo?



19 | ¿Cuenta la empresa con mecanismos o procesos de identificación y prevención del fraude?

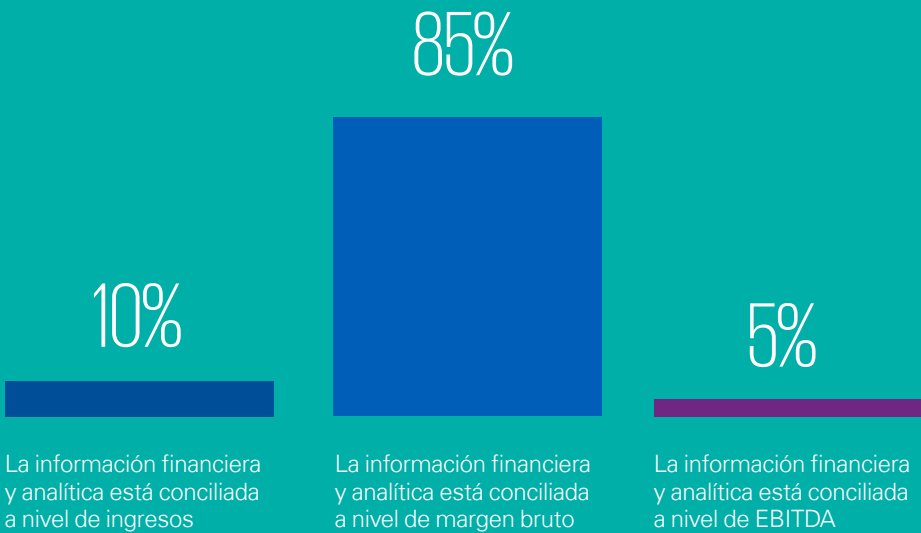


Cuestiones específicas para las empresas cotizadas

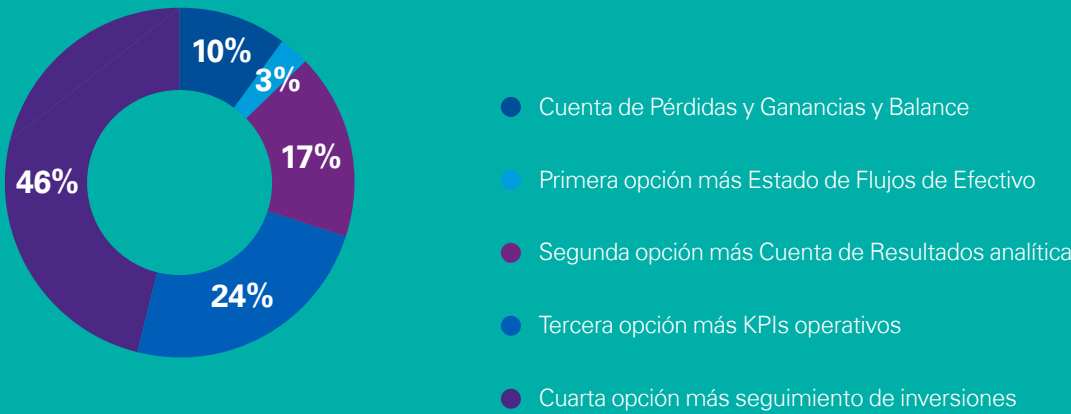
En la gran mayoría de las compañías, la información financiera y analítica está conciliada a nivel de EBITDA. Así lo declara un 85% de los CFOs consultados, frente al 62% que lo señalaba hace un año. El grupo de empresas que concilia esta información a nivel de ingresos o margen bruto es mínimo, ya que no supera en ninguno de los casos el 10%.

Por otro lado, se observa que, cada año, la información que incluye el reporting mensual tiende a ser más completa. Siete de cada diez organizaciones incluyen en este –aparte de la cuenta de Pérdidas y Ganancias y el Balance–, el Estado de Flujos de Efectivo, la Cuenta de Resultados analítica y los KPIs operativos. De ellos, además, casi una mitad también incorpora el seguimiento de inversiones en su reporting mensual.

20 | Señale el grado de alineamiento entre la información financiera y analítica.



21 | Señale los tipos de análisis que se incluyen en el reporting mensual, considerando también la comparativa real vs presupuesto.





# La visión de KPMG. Más complejidad y mayor valor de la información financiera

Es comprensible la cierta preocupación que muestran los responsables de la preparación y elaboración de la información financiera ante la sucesión de novedades en materia financiero-contable que han tenido que implementar en los últimos años. Sin duda, el esfuerzo realizado desde la dirección financiera para apoyar a la organización en su estrategia de negocio ha supuesto un reconocimiento a la labor de esta esencial función para la empresa y sus grupos de interés y está permitiendo afrontar los nuevos retos con mayor grado de agilidad y conocimiento.

Porque estos retos no son menores e inciden tanto en el cumplimiento de requerimientos sobre la información financiera que se reporta al mercado como por las propias novedades regulatorias en materias clave para la arquitectura contable y el reporting como son los ingresos ordinarios de una compañía, los contratos de arrendamientos, o el tratamiento contable del fondo de comercio, por citar algunos de general relevancia e impacto.

Todo ello en un entorno marcado por el sostenido crecimiento de la actividad empresarial, con un ámbito mayor de operaciones vinculadas a la presencia internacional, que no siempre va acompañada de la estructura ideal o del necesario periodo de adaptación a culturas empresariales en mercados exteriores o incluso con marcos normativos diversos, que añaden complejidad a todo el proceso de obtención de las cuentas y los estados financieros.

En esta última encuesta se aprecia que las empresas siguen mejorando respecto al modelo y herramientas disponibles para preparar su información financiera, de gestión y operativa, así como en sus procesos de planificación y presupuestación, aunque es preciso el impulso en la integración de los procesos de análisis y reporting.

Sobre el proceso de cierre contable, los directores financieros coinciden en destacar la importancia en el cumplimiento de los plazos y la necesidad de disponer de una información financiera exacta, detallada y de calidad que responda a las mayores exigencias regulatorias. También destaca la relevancia otorgada a la complejidad de las estimaciones de magnitudes contables, que genera una necesidad de atención y asesoramiento creciente por parte de la dirección que asegure el adecuado tratamiento y la correcta aplicación de los nuevos requerimientos de la normativa contable.



