

# Los directores financieros:

Una pieza clave en la hoja  
de ruta de las empresas

Junio 2012

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





---

# Índice

---

**05**

—  
Introducción

---

**06**

—  
Principales  
conclusiones

---

**10**

—  
Resultados de  
la encuesta

---

**24**

—  
Detalles de la  
muestra

welcome  
to our  
**new** home



in The Wharf



# Introducción

En un entorno de crisis, disponer de la información financiera correcta y actualizada para poder tomar decisiones puede significar la supervivencia de una empresa. El nuevo entorno empresarial y económico ha hecho que el cambio en la función de los directivos financieros se realizara a un ritmo más acelerado. Esta es una de las principales conclusiones que se desprende de la cuarta edición de la encuesta online, cuya finalidad es premiar a los **“100 Mejores Directores Financieros”**, cuya labor es de una importancia estratégica y vital para el rumbo de cualquier empresa. En los momentos de incertidumbre económica en los que nos encontramos es importante manifestar un reconocimiento a esta figura y a su rol dentro de la empresa.

Para realizar el estudio se ha contactado con cerca de 2.000 directores financieros de empresas de todos los sectores de la economía española. En el 40% de los casos, el volumen de ingresos de estas compañías es inferior a los 250 millones y en el 14% supera los 25.000 millones de euros.

# Principales Conclusiones

Se confirma la tendencia de los últimos años en cuanto a la transformación de la figura del director financiero (Chief Financial Officer, CFO, por sus siglas en inglés), que ha ido ganando importancia relativa dentro de la empresa, hasta convertirse en un cargo estratégico, aportando valor en la toma de decisiones. Para ello, los CFOs han ido invirtiendo y mejorando tanto sus procesos como sus sistemas de apoyo, y claramente se percibe cómo las empresas otorgan cada vez más importancia a la necesidad de que la información disponible sea integrada y completa, es decir, que la información sea única, se comparta y se explote de manera fiable desde una misma fuente. Los datos reales, el presupuesto, el análisis de costes, los datos consolidados, los planes estratégicos, la visión de la "caja", los cuadros de mandos, etc., forman un conjunto entendible y explicable. Asimismo, al CFO se le exige que toda esta información esté disponible mucho antes en el tiempo y en un entorno dinámico, sencillo y automático.

Hilario Albarracín, socio responsable de Auditoría de KPMG en España

**“El CFO se ha convertido en pieza clave e influyente en la gestión de esta crisis como han podido comprobar los CEOs”**

En el entorno económico actual, existen fundamentalmente dos preocupaciones generalizadas para los CFOs. La primera preocupación es la reducción de los márgenes de sus negocios, motivado por la disminución de las ventas, y la dificultad de reducir los costes de manera proporcional; la segunda, las dificultades para obtener financiación, tanto a corto como a largo plazo. Como consecuencia, actualmente en la agenda de la mayoría de los CFOs está el continuar optimizando todos sus procesos para lograr

Guillermo Padilla, socio responsable de Management Consulting de KPMG en España

**“En las agendas de la mayoría de los directores financieros está continuar optimizando todos los procesos para ser todavía más eficientes y seguir aportando valor a sus empresas”**

ser todavía más eficientes y seguir aportando valor a sus empresas.

Asimismo, el 53 por ciento de los directores financieros encuestados considera que su gestión ha sido clave en la evolución de su empresa, destacando su relevancia a la hora de asegurar la financiación del negocio (40 por ciento), gestionar el capital circulante (41 por ciento) y reducir los costes operativos (42 por ciento).

Los principales retos que han afrontado este año se refieren a la gestión de tesorería y capital circulante (65 por ciento), la reestructuración de la plantilla (44 por ciento) y la deuda con entidades financieras (39 por ciento), así como procesos de desinversión de activos (29 por ciento). En los procesos de refinanciación llevados a cabo, los aspectos clave para los bancos han sido aumento del precio (37 por ciento) y garantías adicionales (24 por ciento), unidas al compromiso de cumplimiento de ciertos covenants (20 por ciento). Para mitigar las turbulencias financieras, los directores financieros han optado por ampliar las líneas de crédito o la financiación a largo plazo (50 por ciento), asegurar cantidades de tesorería (45 por ciento), realizar coberturas de tipo de interés (30 por ciento) y fortalecer la solvencia con inyecciones de capital (20 por ciento). Además, el 91

por ciento de los directores financieros encuestados suele contar con asesores especializados externos en todas o en muchas de las transacciones realizadas.

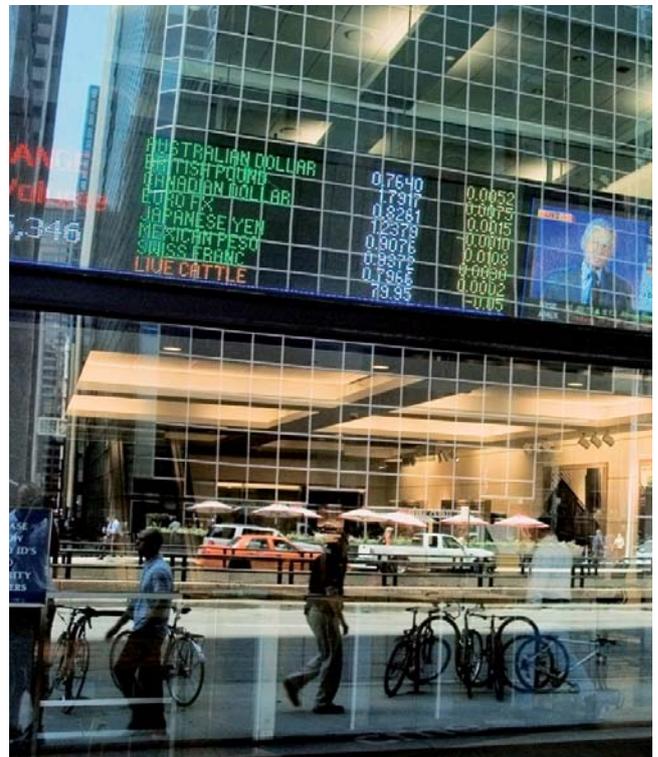
Por otro lado, para el CFO es importante disponer de un mapa de riesgos valorado, de cara a establecer las medidas oportunas para mitigarlos, así como el mantenimiento de órganos específicos de control y seguimiento directamente ligados a la Alta Dirección.

