

Las claves de la dirección financiera

Octubre 2014

Hacia un nuevo modelo de gestión global de la información

kpmg.es

KPMG

cutting through complexity



03

Introducción

04

Las claves de la dirección financiera

06

La función financiera

09

Financiación de la actividad empresarial

12

Crecimiento

17

Gestión y control de riesgos

22

Gestión de la información financiera

30

Detalles de la muestra



Introducción

La función financiera se ha convertido en un elemento clave de la gestión empresarial en un entorno marcado estos últimos años por la crisis económica, la incertidumbre y el riesgo financiero. En este contexto, el director financiero (CFO en sus siglas en inglés) ha asumido un papel fundamental en la toma de decisiones y la gestión de riesgos de la compañía, convirtiéndose en *partner* estratégico del negocio y en pieza clave en la evolución de la empresa. La coyuntura ha obligado a las compañías a afrontar situaciones complejas que han implicado la ejecución de medidas de reestructuración, búsqueda de alternativas de financiación y optimización de costes.

Las conclusiones de esta encuesta, que se ha realizado por sexto año consecutivo, se centran en aspectos importantes de la dirección financiera como son la dimensión de la función financiera y el papel desempeñado por el director financiero, los procesos de financiación, la expansión del negocio, la gestión de la información financiera y el control de riesgos. Los resultados ofrecen una visión clara de los retos que enfrentan las empresas en materia financiera, concluyendo en considerar necesaria la implantación de un modelo de gestión global de la información y análisis predictivo del negocio y de los riesgos (*Data Analytics*).

El presente informe refleja conjuntamente las respuestas de directores financieros de empresas cotizadas y no cotizadas pertenecientes a más de veinte sectores, recogidas en el primer semestre de 2014. Como novedad respecto a los informes anteriores, se incluyen cuestiones relativas al control interno de la información financiera (SCIIF), procesos de internacionalización y nuevas regulaciones. El contenido del informe responde así a las claves de la dirección financiera.

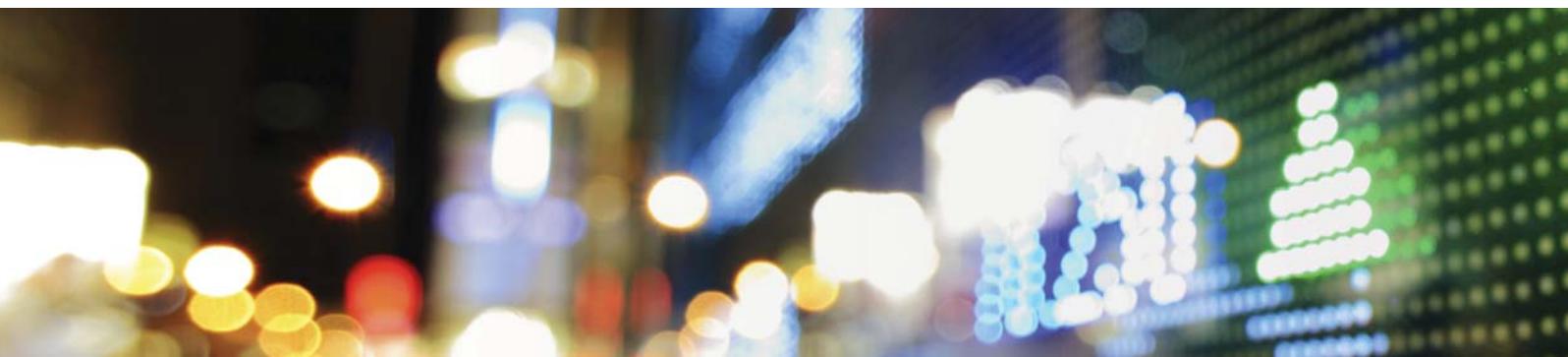
Las claves de la dirección financiera

El largo periodo de crisis en el que han tenido que navegar las organizaciones en los últimos años ha ratificado el papel cada vez más relevante que desempeña el directivo financiero en la tarea de definir y proyectar la estrategia corporativa. La función financiera ha sido una de las áreas que de manera más directa ha tenido que gestionar la incertidumbre del entorno e integrarla con inteligencia en sus procesos de trabajo y toma de decisiones.

Como han venido señalando las ediciones precedentes de este informe, la tendencia ha determinado que la función financiera haya visto ampliado su perímetro de responsabilidad y su grado de influencia en los órganos ejecutivos. De hecho, la práctica totalidad de los encuestados en esta edición, tanto de empresas cotizadas como no cotizadas, ha considerado importante su labor a la hora de contrarrestar y superar el entorno económico y la situación de mercado que hemos vivido (el 98 y el 99%, respectivamente).

Ahora que el horizonte aparece más despejado y el mercado se estabiliza, el CFO seguirá teniendo un papel clave en el diseño de crecimiento futuro, especialmente en lo que se refiere a dos ámbitos esenciales: la financiación y las oportunidades de inversión. En un contexto de lenta recuperación, la optimización de costes, el incremento de los márgenes y la búsqueda de financiación constituyen las principales preocupaciones que los directores financieros reconocen en el futuro inmediato. A estos deben añadir una demanda creciente por parte de inversores, accionistas y analistas de un reporte completo y fiable ante el que se erigen como una pieza fundamental y comprometida con la calidad de la información financiera.