**Bernardo Ruecker**

Socio responsable de Asesoramiento Contable

# 6. Operación relevante: lo esencial de la planificación y el liderazgo financiero

Aunque el crecimiento orgánico suele ser la estrategia más habitual que siguen las empresas, el entorno cambiante y el acceso a nuevos mercados impulsan las operaciones inorgánicas. En estas operaciones resulta fundamental una buena planificación del proceso de integración con la nueva compañía. Por esta razón, la mitad de las empresas involucradas en operaciones de M&A ha elaborado previamente el plan de los primeros 100 días, a fin de identificar los aspectos críticos y prioritarios de la organización.

Por su parte, un 40% ha optado por elaborar previamente una estimación de sinergias con una visión global, que posteriormente se han alcanzado en un alto porcentaje. En cualquier caso, bien realizando previsiones de sinergias o elaborando un plan realista de los primeros 100 días, el objetivo es mitigar los riesgos asociados al proceso de integración.

Consumo de tiempo y recursos, diferencias culturales entre empresas o integración de personas son algunos de los retos que las compañías pueden afrontar en el proceso de integración. Para superarlos, es clave llevar a cabo un análisis previo en profundidad. De ahí que solo un 12% haya subestimado la complejidad de la integración o elaborado un plan poco realista.

A la hora de abordar de manera óptima el proceso de integración, el liderazgo por parte del área de Finanzas se posiciona como un factor crítico. Así lo manifiesta una mitad de las compañías consultadas, que confía en su equipo financiero para alcanzar el éxito en la operación y obtener el valor esperado.

El ritmo de operaciones de M&A se mantiene estable respecto a hace un año, con un 74% de compañías que ha recurrido al crecimiento inorgánico. De ellas, la mayoría se encuentra satisfecha con el valor generado por las operaciones societarias realizadas, ya que en el 56% de los casos han superado el valor esperado, mientras en tan solo un 2% no han creado valor.



Las principales causas de que las operaciones no hayan creado el valor esperado responden a un precio pagado demasiado alto, a la falta de recursos para ejecutar la integración posterior y a las divergencias culturales entre las distintas empresas (ej. procesos, horarios, idiomas, etc.). Respecto al importe de las operaciones, la mayoría ha sido inferior a los 50 millones de euros, aunque casi un cuarto ha superado los 150 millones.

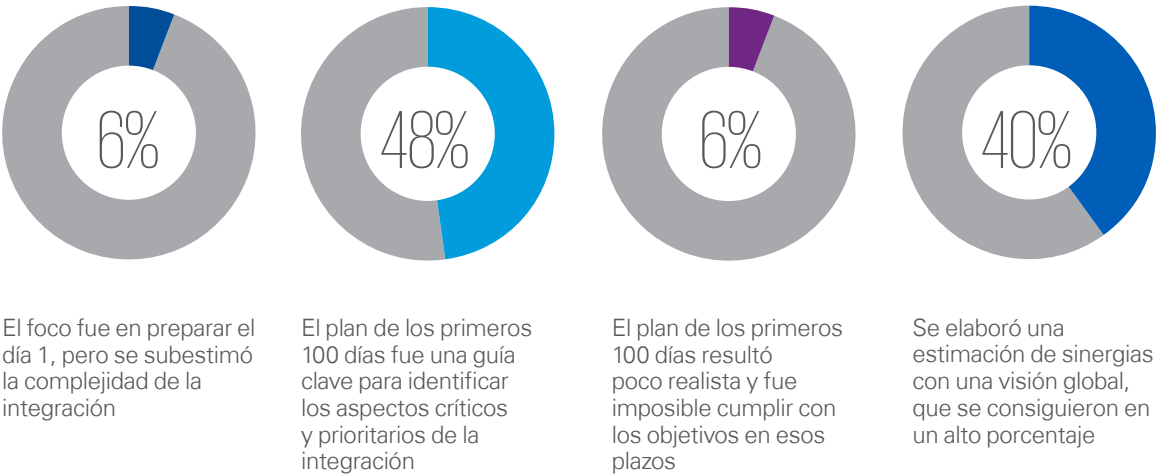
Por otro lado, las actividades de reestructuración que las compañías han llevado a cabo han ido encaminadas, fundamentalmente, a la gestión optimizada del capital circulante y a la reestructuración de la deuda con entidades financieras. Si bien es cierto que una buena parte de las compañías no ha necesitado refinanciar su deuda.

Retomando la importancia de una adecuada planificación a la hora de abordar operaciones de M&A, ha quedado patente lo vital de involucrar a la Función Financiera para abordar el proceso de integración. Pero no basta limitarse a los recursos internos, también es imprescindible contar con personal externo que disponga de los conocimientos y la dedicación necesarios que exige este tipo de operaciones. Es por ello que siete de cada diez empresas recurren a asesoramiento especializado en todas las transacciones que realizan.

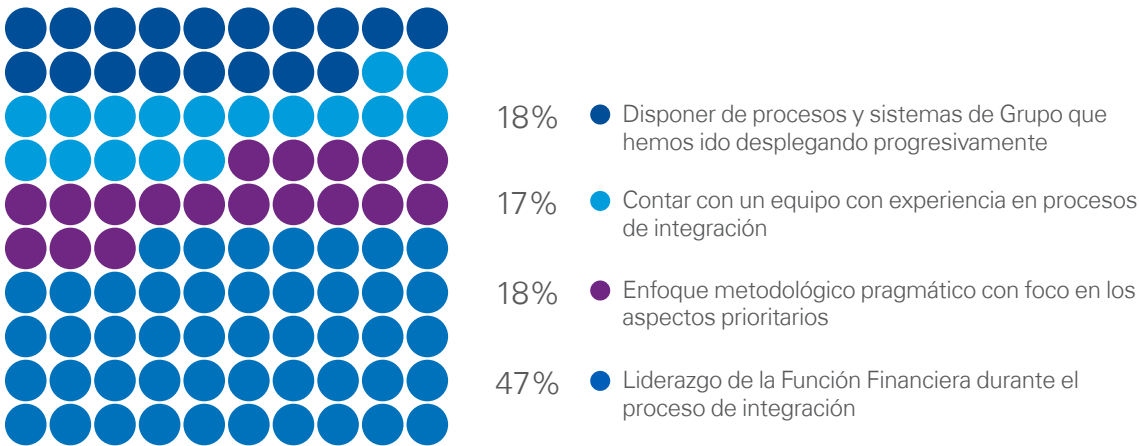
Como se ha comentado al principio del capítulo, la estrategia de las compañías suele estar basada en el crecimiento orgánico, y así parece que continuará siendo en los próximos cinco años, de acuerdo con un 43% de los encuestados. Por su parte, un 15% prevé crecer fundamentalmente por la vía inorgánica, aunque una buena parte de las empresas (39%) no se decanta por ninguna de las dos.