Las empresas hacen cada vez más informes integrados, incluyendo información extra-financiera en los informes

Ignacio Faus, socio responsable de Transacciones y Reestructuraciones de KPMG en España

**“Una buena gestión financiera cuenta ahora igual o más que una buena cifra de ventas. Dicho de otra manera, el CFO puede influir mucho más que antes en el beneficio final que reporta una compañía”**

anuales con el fin de crear valor, si bien la mayoría de los CFOs estiman que dichos informes son mejorables. La protección de la información de cara a prevenir posibles “fugas de información” es un objetivo relevante para la Dirección en el entorno económico actual. Asimismo, los directivos de las organizaciones, al igual que el resto del personal, están adecuadamente concienciados de los comportamientos que pudieran conllevar responsabilidad penal a la compañía y han efectuado una revisión de los controles existentes. Aquellas empresas que sepan asumir adecuadamente los riesgos y adopten las medidas necesarias para maximizar las oportunidades, y al mismo tiempo



Pablo Bernad, socio responsable de Risk Consulting en Europa, Oriente Medio, África y Sudeste Asiático

**“El futuro de las compañías en el actual contexto económico, dependerá en gran medida de saber medir y mitigar los riesgos que tiene que asumir su negocio para poder salir reforzado en los próximos años”**

reduzcan los posibles efectos adversos de asumir esos riesgos necesarios, serán los líderes de mañana.

Los resultados de la encuesta ponen de manifiesto la creciente importancia de los precios de transferencia en grupos nacionales y multinacionales desde perspectivas complementarias, tanto la que se refiere al estricto cumplimiento de la normativa nacional e internacional con el fin de minorar los riesgos fiscales derivados de potenciales ajustes (reactiva –y, en principio, más vinculada al departamento fiscal-) –así responde el 46% de los encuestados- como la que hace referencia a la incorporación de los precios de transferencia como variable clave a la hora de desarrollar cualquier tipo de estructuración fiscal internacional integrada (proactiva –más vinculada a los departamentos de estrategia/ financieros/fiscales), para el 23 por ciento de los encuestados.

Asimismo, la encuesta refleja la alta sensibilidad que tienen los directores financieros españoles en relación con la tributación directa, siendo la reducción al máximo del tipo efectivo del Impuesto sobre Sociedades, el principal objetivo para el 52 por ciento de los mismos . Lo señalado anteriormente no obsta para que deba realizarse una ponderación de la composición del tipo efectivo y una correcta adecuación a la normativa fiscal e interpretaciones doctrinales.

Los resultados ponen de manifiesto que la mayoría de las empresas tienen en cuenta la tributación indirecta en el ámbito de las transacciones que realizan, ya sea con recursos internos o con ayuda de asesores



externos (así lo señalan el 45 por ciento de los CFOs encuestados). Ahora bien, también se pone de relieve que es mejorable este análisis en tanto en cuanto no se presta suficiente atención al impacto del IVA en el cash flow de las empresas, al persistir todavía la percepción de que es un impuesto que no supone un coste para las empresas, tal y como señalan el 21 por ciento de los encuestados, al trasladarse en último término el mismo al cliente. Por tanto, el ratio de rentabilidad es mejorable ya que todavía existe margen para poder rebajar el impacto del coste financiero de este impuesto.

La Dirección Financiera suele ser informada de las principales cuestiones en materia fiscal que afectan a su organización, a través de reuniones periódicas con las personas encargadas del asesoramiento fiscal, siendo ésta la respuesta elegida por el 60 por ciento de los directores financieros encuestados. Sin embargo, resulta poco frecuente el uso de reportings específicos de cuestiones fiscales al Consejo de Administración. Este resultado es consistente con

María José Aguiló, socia responsable de KPMG Abogados

**“Dada la complejidad de las normas tributarias y la rapidez con las que éstas se modifican, más en tiempos como los actuales, es fundamental a la hora de la toma de decisiones que la dirección financiera tenga en cuenta los temas tributarios más relevantes”**

otros estudios recientes realizados por KPMG, en los cuales hemos concluido que, en las empresas españolas, la involucración de los consejeros en los asuntos tributarios es aún muy limitada, sobre todo si se compara con la involucración de los consejeros observada en otros países de la OCDE.

En relación a cómo se gestiona el área fiscal se deduce que en un alto porcentaje de las empresas, para el 56

Hilario Albarracín, socio responsable de Auditoría de KPMG en España

**“El reto del CFO será generar y atender la mayor demanda de información integrada, relevante y comparable en un entorno dinámico y complejo”**

por ciento, la Dirección Financiera confía los temas tributarios relevantes a asesores fiscales externos. Por otro lado, el 99 por ciento de los directores financieros considera que la información financiera será crítica en el futuro en la toma de decisiones económicas por parte de terceros.

La mayor utilidad que tiene para ellos el trabajo del auditor se centra en su capacidad de asesorar en temas contables complejos, la adecuada planificación del trabajo de auditoría, su conocimiento de la organización auditada, su contacto continuo con la dirección y su independencia en el trabajo de revisión de las cuentas anuales.

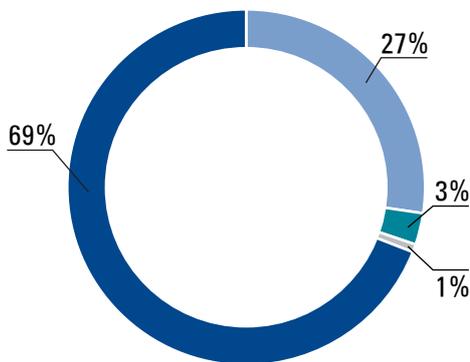
Asimismo, los asesores externos les aportan valor añadido en cuanto a los procedimientos acordados sobre información financiera, la revisión del control interno y la revisión de cumplimiento contractual y normativo.

En cuanto a las áreas en las que más valoran la seguridad en la información que manejan son la tesorería, la información financiera mensual y la cifra de ventas.

# Resultados de la encuesta

1

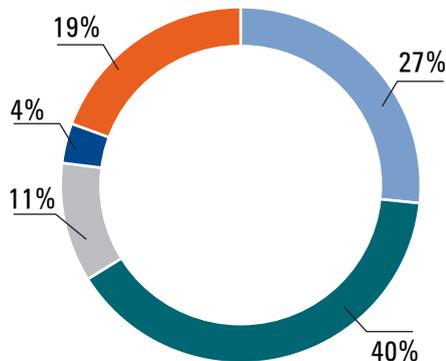
¿Cuál es en general el papel fundamental que desempeña el CFO en su empresa en la actualidad?



- Gestor del área económico-financiero y controller del negocio.
- Proveedor de información fiable y en tiempo, tanto interna como externamente.
- Facilitador de las inversiones aprobadas a nivel de Comité de Dirección.
- Cargo estratégico del negocio aportando valor en la toma de decisiones.

2

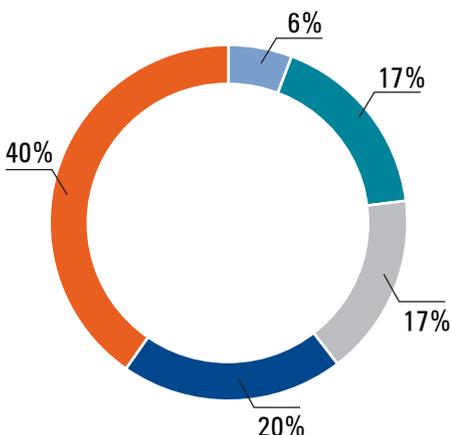
Con respecto a la información disponible en su empresa, por favor indique que situación se adecua más a la suya.