Además, el CFO apuesta por el potencial de las herramientas de gestión global de la información y análisis predictivo del negocio y de los riesgos (*Data Analytics*) y las considera las que con mayor probabilidad se implementarán en su área de trabajo en un futuro próximo. En esta línea, una amplia mayoría ha coincidido en que el uso eficaz y estratégico del análisis de la información de forma masiva será clave para mejorar la toma de decisiones, facilitar la innovación e incrementar la satisfacción de los clientes.





Belén Díaz
*Socia responsable de Función
Financiera en Management
Consulting de KPMG en España*

“El difícil contexto económico con el que han convivido las empresas ha permitido que los CFO desarrollen su potencial y el de sus equipos de una manera muy significativa, creando una conciencia de mejora continua que les permite seguir evolucionando en su función y adoptando las mejores prácticas”.



Borja Guinea
*Socio responsable de Auditoría
de KPMG en España*

“Se aprecia una autoexigencia mayor hacia la calidad de la información financiera ante la complejidad normativa y, especialmente en las empresas cotizadas, destaca el interés y la necesidad del área financiera por impulsar sistemas de control interno, incluyendo la evaluación de su eficacia y buen funcionamiento”.



La función financiera

El director financiero (CFO) ha venido asumiendo en los últimos años un rol de socio estratégico del negocio, convirtiéndose en una pieza clave en la toma de decisiones y en la gestión de riesgos dentro de la compañía.

Así lo señala el 57% de los encuestados. A su vez, un 29% considera fundamental su papel como impulsor de proyectos de transformación (Gráfico 1). Los CFOs encuestados consideran que su gestión ha sido clave en la evolución reciente de la empresa en un 55% de los casos, mientras que un 41% y un 39% destacan su contribución a ayudar a reducir costes operativos y a asegurar la financiación del negocio respectivamente (Gráfico 2).

Por otro lado, la gestión global de la información es un aspecto que preocupa mucho a las empresas. Es por ello que el 42% de los encuestados manifiesta estar considerando implantar en un futuro cercano un modelo de análisis predictivo del negocio y de los riesgos que permita gestionar y proteger la información de manera eficiente y reducir la incertidumbre del entorno (Gráfico 3).

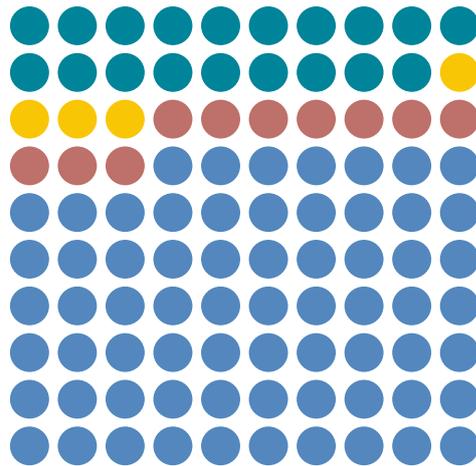
En lo que respecta a la planificación y los presupuestos dentro de la compañía, el 29% de las empresas encuestadas cuenta ya con un proceso presupuestario que involucra a todas las áreas de la organización, mientras que otro 29% manifiesta que su prioridad ahora es la mejora de la fiabilidad y frecuencia de las previsiones (Gráfico 4).

Todo esto evidencia la creciente importancia de integrar la información operativa con la financiera y conseguir una buena coordinación entre todas las áreas del negocio, con el fin de que la planificación financiera y la concreción de presupuestos sean procesos eficientes y estén bien definidos.

El rol del director financiero cada vez más va más allá de sus labores puramente financieras y asume una dimensión de socio estratégico, convirtiéndose en un elemento clave de la gestión del negocio en general, y del tratamiento y la defensa de la información financiera en particular.

1

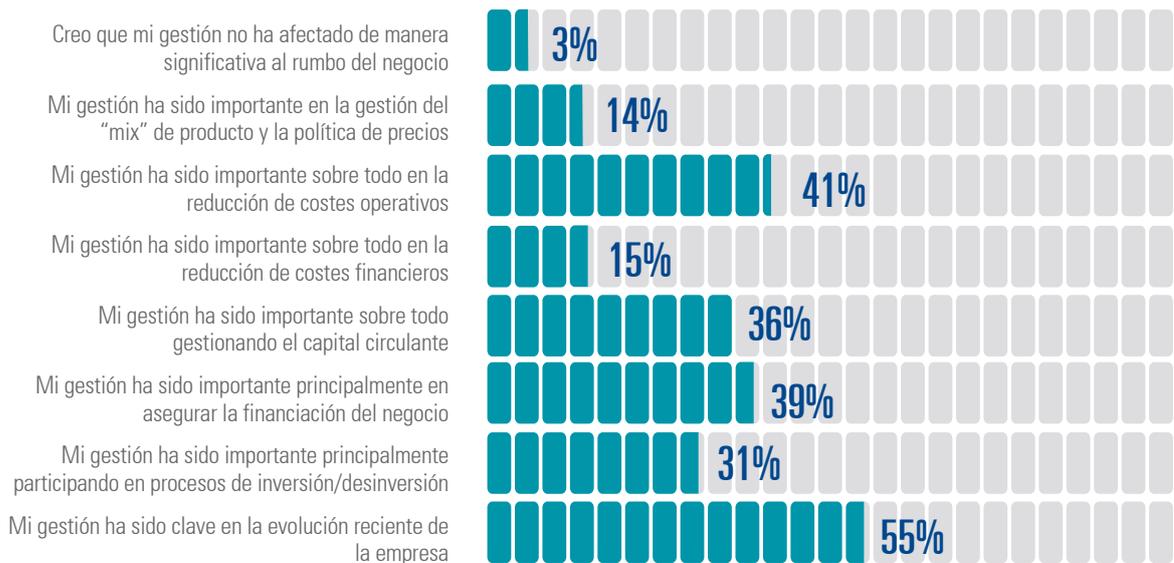
¿Cuál es en general el papel fundamental que desempeña el CFO en su empresa en la actualidad?