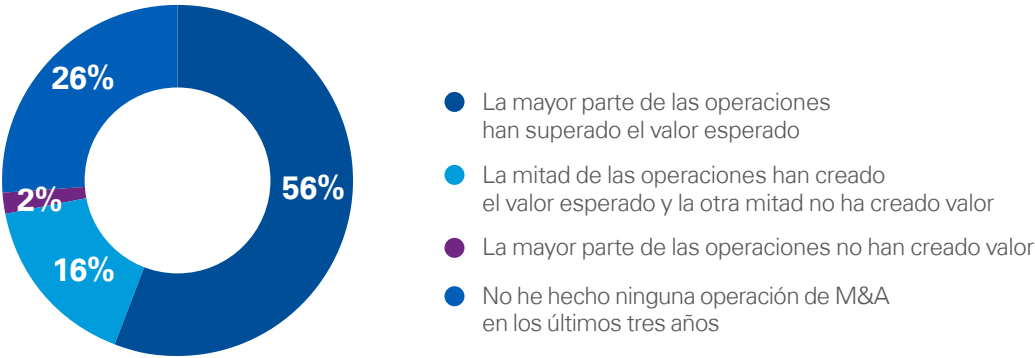
22 | ¿Ha seguido un enfoque metodológico a la hora de abordar el proceso de integración de la nueva compañía?



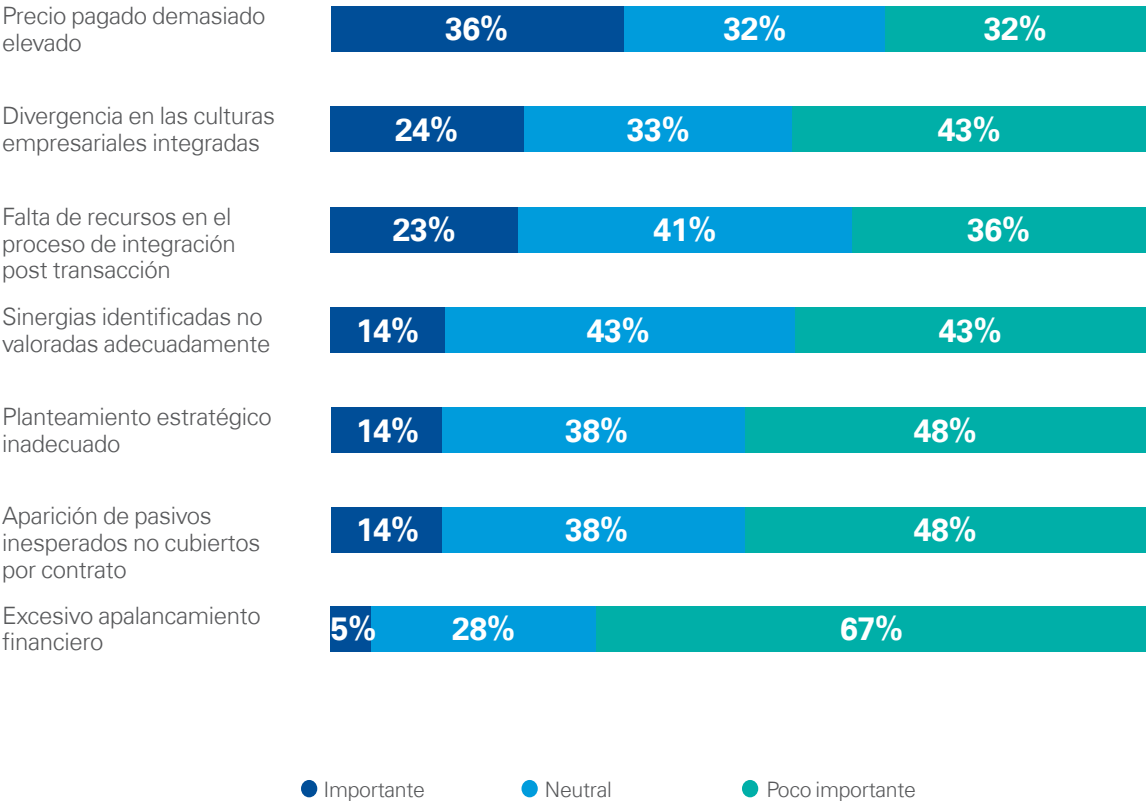
23 | ¿Cree que la Función Financiera estaba preparada para abordar el proceso de integración de acuerdo a lo esperado? ¿Cuál ha sido el aspecto diferencial en su caso?



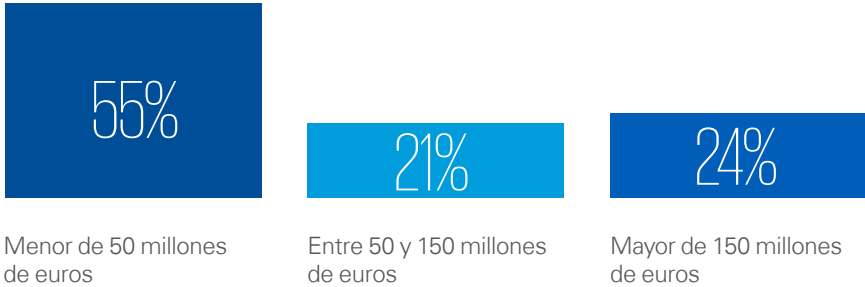
24 | Teniendo en cuenta las operaciones de M&A en las que ha participado, indique cuántas han generado el valor esperado por el accionista y cuántas no.



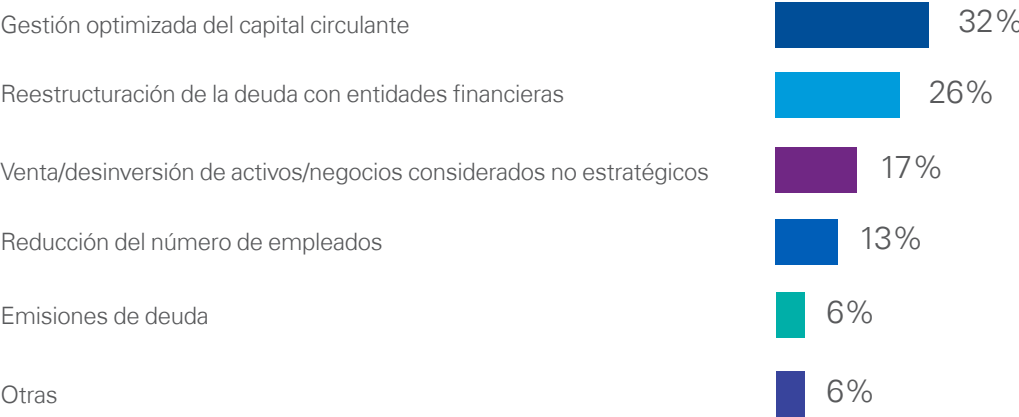
25 | En una operación de M&A que haya creado un valor para el accionista inferior al esperado, indique el principal factor que ha originado esa situación.