- La empresa tiene un transaccional potente y facilidad para extraer toda la información para el análisis que necesita el CFO.
- Además del punto a, la información está fácilmente disponible en una herramienta de Cuadro de Mando.
- Los procesos deben mejorar para evitar tareas manuales susceptibles de errores.
- El sistema de gestión debe de mejorar para asegurar la fiabilidad de los datos.
- La información es fiable, pero no está integrada.

3

¿Cómo se elabora en su empresa la planificación y los presupuestos?

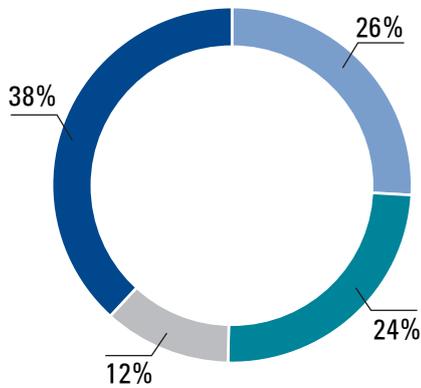


- Hay un proceso presupuestario definido a nivel corporativo de naturaleza contable.
- Hay un proceso presupuestario unificado a todos los niveles de la Corporación, con detalle suficiente de la operativa (precios y cantidades).
- Se utiliza el Excel para neutralizar las carencias del proceso presupuestario existente.
- Está totalmente integrada la planificación, la elaboración de presupuestos operativos y las previsiones.
- Además del punto anterior, también está integrado el presupuesto de caja, una analítica presupuestaria y un presupuesto consolidado.



4

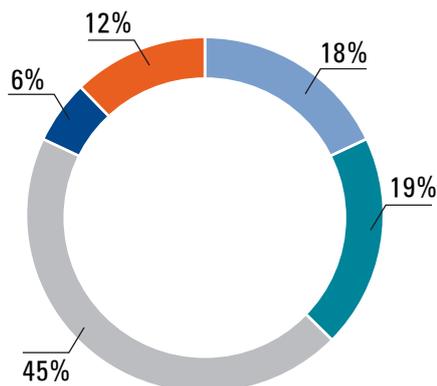
Desde la perspectiva de su empresa, por favor señale cuál de los siguientes aspectos considera más preocupante en la coyuntura actual.



- Gestor del área económico-financiero y controller del negocio.
- Proveedor de información fiable y en tiempo, tanto interna como externamente.
- Facilitador de las inversiones aprobadas a nivel de Comité de Dirección.
- Cargo estratégico del negocio aportando valor en la toma de decisiones.

5

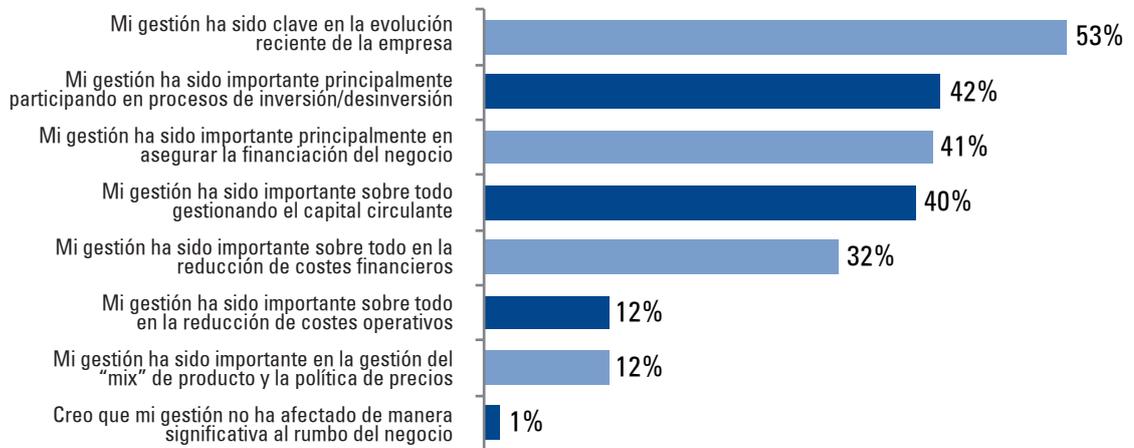
¿Cuál de las siguientes herramientas/modelos considera con más probabilidad de aplicar/implementar para su área en un futuro cercano?



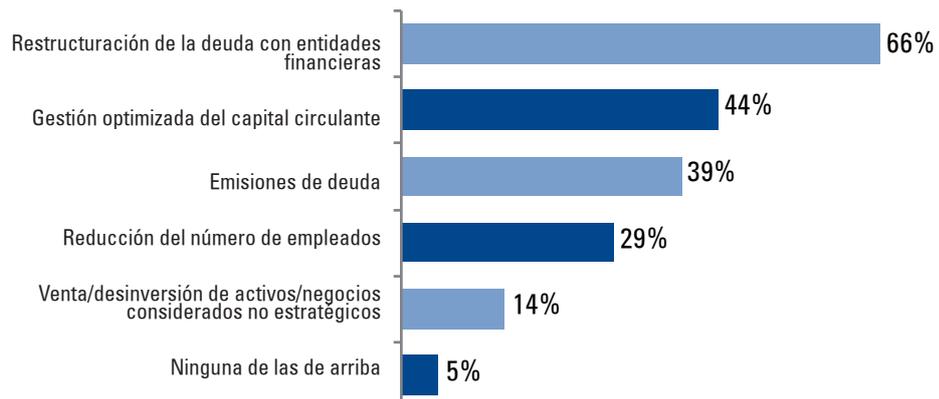
- Implantación de un Centro de Servicios Compartidos.
- Diseño e implantación de un Modelo Integrado de Gestión (Cuadro de Mandos, Reporting, Analítica de Costes, elaboración de presupuestos, etc...).
- Optimizar todos los procesos actuales para ser un área más eficiente.
- Externalización de parte de los procesos/servicios del área.
- Ninguna de las anteriores.