- 29% Impulsor de proyectos de Transformación y mejora de la eficiencia operativa de toda la Organización, no sólo de Finanzas
- 4% Proveedor de información fiable y en tiempo, tanto interna como externamente
- 10% Acceso a la financiación y obtención de recursos financieros para apoyar el crecimiento del negocio
- 57% Partner estratégico del negocio, aportando valor en la toma de decisiones y gestionando los riesgos

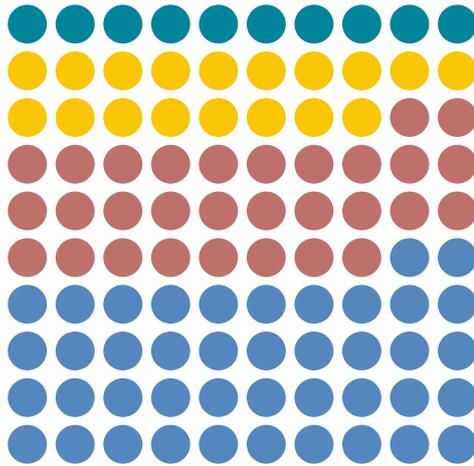
2

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



3

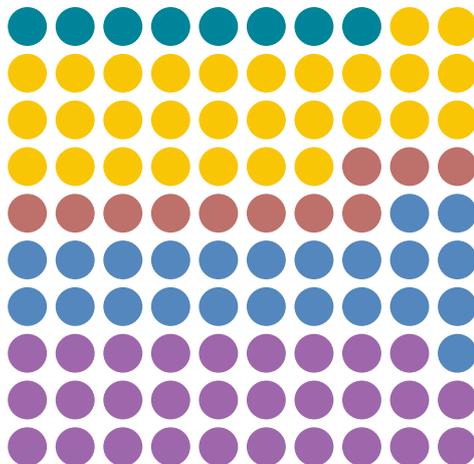
¿Cuál de las siguientes herramientas/modelos considera con más probabilidad de aplicar/implantar para su área en un futuro cercano?



- 10% Diseño e implantación de un Modelo de Gestión de Tesorería (procesos y exposición a riesgos, posición consolidada de Tesorería, previsiones, ...)
- 18% Diseño e implantación de un Modelo Integrado de Gestión (Planificación, Presupuestación, Gestión de inversiones, Reporting, Analítica, Forecasting,...)
- 30% Optimización de los procesos económico-financieros y/o de Control de Gestión (mejora de la eficiencia, simplificación, adopción de mejores prácticas, centralización/externalización,...)
- 42% Gestión global de la información y análisis predictivo del negocio y de los riesgos (Data Analytics)

4

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



- 8% Hay un proceso presupuestario definido a nivel corporativo que se elabora de manera centralizada y con un carácter eminentemente financiero
- 29% Hay un proceso presupuestario que involucra a todas las áreas de la organización, que integra información operativa con la financiera
- 11% Están totalmente integrados los procesos de planificación, presupuestación operativa y financiera, y forecasting
- 23% Además del punto anterior, también está integrado el presupuesto de Tesorería y las previsiones de flujo de caja que elabora el área de Tesorería
- 29% Conseguidos los dos puntos anteriores, ahora nuestra prioridad es la mejora de la fiabilidad y frecuencia de las previsiones de manera coordinada con las áreas de negocio

Financiación de la actividad empresarial

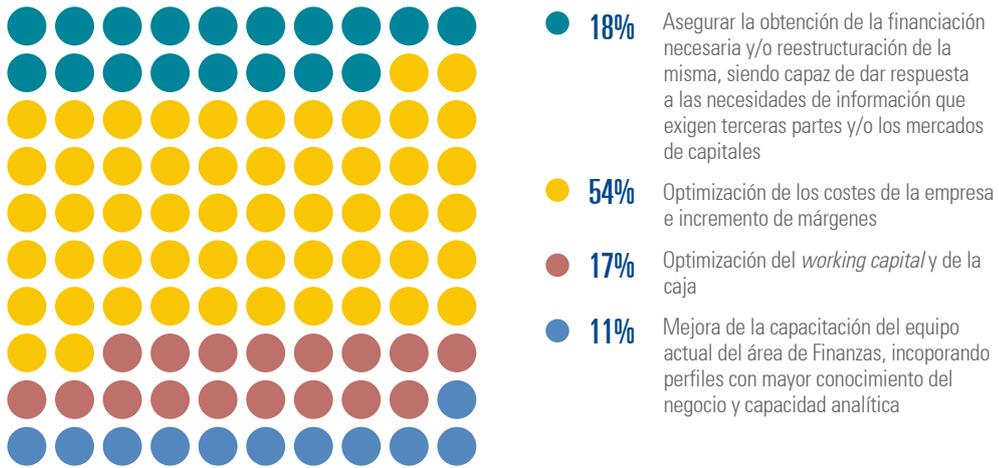
La financiación es uno de los aspectos más complejos a los que se han enfrentado las empresas en la coyuntura de crisis económica.