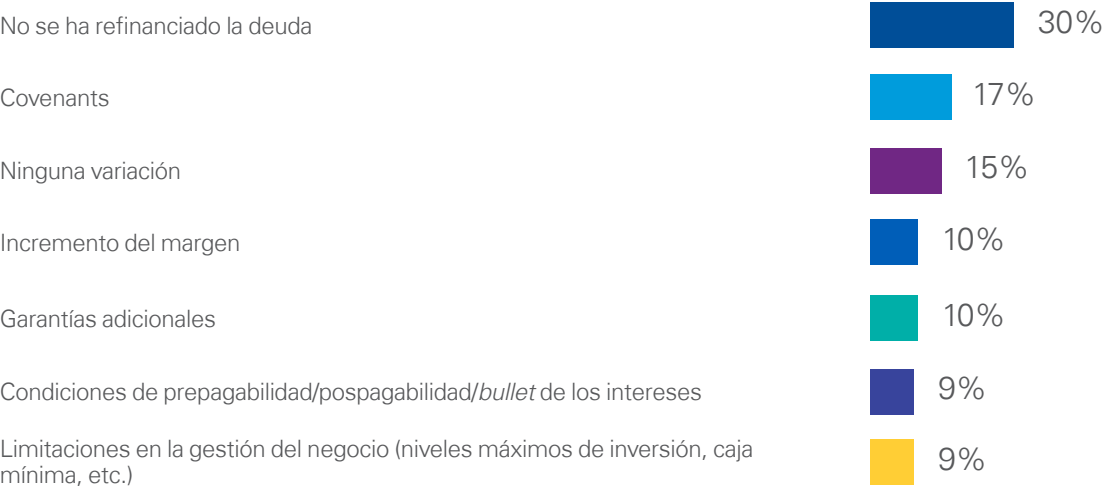
26 | En relación al importe de las operaciones en las que ha participado, indique en qué rango se encontraban.



27 | ¿Qué actividades de reestructuración ha realizado recientemente en su empresa?

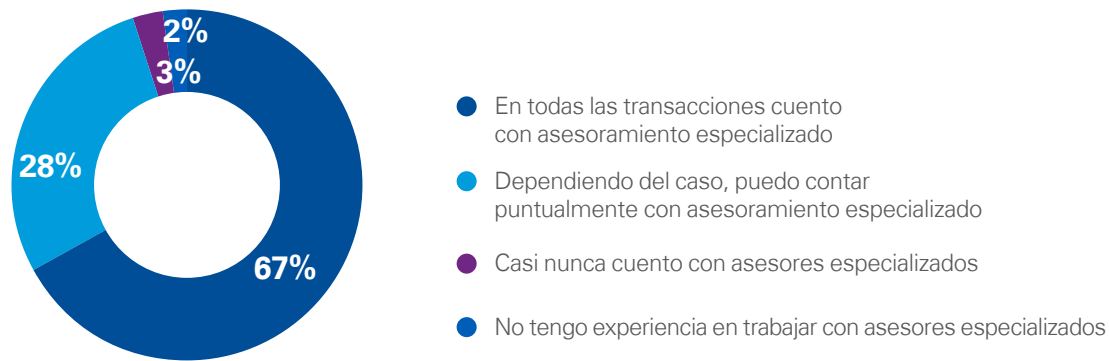


28 | En relación a la refinanciación de los préstamos a medio y largo plazo que se hayan llevado a cabo en su empresa recientemente, ¿cuáles de las siguientes variaciones en las condiciones del préstamo son aplicables?

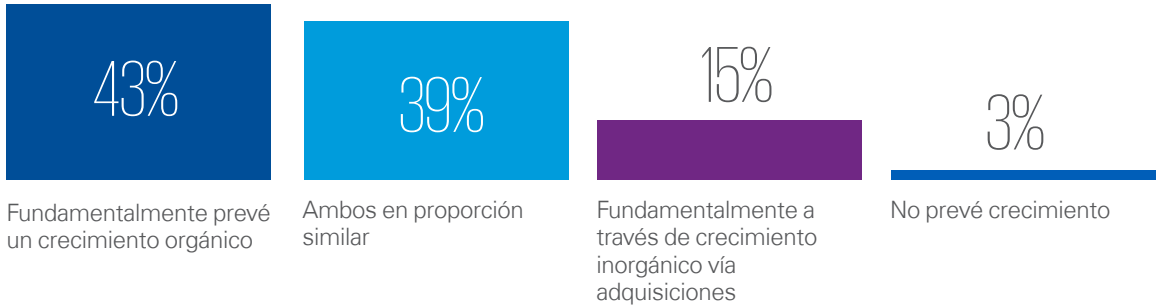




29 | Indique si en el proceso de la compra/venta (gestión del proceso, contrato, due diligence, etc.) y/o integración ha contado con el apoyo de asesores especializados.



30 | Indique a través de qué vías prevé que su empresa va a crecer en los próximos 5 años.



# 7. Internacionalización: el control efectivo asegura el éxito de la expansión

Al igual que en años anteriores, la internacionalización continúa siendo una apuesta estratégica para un gran número de compañías españolas. El control de las operaciones en los nuevos países es uno de los retos más importantes a los que se enfrentan las organizaciones. En este sentido, es clave la implantación de modelos de procesos homogéneos –con los que ya cuenta un 37% de los consultados–, así como de modelos y herramientas de reporting corporativas –que ya ha implantado un tercio–, que garanticen el control efectivo y eficiente de las operaciones en los distintos países, minimizando los riesgos asociados.