**6** Por favor indique en qué medida cree que ha contribuido su gestión en el área financiera a contrarrestar, superar o incluso crecer en el entorno económico y la situación del mercado actual. Seleccione un máximo de tres respuestas

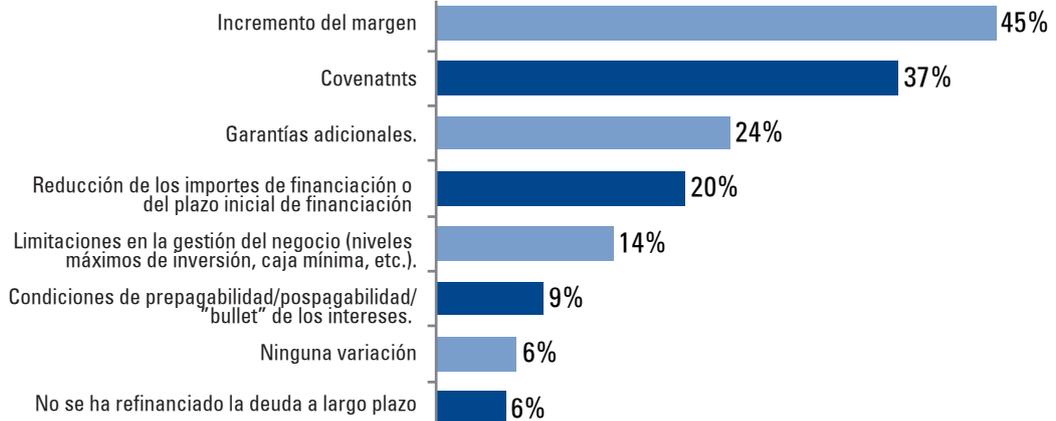


**7** ¿Qué actividades de reestructuración ha realizado recientemente en su empresa? Por favor elija un máximo de tres respuestas.



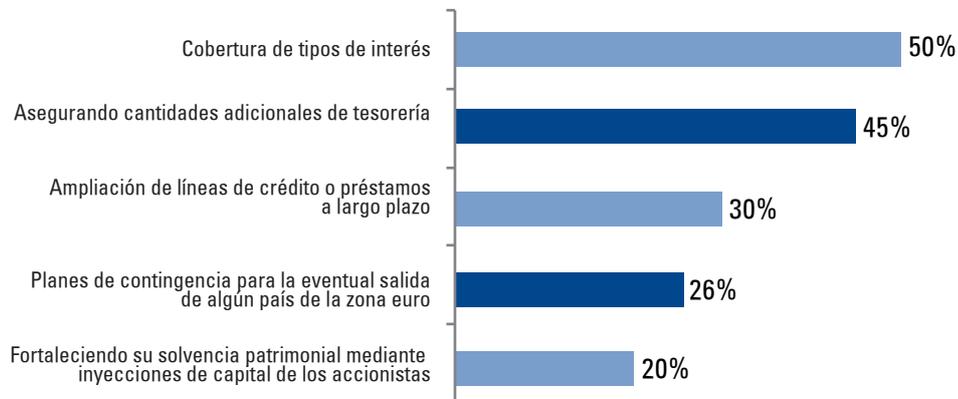
8

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? Por favor indique un máximo de tres respuestas.



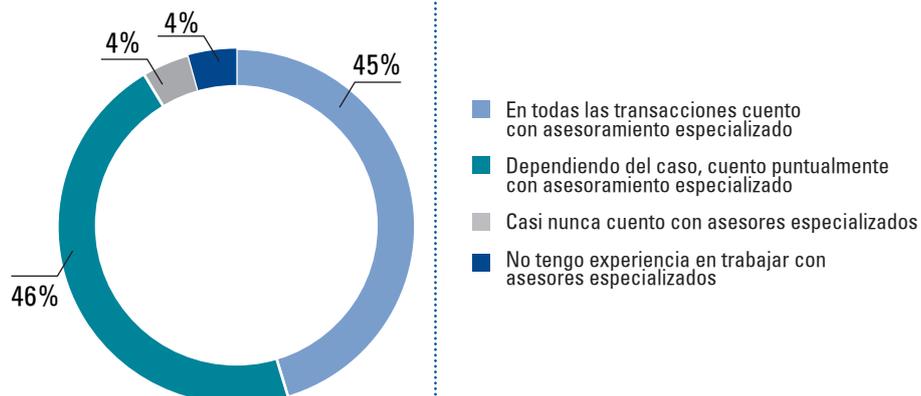
9

¿Cómo se están mitigando en su empresa las consecuencias de las turbulencias financieras? Por favor elija un máximo de tres opciones.



10

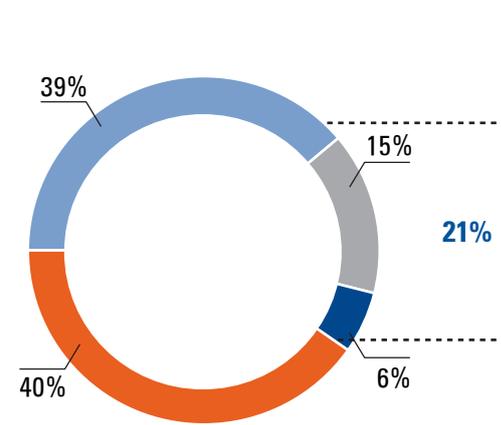
Por favor indique si en el proceso de la compra/venta (gestión de proceso, contrato, due diligence...) y/o de integración ha contado con el apoyo de asesores especializados. Señale una única opción.





11

Teniendo en cuenta las operaciones de M&A en las que Usted ha participado, indique cuántas han generado el valor esperado por el accionista y cuántas no. Por favor seleccione la opción que más se ajuste a su caso. Señale una única opción.



- La mayor parte de las operaciones han superado el valor esperado
- La mitad de las operaciones ha creado el valor esperado y la otra mitad no ha creado valor
- La mayor parte de las operaciones no han creado valor
- Algunas operaciones no han creado valor y otras han destruido valor
- No he hecho ninguna operación de M&A en los últimos tres años

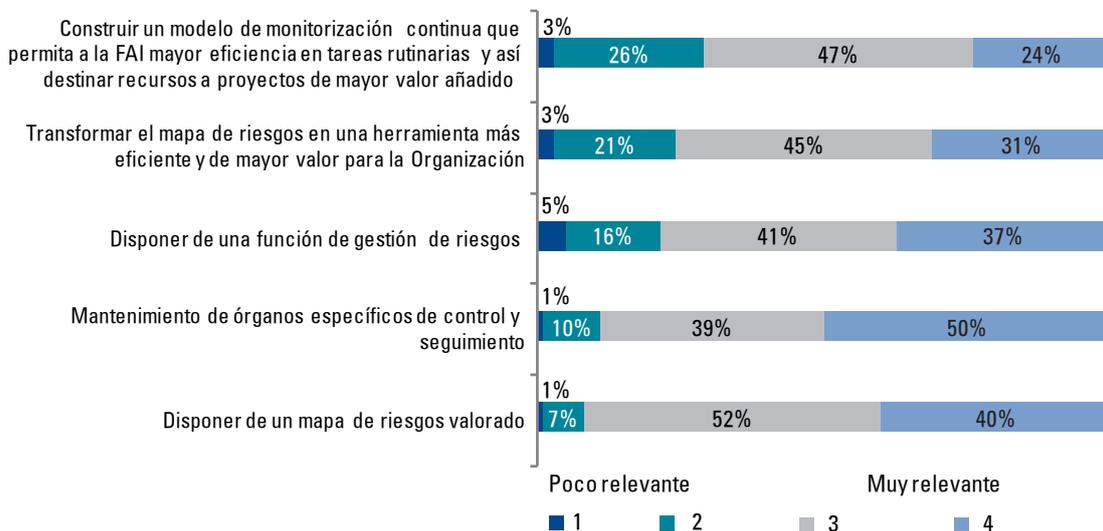
11B

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. Por favor, ordene la serie según su importancia siendo 1 – menor importancia y 7 – mayor importancia.