No obstante, el entorno de mayor estabilización del entorno de negocios encuentra su reflejo en el hecho de que asegurar el acceso a financiación no sea la principal preocupación para la mayoría de los encuestados (18%). Alternativamente, el reto prioritario detectado por los directores financieros que han participado en esta encuesta en la actual coyuntura es la optimización de los costes y el incremento de los márgenes, para un 54% (Gráfico 5). Por otra parte, las actividades de reestructuración más frecuentes llevadas a cabo en el panorama empresarial corresponden a la gestión optimizada del capital circulante (63%), seguida de la reducción en el número de empleados (43%). Las emisiones de deuda en cambio, han dejado de ser un método recurrente de las empresas para obtener financiación (Gráfico 6). Son resultados alineados con los obtenidos en el informe precedente.

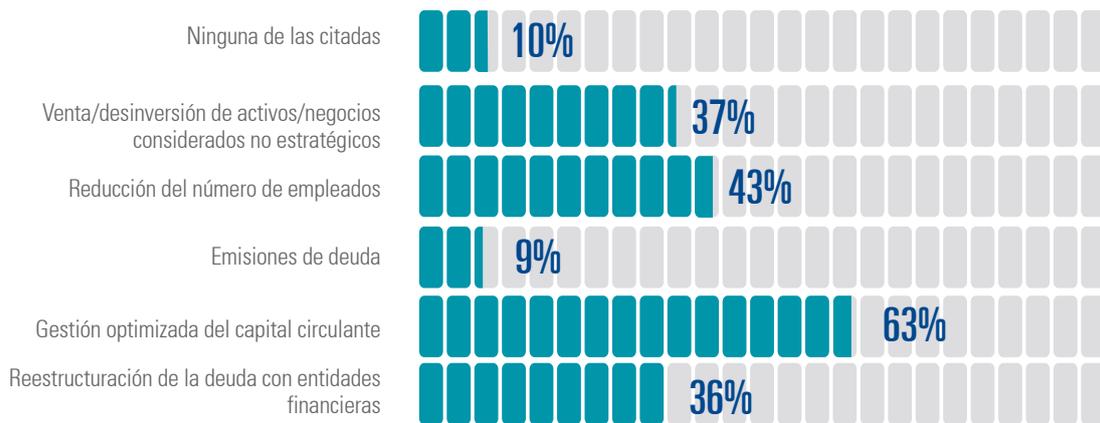
Síntoma de mejoría es también que el 54% de los directivos encuestados declare no haber refinanciado su deuda. Los que sí lo han hecho, conceden especial atención a los cambios en las condiciones relativos a los covenants, cuya mención ha aumentado de forma significativa de un año a otro (pasando de un 10% a un 20%) (Gráfico 7). Por último, en cuanto a las turbulencias financieras, las empresas manifiestan estar mitigando sus efectos buscando vías alternativas de financiación (65%) y ampliando sus líneas de crédito o préstamos a largo plazo (37%), alternativa que se incrementa en 6 puntos porcentuales en relación al resultado del año pasado (Gráfico 8). Destaca también el incremento en el porcentaje de entrevistados que ha señalado estar amortiguando los efectos de la crisis financiera fortaleciendo su solvencia patrimonial mediante inyecciones de capital de sus accionistas, que pasa del 19% al 26%.



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

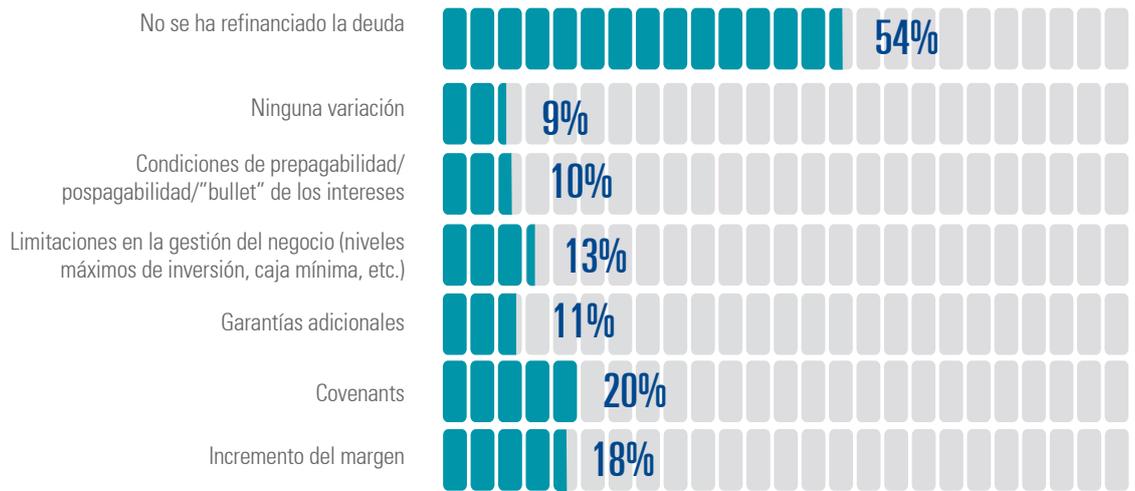


6 ¿Qué actividades de reestructuración ha realizado recientemente en su empresa?
 Seleccione un máximo de tres respuestas.