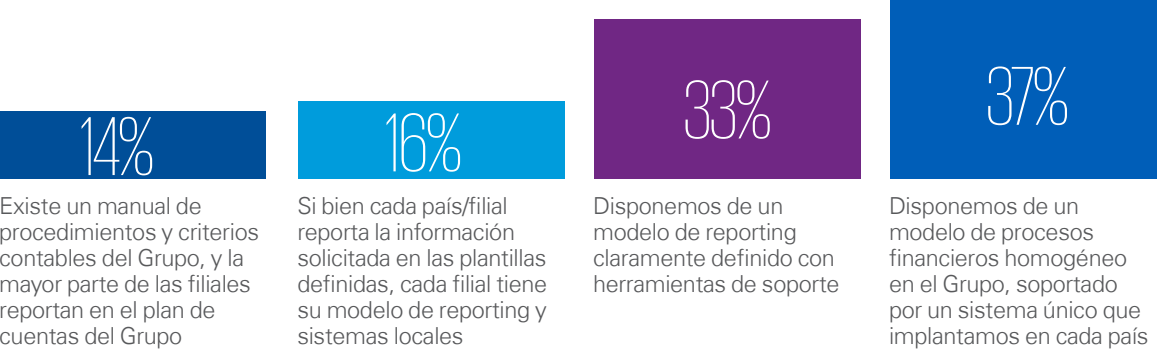
Los programas de formación internacionales han evolucionado de un año a otro. Antes centrados en formar a las personas clave de Finanzas mediante iniciativas diseñadas por el equipo de la matriz; ahora los programas se coordinan en su mayoría con el área de Recursos Humanos.

El CFO se posiciona como figura clave para el éxito y la sostenibilidad del crecimiento internacional. En la actividad exterior de la empresa, la gestión de los riesgos financieros, el cumplimiento fiscal internacional y los estados contables consolidados son las áreas que más dedicación le exigen a la hora de crecer tanto de forma orgánica como inorgánica. Asimismo, la planificación financiera de la inversión también exige al CFO una responsabilidad directa cuando se trata del crecimiento orgánico de la compañía.

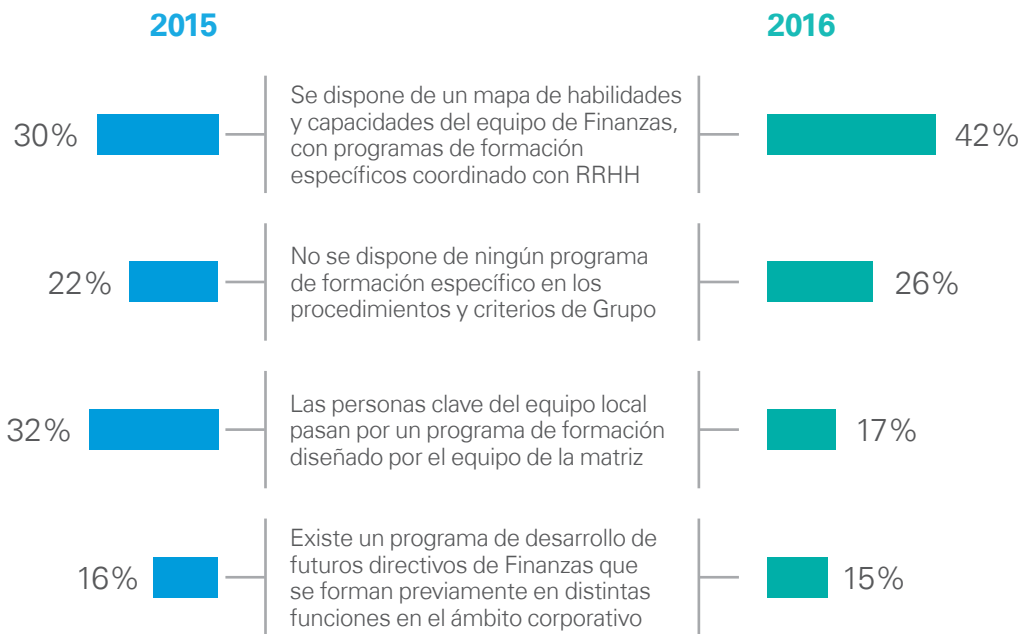
En el caso de la actividad exportadora, destaca la involucración del CFO en aspectos como el cash-flow internacional –referido a la financiación y métodos de pago, entre otros– y la cobertura de riesgos financieros. En torno a dos tercios de los encuestados asumen una responsabilidad directa en lo que concierne a estas cuestiones.

La utilidad e importancia de aplicar políticas de precios de transferencia queda demostrada en base a las respuestas de casi la totalidad de la muestra (99%). Mientras unos orientan estas políticas a minimizar los riesgos, otros hacen uso de ellas como herramienta de gestión financiero-fiscal y medición de objetivos para la organización. Pero la práctica más habitual que sigue el 40% de las empresas es documentar rigurosamente todas las operaciones vinculadas, a fin de cumplir con la normativa vigente.

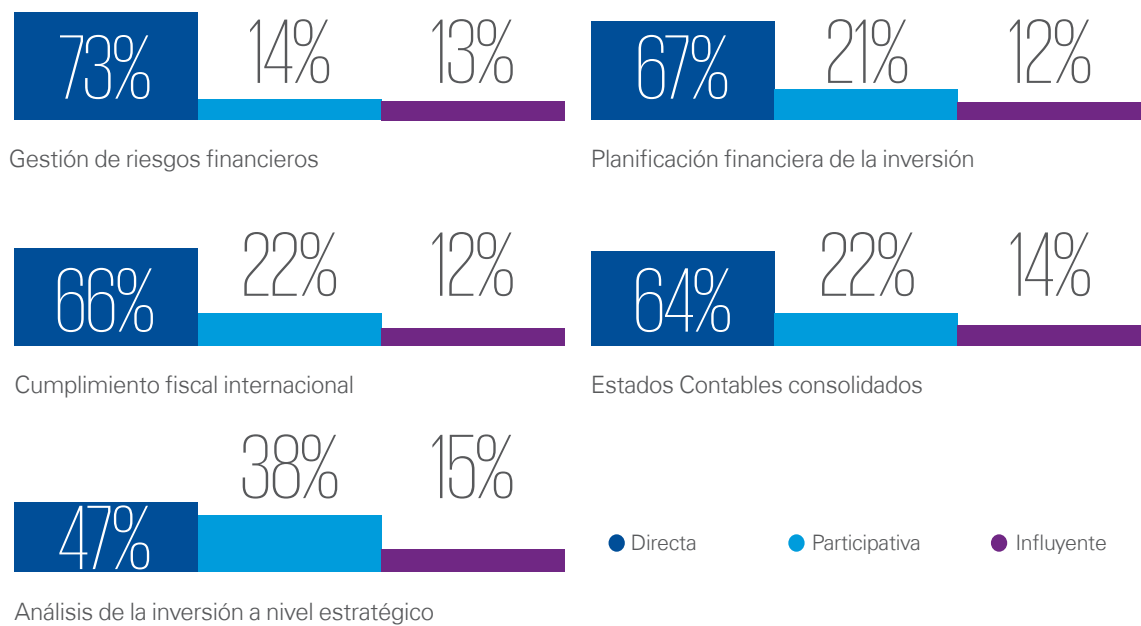
31 | ¿Dispone de los procesos, sistemas y procedimientos necesarios para tener un control efectivo de las operaciones en los nuevos países?