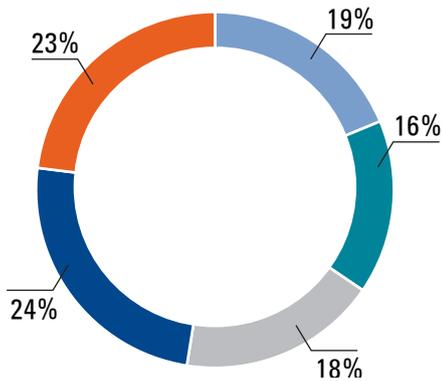
12

Señale qué aspectos considera más relevantes en la gestión de riesgos de su compañía.



13

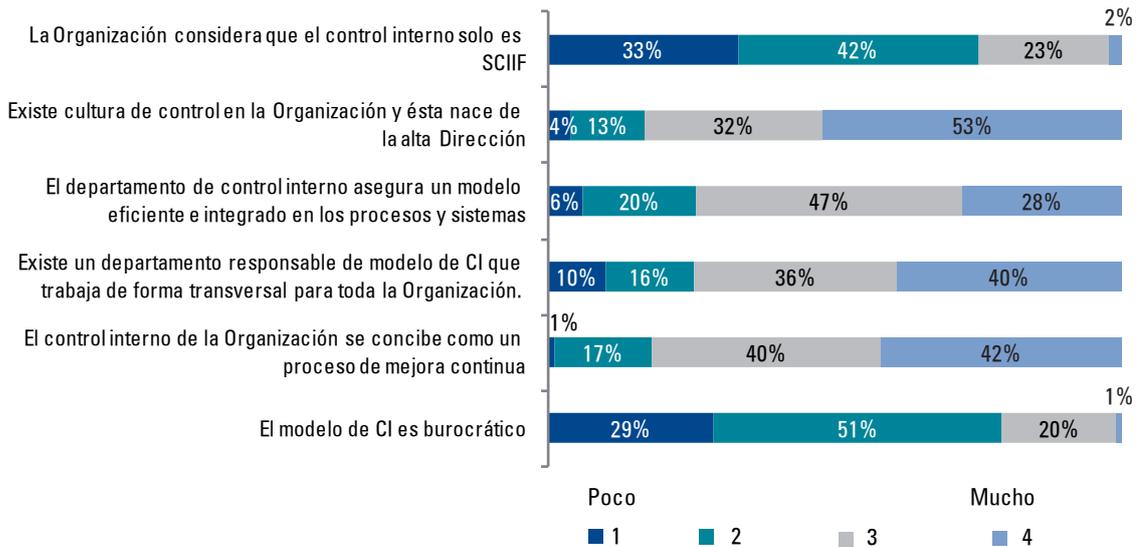
Cada vez es más relevante la integración de la información extra-financiera (gobierno corporativo, social, ambiental) y financiera en los informes corporativos que se realizan para los mercados. ¿Cuál es el grado de desarrollo que tiene el informe integrado en su compañía? Por favor señale la afirmación que más se adecue.



- Ninguna, no creemos que haya que realizar otro reporting de información que no sea financiera a excepción de la obligatoria (de gobierno corporativo en el caso de las cotizadas)
- Informes independientes por separado o juntos en un solo tomo. Estamos cómodos en este momento haciendo informes independientes de Gobierno, social/ambiental y financiero
- Hacemos informes por separado, pero estamos explorando la forma de evolucionar hacia uno más integrado
- Consideramos que hacemos ya un informe integrado
- Necesitamos mejorar nuestro informe integrado.

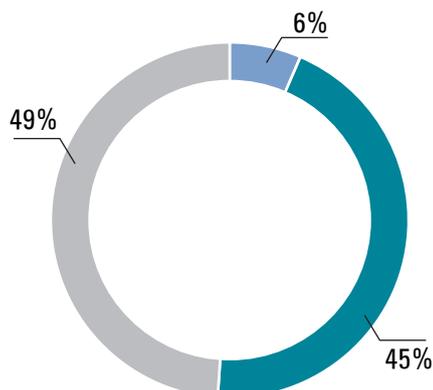
14

Por favor, indique cómo valora el modelo de control interno (CI) de su organización según el grado de cumplimiento



15

En relación a la protección de la información de la compañía, en concreto de cara a prevenir la posible "fuga de información", indíquenos por favor el grado de madurez. Señale una única opción.



- No existe una preocupación tangible sobre este riesgo por lo que no sabemos si se produce o no
- Existe cierta preocupación y tenemos algunos controles para mitigarla.
- Es una prioridad para la Dirección y estamos abordando diversas iniciativas (técnicas, jurídicas, etc.) para solucionarlo

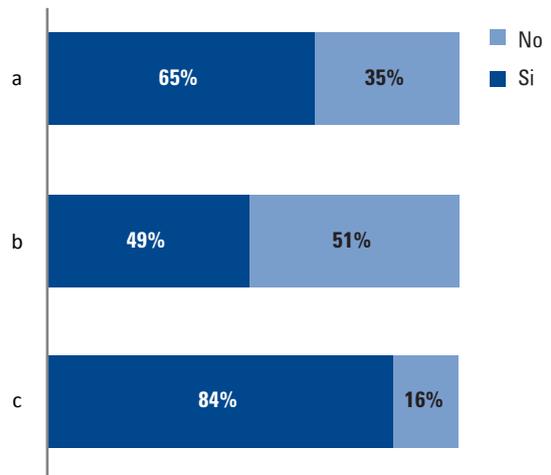




16

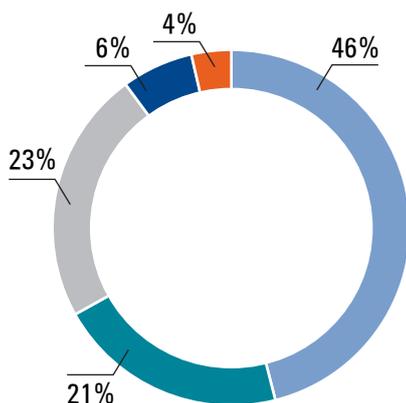
**El 23 de diciembre de 2010 entró en vigor la modificación del Código Penal en la que se incluía a las personas jurídicas como responsables penalmente de una serie de delitos que puedan cometerse en el seno de la empresa. En relación con dicha reforma:**

- a** Su compañía ha realizado una revisión de los controles existentes para adecuarlos a los posibles comportamientos delictivos que pudieran afectar a la responsabilidad penal de la empresa.
- b** Su compañía ha implementado un Protocolo de prevención y respuesta ante los delitos que pudieran implicar penalmente a la empresa.
- c** Los directivos de su empresa, así como el resto del personal están adecuadamente concienciados de aquellos comportamientos que pudieran conllevar una responsabilidad penal a la compañía.