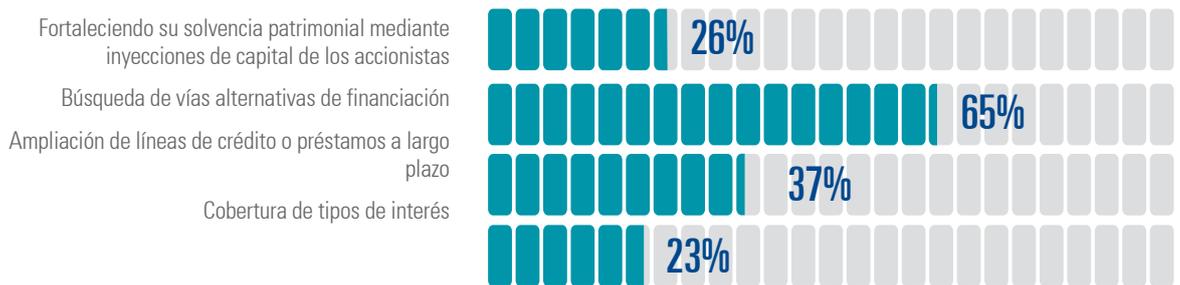
7

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? *Seleccione un máximo de tres respuestas.*



8

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



Crecimiento

Las actividades de crecimiento del negocio recobran brío en un contexto de recuperación de la confianza que se traduce en expectativas de expansión, nuevos procesos de internacionalización y operaciones de fusiones y adquisiciones (M&A).

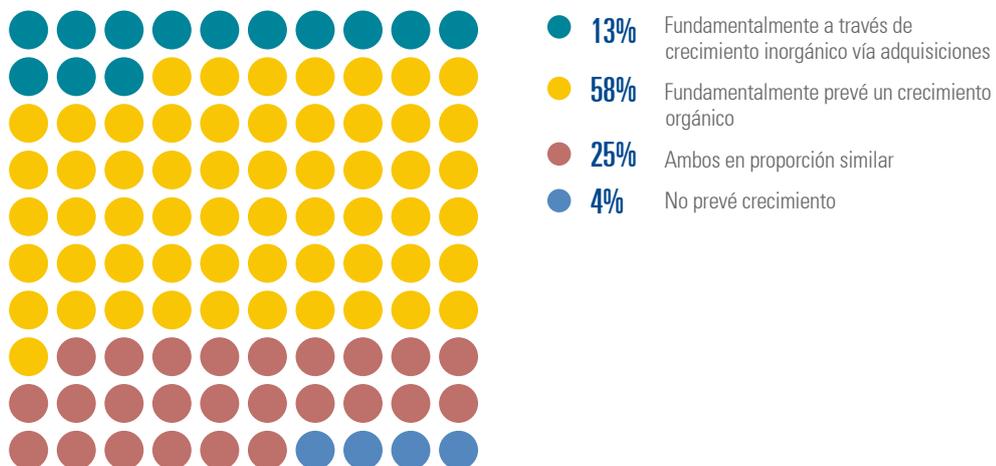
De hecho, el 96% de los directivos encuestados ha afirmado que espera que su empresa crezca en los próximos cinco años, lo que refrenda la mejora de las expectativas (Gráfico 9). De estos, el 58% desarrollará negocio por vía orgánica, mientras que las operaciones de M&A serán la vía de expansión prioritaria para el 13%. Paralelamente, un 25% espera crecer por ambas vías, tanto orgánica como a través de adquisiciones.

La reactivación de las operaciones empresariales se evidencia también en el rendimiento de las llevadas a cabo recientemente. No sólo se reduce el número de empresas que declaran no haber realizado ninguna operación en los últimos tres años (pasando de un 40%

a un 34%), sino que además, según el 53% de los encuestados, la mayor parte de ellas superaron el valor esperado (Gráfico 10). En cambio, tan sólo un 1% dice no haber creado valor en la mayoría de sus operaciones, señalando la aparición de pasivos inesperados, el excesivo apalancamiento financiero y un planteamiento estratégico inadecuado como los principales factores que han motivado este resultado (Gráfico 10B). Esto contrasta con los resultados del año pasado, cuando el factor más citado fue que el precio pagado fue demasiado alto (4,5 puntos).