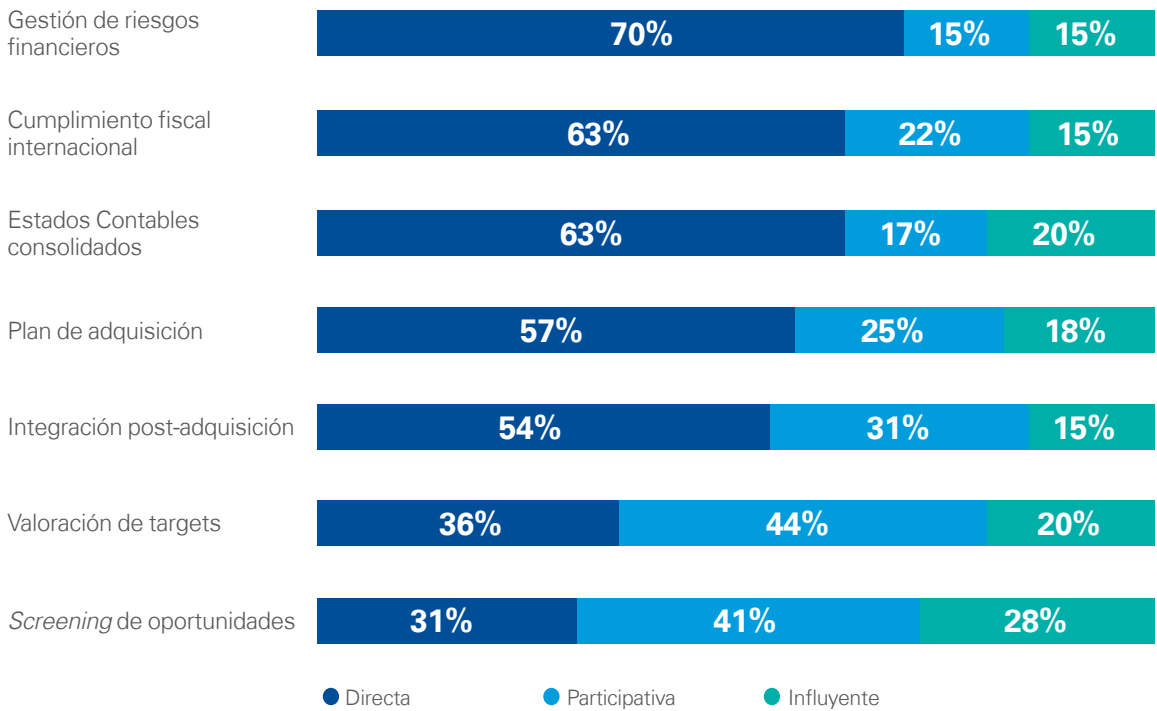
32 | ¿Dispone de programas de formación y de gestión del talento para los profesionales de Finanzas a nivel global?



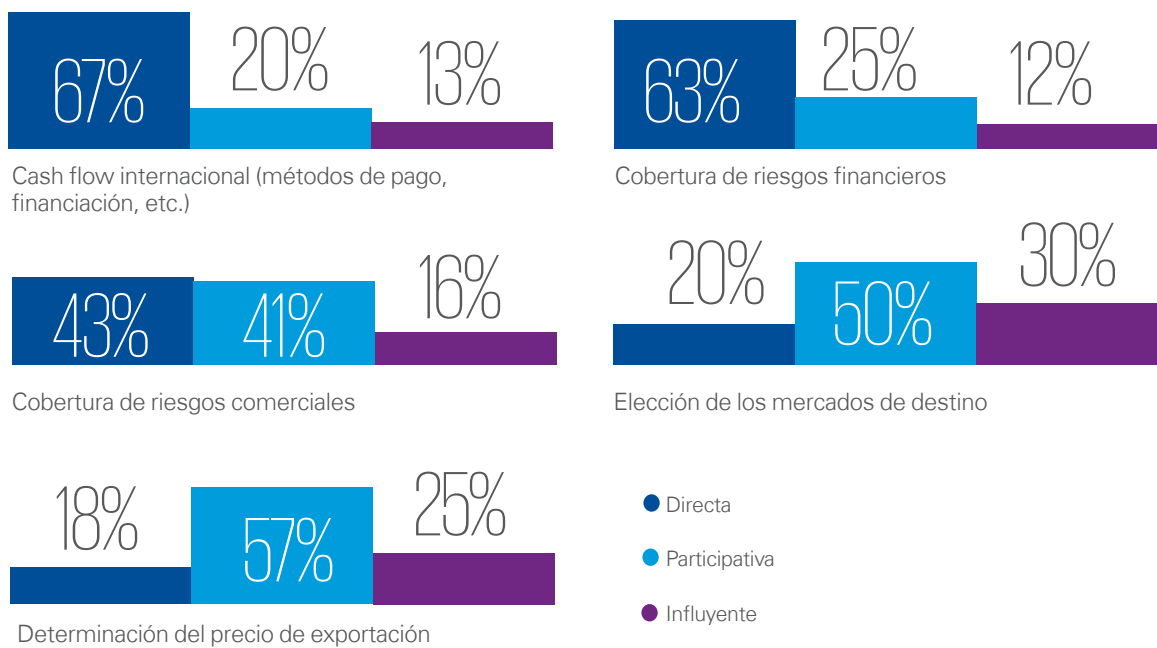
33 | Indique el grado de responsabilidad que ha tenido como CFO en el crecimiento orgánico de la empresa en su actividad exterior en los siguientes aspectos:



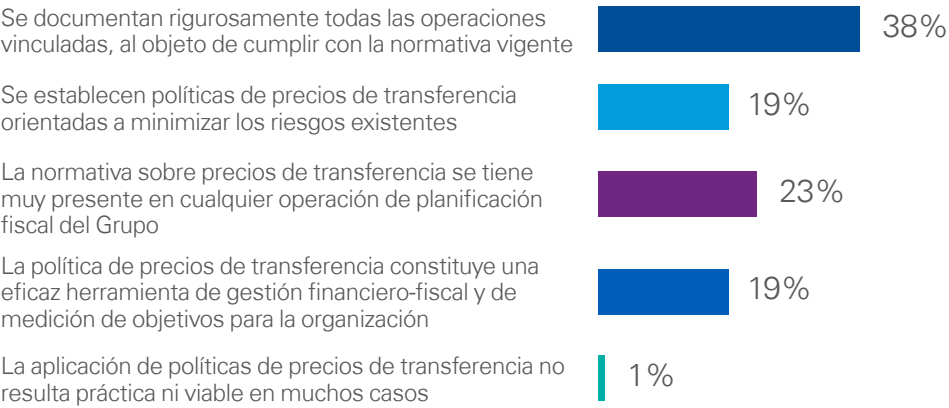
34 | Indique el grado de involucración que haya tenido como CFO en el crecimiento inorgánico de la empresa en su actividad exterior en los siguientes aspectos:



35 | En el caso de la actividad exportadora, indique el grado de involucración como CFO de la empresa en los siguientes aspectos:



36 | **Describe qué enfoque se sigue principalmente en su organización en relación con la normativa sobre precios de transferencia aplicable en España y/o en otros países.**

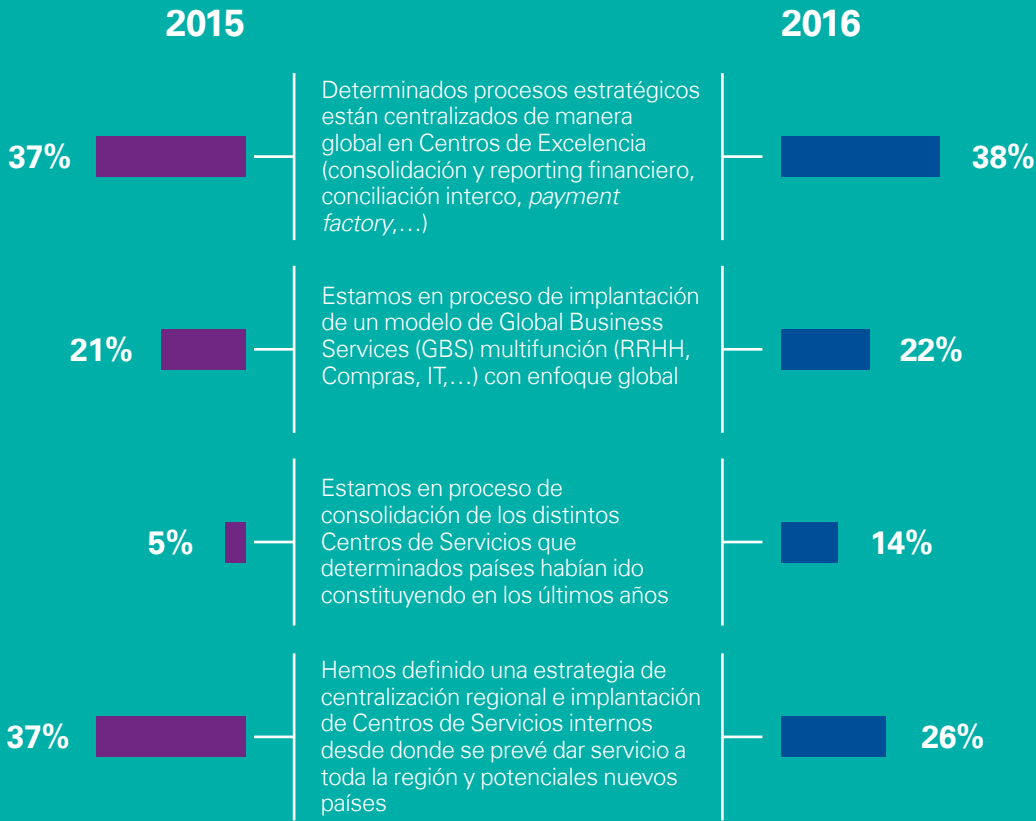


Cuestiones específicas para las empresas cotizadas

Para dar respuesta a las necesidades del negocio con la escalabilidad y eficiencia requeridas, las empresas necesitan optimizar su modelo operativo. Esto no solo les permitirá alcanzar rendimientos superiores, sino también lograr ventajas competitivas que se traduzcan en un mejor posicionamiento y mayor cuota de mercado.

Con tal fin, un 38% de las compañías ha centralizado de manera global determinados procesos estratégicos en Centros de Excelencia, tales como la consolidación y el reporting financiero, conciliación interco o *payment factory*, entre otros. En este sentido, se aprecia un cambio de tendencia respecto a hace un año, cuando la mayor parte de las empresas manifestaba que había definido una estrategia de centralización regional e implantación de Centros de Servicios internos desde donde planeaba dar servicio a toda la región y a los potenciales nuevos países.

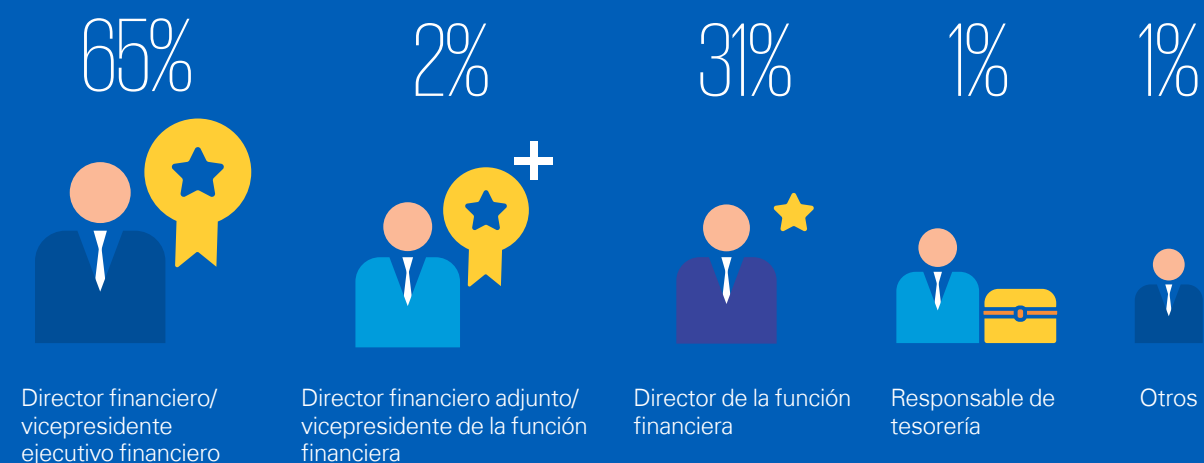
37 | **¿Qué cambios ha acometido en su modelo operativo global para dar respuesta a las necesidades del negocio con la escalabilidad y eficiencia requeridas?**