17

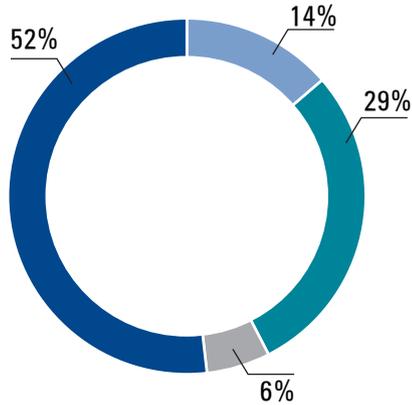
**Por favor seleccione que enfoque predomina más en su empresa en relación a la normativa sobre precios de transferencia aplicable en España y/o en otros países. Señale una única opción.**



- Se documenta rigurosamente todas las operaciones vinculadas, al objeto de cumplir con la normativa vigente
- Se establecen políticas de precio de transferencia orientadas a minimizar los riesgos existentes
- La normativa sobre precios de transferencia se tiene muy presente en cualquier operación de planificación fiscal del grupo
- La política de precios de transferencia constituye una eficaz herramienta de gestión financiero-fiscal y de medición de objetivos para la organización
- La aplicación de políticas de precios de transferencia no resulta práctica ni viable en muchos casos

18

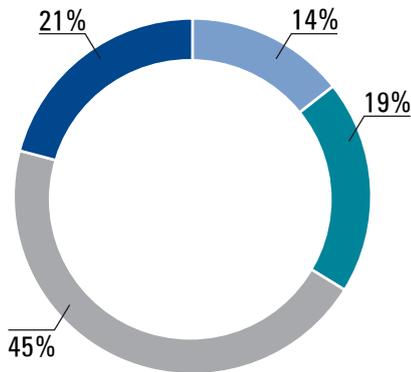
Indique la respuesta que refleje más fielmente el planteamiento existente en su empresa en cuanto al tipo efectivo del Impuesto sobre Sociedades aplicable. Señale una única opción.



- Es un parámetro poco relevante, dado que los beneficios son reducidos
- Se controlan las desviaciones existentes entre el tipo efectivo previsto al comienzo del ejercicio y el tipo efectivo resultante al final de dicho ejercicio
- Se analiza el tipo efectivo aplicable en empresas de la competencia, de cara a analizar el origen y procedencia del tipo efectivo aplicable en la propia empresa
- Se establece el objetivo de reducir al máximo el tipo efectivo del Impuesto sobre Sociedades

19

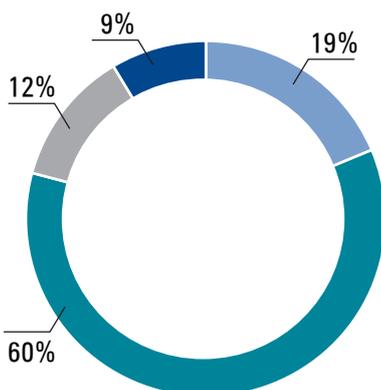
Por favor señale qué respuesta refleja mejor la posición que se adopta en su empresa respecto de la tributación indirecta. Señale una única opción.



- Se analiza en detalle a la hora de negociar contratos con terceros, a efectos de conocer los posibles costes y el impacto que podría tener tal tributación a la hora de estimar los márgenes a obtener en cada contrato
- Las entradas y salidas de caja por tributación indirecta están integradas dentro del sistema de control de tesorería de la empresa, y son recurrentemente analizadas al objeto de mejorar el cash-flow
- Se analizan todos los aspectos relevantes relativos a la tributación indirecta con el apoyo de asesores externos o de los responsables de la organización expertos en la materia
- No tiene un gran impacto, en la medida en que se traslada o repercute el coste de la tributación indirecta a los clientes

20

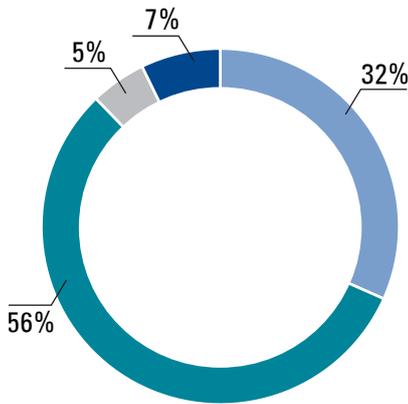
¿Cuál es el principal canal a través del cual se conocen las principales cuestiones en materia fiscal dentro de su organización? Señale una única opción.



- La Dirección Financiera recibe información fiscal de los indicadores claves de riesgo y de desempeño y de las cuestiones fiscales relevantes a través de un modelo estandarizado que, previo análisis, es parcialmente remitida al Consejo de Administración en algunos casos
- Se mantienen reuniones periódicas con el responsable del área fiscal para conocer de primera mano los aspectos fiscales más significativos y adoptar medidas al respecto
- Existe una cierta autonomía y/o descentralización de la función fiscal en la organización en aras de lograr la máxima eficiencia, si bien los aspectos fiscales más relevantes son comentados con la Dirección Financiera
- Se reportan recurrentemente indicadores claves de riesgo o de desempeño en materia fiscal, a la Dirección Financiera



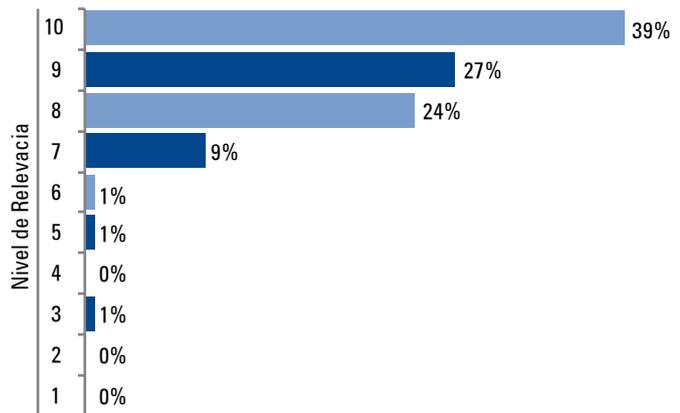
**21** Indique la respuesta que se adecúe mejor a la realidad de su empresa en relación con la gestión del área fiscal. Señale una única opción.