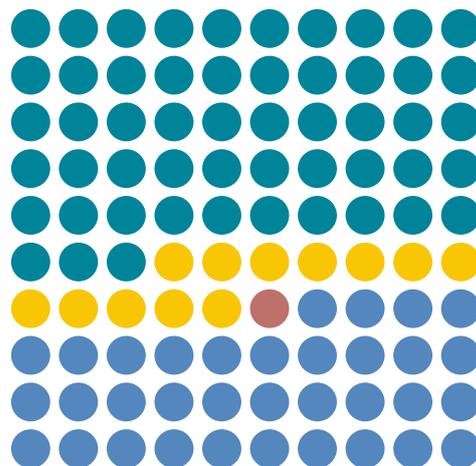
9

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



10

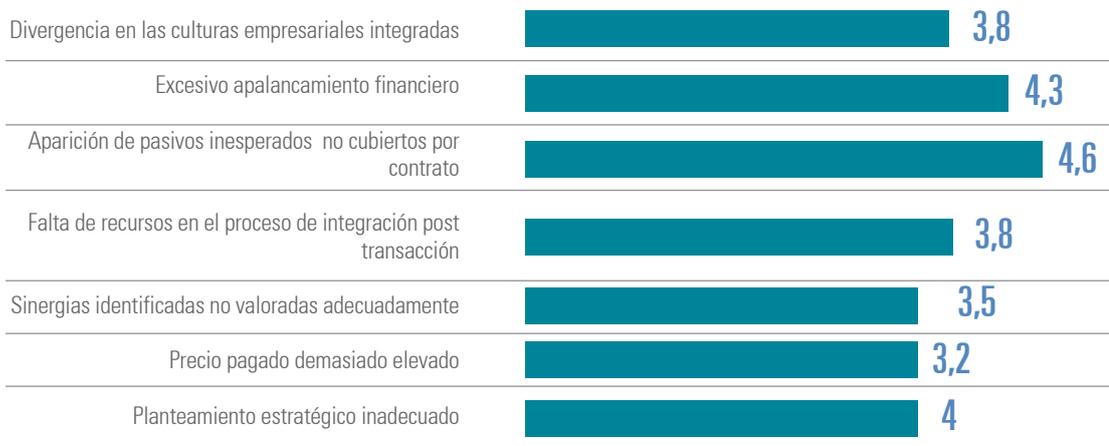
Teniendo en cuenta las operaciones de M&A en las que usted ha participado, indique cuántas han generado el valor esperado por el accionista y cuántas no. *Por favor, seleccione la opción que más se ajuste a su caso.*



- **53%** La mayor parte de las operaciones han superado el valor esperado
- **12%** La mitad de las operaciones ha creado el valor esperado y la otra mitad no ha creado valor
- **1%** La mayor parte de las operaciones no han creado valor
- **34%** No he hecho ninguna operación de M&A en los últimos tres años

10b

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, valore de 1 (menor importancia) a 7 (mayor importancia) los factores considerados:*



¿Cómo crear valor para el accionista a través de una operación de M&A?

La creación de valor a través de una operación de M&A se establece en torno a diferentes variables, entre las que normalmente se encuentran las siguientes:

- Comerciales/Estratégicas: un mejor posicionamiento en el mercado (clientes, geografías, diversificación del offering, diversificación del riesgo, acceso a tecnologías/know-how, sinergias comerciales, etc.)
- Operacionales/Costes: ya sea por la aplicación de mejores prácticas, sinergias operacionales y de estructura, economías de escala, posicionamiento ante proveedores, mejor llegada a mercados de abastecimiento, etc.
- Financieras: capacidad de compra/venta a un precio óptimo, mejora de los ratios de endeudamiento, mayor capacidad de llegada a diferentes fuentes de financiación, desinversión de líneas de negocio drenadoras de caja,...

Para conseguir optimizar la creación de valor a través de operaciones de M&A es crítico el definir cuáles son las palancas de creación de valor y cómo se van a poner en marcha los procesos necesarios para optimizar dichas palancas.

Dentro de este proceso, es clave contar con una adecuada planificación desde los análisis preliminares de la oportunidad hasta la óptima integración del negocio adquirido, pasando por un adecuado análisis de riesgos, estrategia de negociación, plan de 100 días, integración a más largo plazo, alineación de culturas empresariales, etc.

Asimismo, y no sólo centrándonos en las oportunidades, es determinante también plantearse las amenazas asociadas a una operación de M&A, incluyendo en el proceso de planificación de su identificación inicial y la creación de planes de contingencia. Dentro de las amenazas tradicionales destacan las relacionadas con la integración de culturas empresariales, la dependencia de personas clave, una desatinada planificación inicial, un excesivo apalancamiento financiero, la obtención de menores sinergias de las previstas, etc.

Como aspecto esencial hay que subrayar la relevancia de una adecuada planificación de las operaciones de M&A, involucrando a todos los niveles de las organizaciones, para así lograr alcanzar las expectativas de valor creadas.