## 8. Composición de la muestra

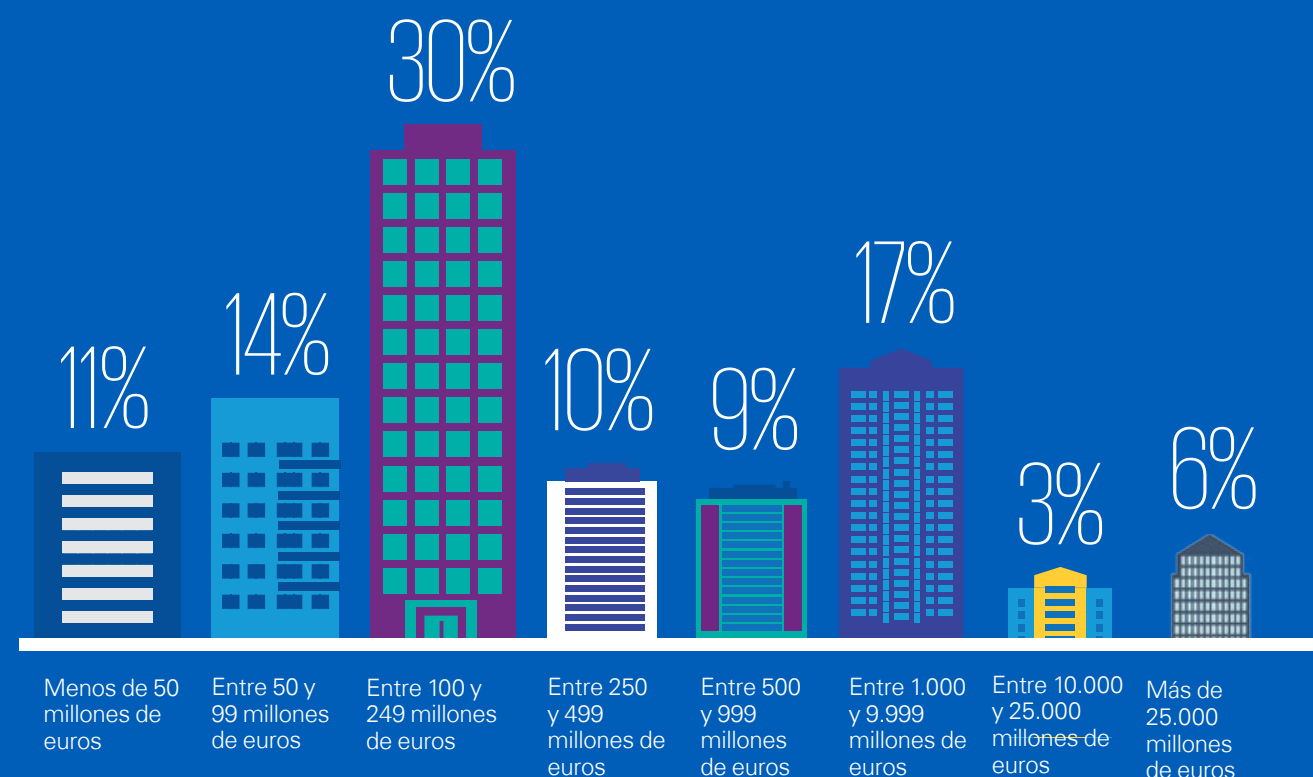
### Cargo



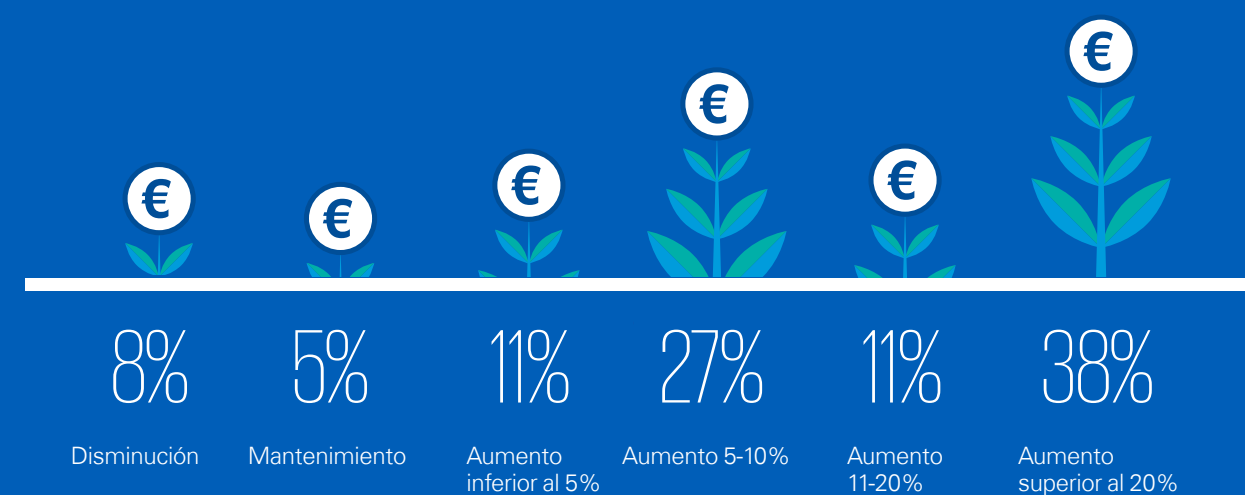
### Sector



### Tamaño de la empresa por ingresos anuales



### Variación de EBITDA en los últimos tres años



# Contacto

## **Borja Guinea**

**Socio responsable de**

**Auditoría de KPMG en España**

**T:** +34 91 456 38 27

**E:** bguinea@kpmg.es

## **Belén Díaz**

**Socia responsable de Función**

**Financiera en Management**

**Consulting de KPMG en España**

**T:** +34 91 456 60 53

**E:** belendiaz@kpmg.es

**kpmg.es**



© 2017 KPMG, S.A., sociedad anónima española y miembro de la red KPMG de firmas independientes, miembros de la red KPMG, afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza. Todos los derechos reservados

KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza.

La información aquí contenida es de carácter general y no va dirigida a facilitar los datos o circunstancias concretas de personas o entidades. Si bien procuramos que la información que ofrecemos sea exacta y actual, no podemos garantizar que siga siéndolo en el futuro o en el momento en que se tenga acceso a la misma. Por tal motivo, cualquier iniciativa que pueda tomarse utilizando tal información como referencia, debe ir precedida de una exhaustiva verificación de su realidad y exactitud, así como del pertinente asesoramiento profesional.