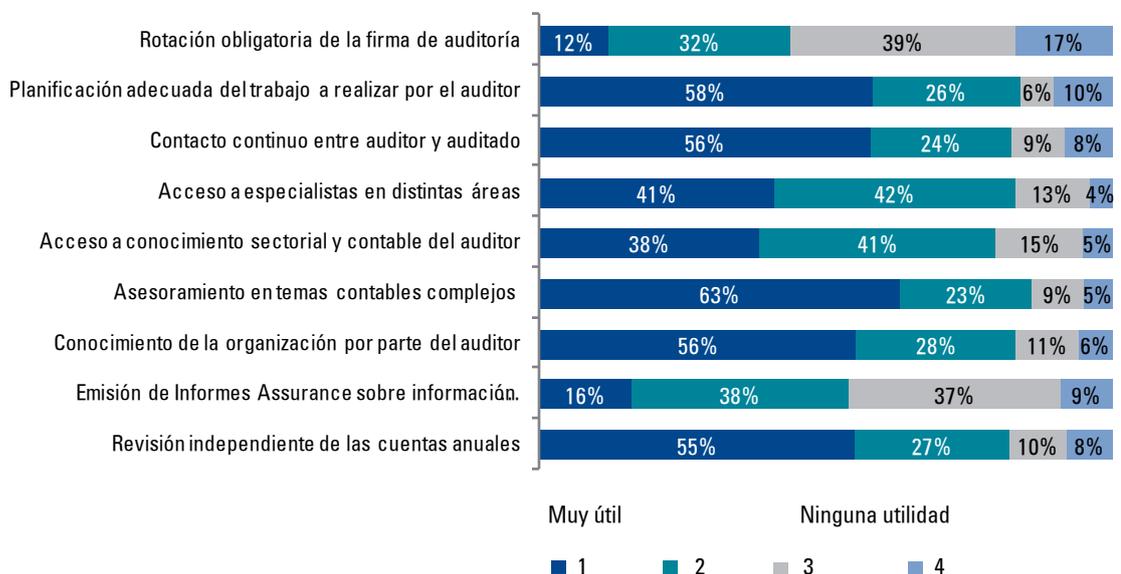
- Existe un departamento fiscal responsable de asesorar al resto de la organización y que, en su caso, se apoya en asesores externos
- La empresa cuenta con asesores externos que asesoran a la Dirección Financiera sobre todas las cuestiones fiscales relevantes
- Los responsables del área financiera o fiscal han definido procesos de gestión y de control en materia tributaria en colaboración con otros departamentos, como los de gestión de riesgos o de auditoría interna
- Existen procedimientos tributarios establecidos definidos por los responsables del área fiscal, que afectan a otras áreas de la empresa, y que resultan de obligado cumplimiento.

**22** Indique la relevancia que tendrá en el futuro próximo, la calidad y claridad de la información financiera en la toma de decisiones económicas por parte de terceros, siendo 0 ninguna relevancia y 10 máxima relevancia.

**Relevancia media 8,88**

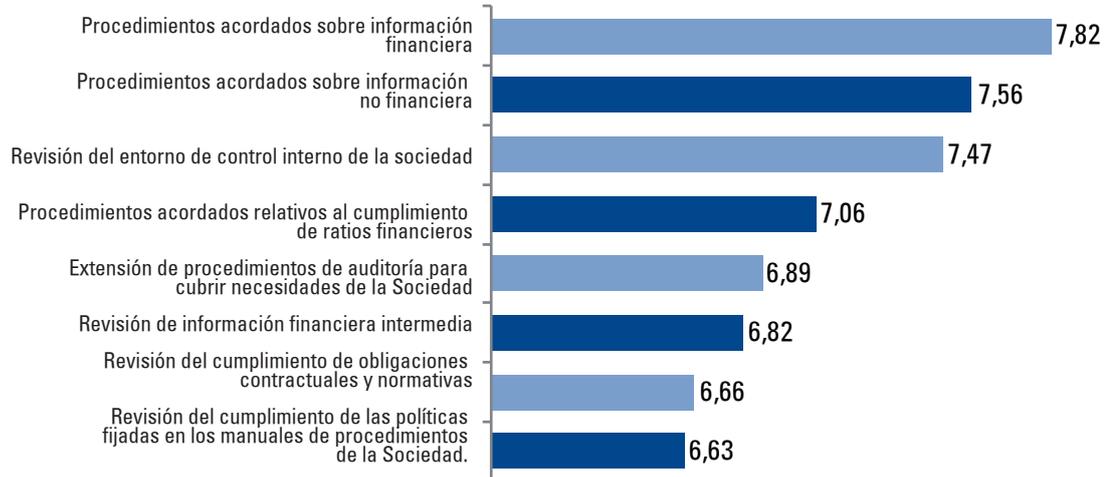


**23** Por favor valore el grado de utilidad de las siguientes actividades para su departamento



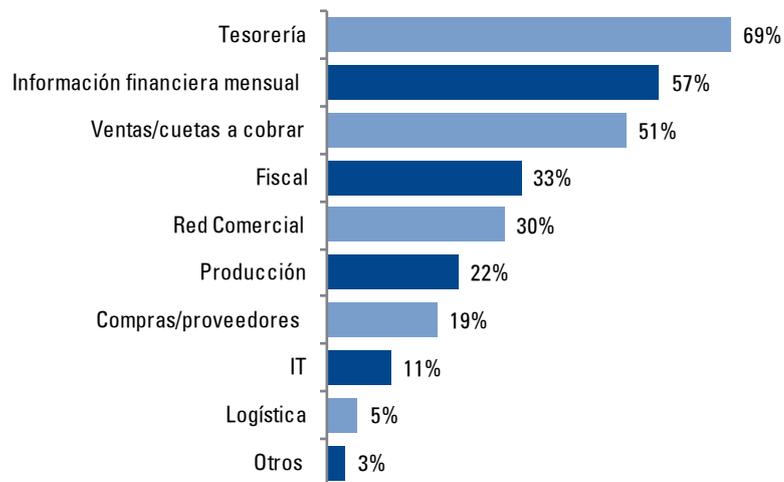
24

Por favor indique el valor añadido asociado que considera aportan a su organización los siguientes servicios siendo 0 que no aporta valor y 10 de muy alto valor añadido



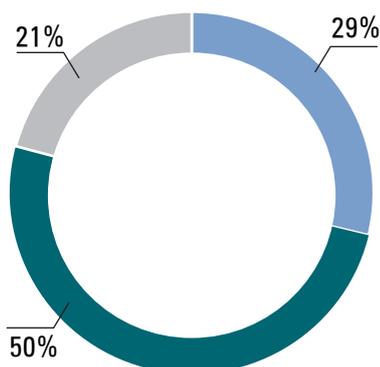
25

¿En qué áreas de la actividad de su empresa considera más importante obtener seguridad en la información que Usted recibe? Elija tres actividades



26

Por favor indique la situación que mejor se adecúe a la realidad de su empresa en relación con la actualización de la normativa contable aplicable. Seleccione una única opción.