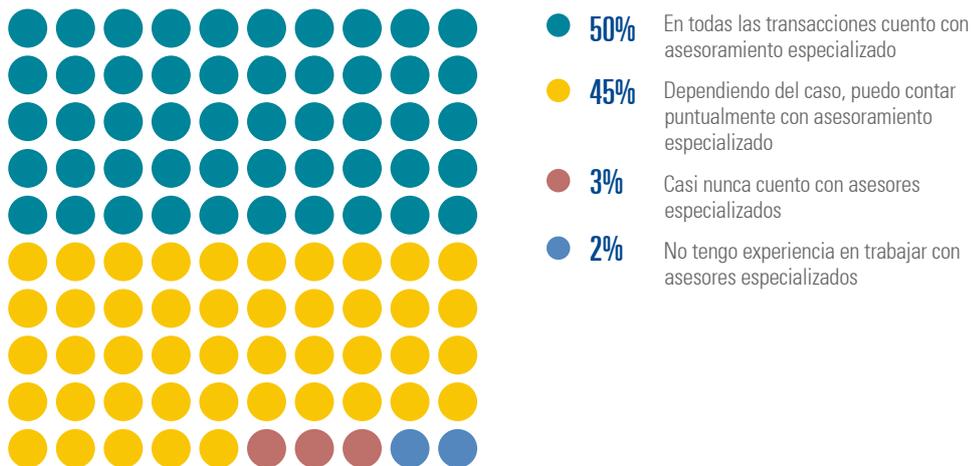
Jaime Muñoz

Director en Transaction Services de KPMG en España

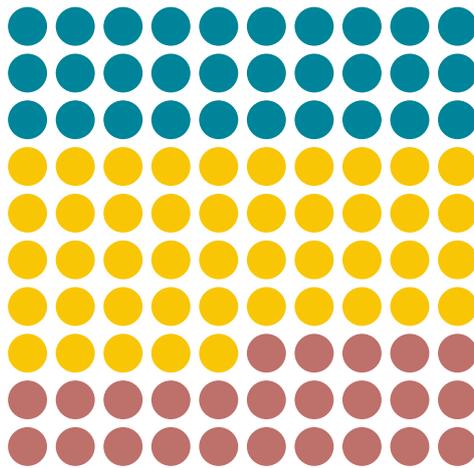
En cuanto a la gestión de los procesos de fusiones y adquisiciones, tanto en la compra como en la integración, el 95% de los encuestados manifiesta recurrir a la ayuda de asesores especializados cuya gestión permita reducir los riesgos asociados a este tipo de operaciones (Gráfico 11). La mitad de los encuestados lo hace siempre, mientras que otro 45% solicita servicios de asesoramiento en función de la operación.

Por otro lado, entre los factores críticos de éxito en las operaciones de crecimiento internacionales llevadas a cabo o previstas, los directores financieros destacan la identificación de la estructura de entrada al país, y la integración con la cultura y políticas de la compañía como los aspectos más relevantes, según el 40% y el 35% de los encuestados, respectivamente (Gráfico 12).

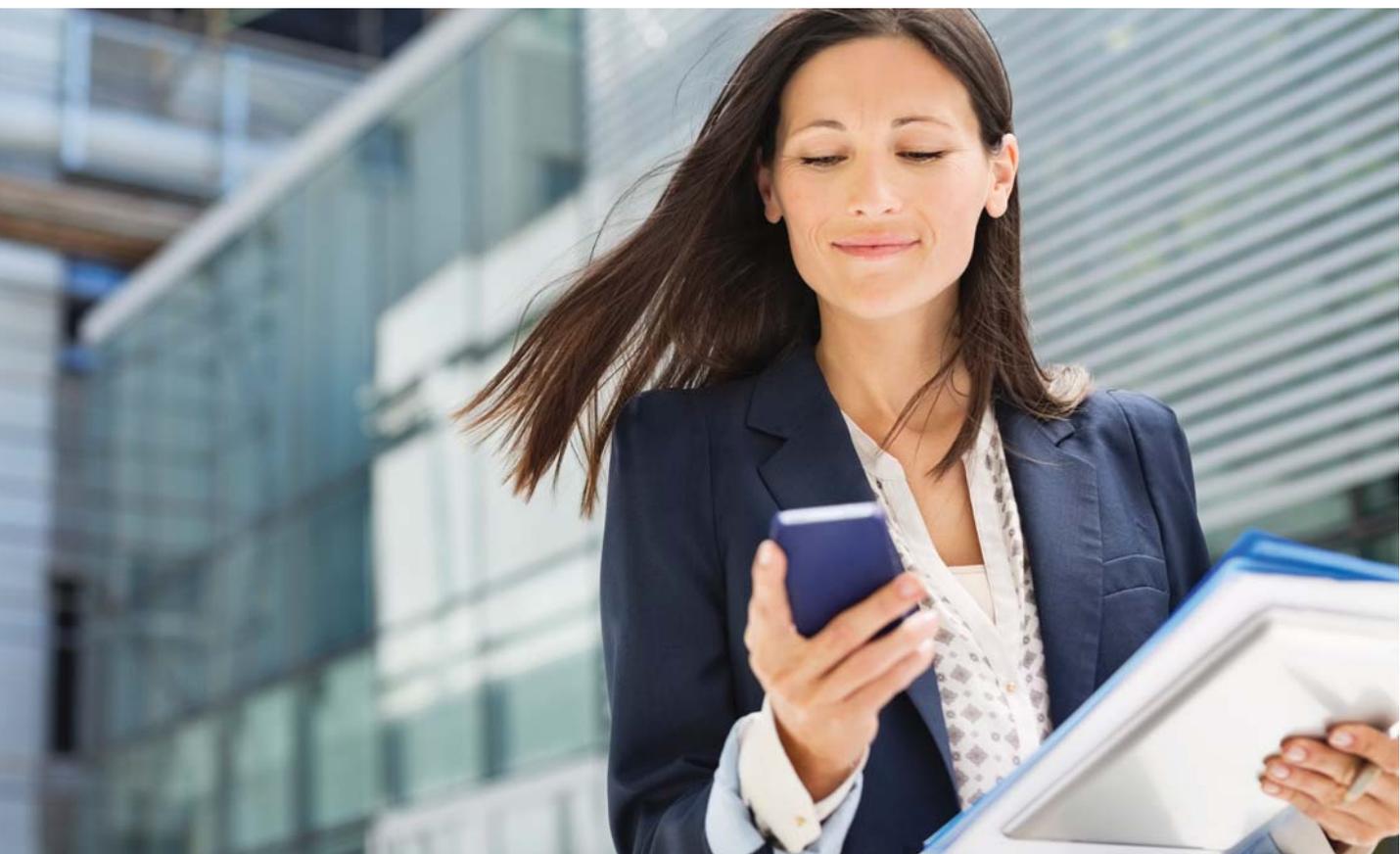
11 Por favor, indique si en los procesos de la compra/venta (gestión del proceso, contrato, due diligence, etc.) y/o integración ha contado con el apoyo de asesores especializados.