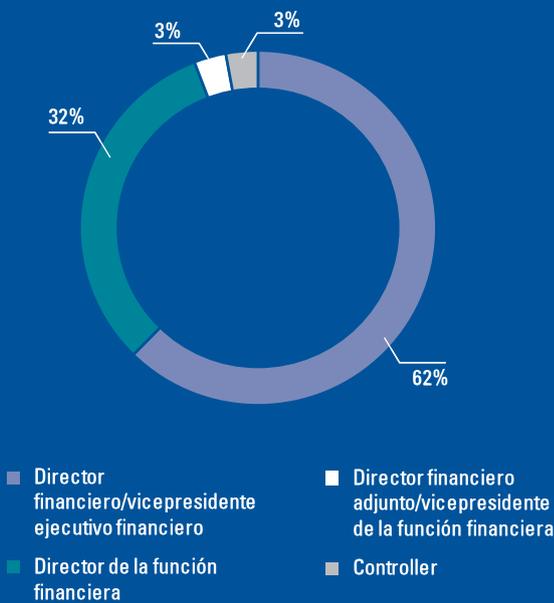
- Existe un proceso definido de identificación de las novedades que se producen en la normativa contable aplicable a la sociedad y de análisis de sus impactos
- Contamos regularmente con asesores que nos ayudan a determinar los impactos contables y den negocio derivado de la aplicación de la nueva normativa
- El auditor nos informa en el proceso de auditoría de las novedades contables emitidas



# Dellates de la muestra

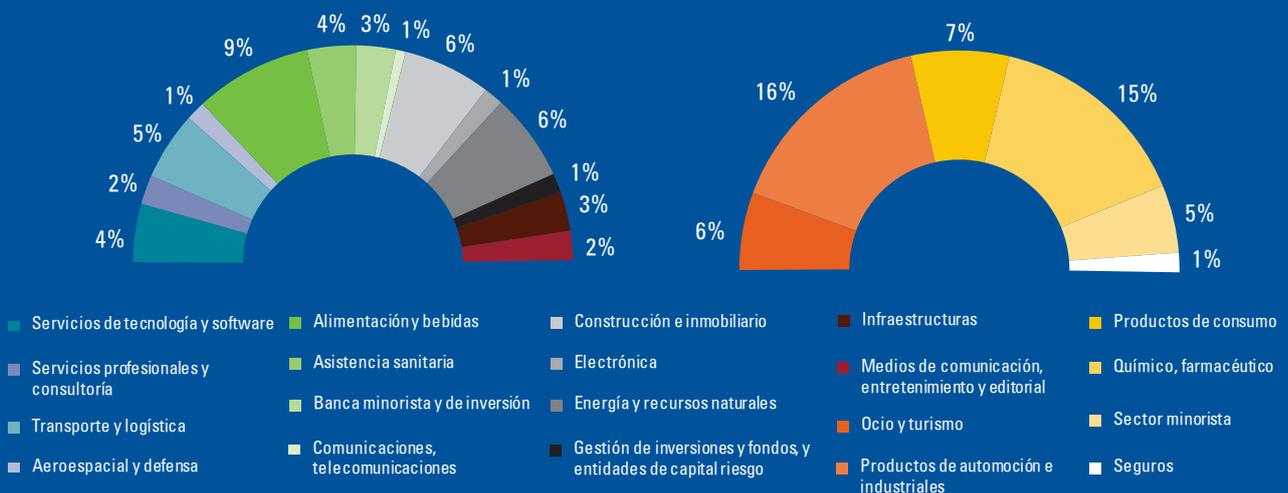
A

Cargo

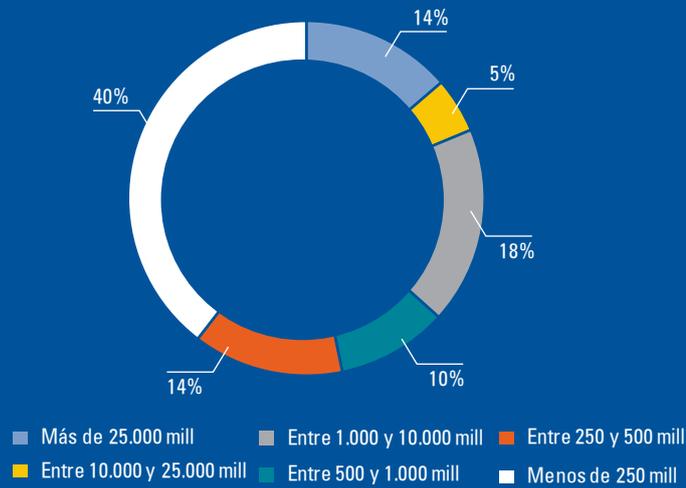


B

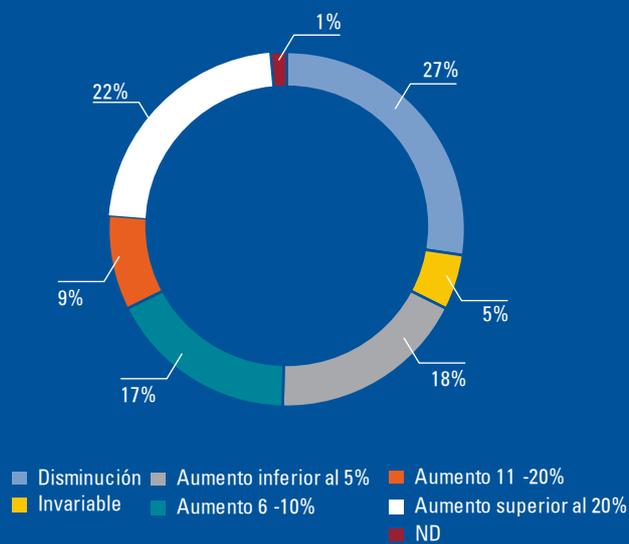
Sector



**C** Tamaño de la empresa por ingresos anuales



**D** Variación de EBITDA en los últimos tres años







**María José Aguilo**

*Socia responsable de KPMG Abogados*

mjaguilo@kpmg.es

T: 91 456 34 82

**Hilario Albarracín**

*Socio responsable de Auditoría de KPMG en España*

halbarracin@kpmg.es

T: 91 456 34 84

**Pablo Bernad**

*Socio responsable de Risk Consulting en Europa,*

*Oriente Medio, África y Sudeste Asiático*

pablobernad@kpmg.es

T: 91 456 38 71

**Ignacio Faus**

*Socio responsable de Transacciones y*

*Reestructuraciones de KPMG en España*

ignaciofaus@kpmg.es

T: 91 451 31 88

**Fernando García Ferrer**

*Socio responsable de Mercados de KPMG en España*

fgarciaferr@kpmg.es

T: 93 253 29 29

**Guillermo Padilla**

*Socio responsable de Management Consulting*

*de KPMG en España*

gpadilla@kpmg.es

T: 91 456 60 46

KPMG en España

Torre Europa - Paseo de la Castellana 95

28046 Madrid

Teléfono centralita: 91 456 3400

**Dónde estamos:**

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

[www.revistavalores.es](http://www.revistavalores.es)

[www.twitter.com/kpmg\\_es](https://twitter.com/kpmg_es)

[www.linkedin.com/company/kpmg-espana](https://www.linkedin.com/company/kpmg-espana)

© 2012 KPMG, S.A., sociedad anónima española, es una filial de KPMG Europe LLP 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, el logotipo de KPMG y "cutting through complexity" son marcas registradas o comerciales de KPMG International.

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.