12 En los procesos de internacionalización que su compañía haya llevado a cabo o tenga previsto acometer, ¿cuáles considera que son los aspectos más relevantes para el éxito de la misma?



- **40%** Identificación de la estructura de entrada en el país (socios locales, compra de sociedades, acuerdos distribución...)
- **25%** Conocimiento de la normativa legal, laboral, fiscal y contable aplicable
- **35%** Integración con la cultura y políticas de la compañía



Gestión y control de riesgos

El control de riesgos se ha convertido en un tema central tanto en la gestión como en la planificación estratégica de las empresas.

A la hora de gestionarlos adecuadamente, para el director financiero el mantenimiento de órganos específicos de control y seguimiento es el aspecto primordial, considerado relevante o muy relevante por el 91% de los encuestados, seguido de la necesidad de disponer de un mapa de riesgos valorado para un 84%. La transformación del mapa de riesgos en una herramienta más eficiente es el tercer aspecto más mencionado, considerado relevante o muy relevante por un 77% de

los encuestados (Gráfico 13).

En cuanto al control interno, el 84% de los directores financieros encuestados asegura que en sus compañías existe cultura de control que nace, además, de la alta dirección. Para la mayoría de ellos (86%), el control interno se interpreta como un proceso de mejora continua que, para el 76%, va más allá del control sobre la información financiera (SCIIF) (Gráfico 14).

13

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

Por favor, indique el grado de cumplimiento de 1 a 4, siendo 1 muy poco y 4 mucho.

El control interno ha incorporado riesgos tanto extrafinancieros como financieros



El control interno ofrece información suficiente para que el Consejo de Administración pueda tomar decisiones informadas sobre los riesgos de la Organización



La Organización considera que el control interno solo es SCIIF



Existe cultura de control en la Organización y ésta nace de la alta Dirección



El departamento de control interno asegura un modelo eficiente e integrado en los procesos y sistemas



Existe un departamento responsable de modelo de CI que trabaja de forma transversal para toda la Organización



El control interno de la Organización se concibe como un proceso de mejora continua



El modelo de CI es burocrático



■ Muy poco cumplimiento
 ■ Poco cumplimiento
 ■ Bastante cumplimiento
 ■ Mucho cumplimiento

14 Señale qué aspectos considera más relevantes en la gestión de riesgos de su compañía.
 Por favor, indique el grado de importancia siendo 1 muy poco relevante y 4 muy relevante

Valorar riesgos extrafinancieros como el impacto del cambio climático, crisis reputacionales, etc.



Construir un modelo de monitorización continua que permita a la FAI mayor eficiencia en tareas rutinarias y así destinar recursos a proyectos de mayor valor añadido



Transformar el mapa de riesgos en una herramienta más eficiente y de mayor valor para la Organización



Disponer de una función de gestión de riesgos



Mantenimiento de órganos específicos de control y seguimiento



Disponer de un mapa de riesgos valorado



■ Muy poco relevante
 ■ Poco relevante
 ■ Bastante relevante
 ■ Muy relevante



¿Cómo transformar el mapa de riesgos en una herramienta más eficiente y de mayor valor para la organización?

Los mapas de riesgos vienen trabajándose en las organizaciones desde principios de siglo. No obstante, hace algo más de una década recibieron un fuerte empujón con motivo de algunos casos de fraude, de nuevas legislaciones y marcos de control de referencia más exigentes (Sarbanes Oxley, COSO, J-SOX....).

Con un enfoque orientado a prevenir pero sin pararse a estructurar, en los últimos años se ha potenciado el diseño de mapas de riesgos muy operativos y poco integrados en la organización, de modo que hoy las compañías, conscientes de la necesidad de disponer de un modelo efectivo de gestión de riesgos, empiezan a cuestionarse si lo que se ha construido hasta ahora es o no adecuado. La propia encuesta realizada pone el énfasis en la importancia de mantener órganos de control y seguimiento, algo ya habitual, puesto que es difícil visualizar la gestión de riesgos como un hecho o un área aislada. La gestión de riesgos está evolucionando para ser más eficiente consigo misma y con respecto a la organización, y esto requiere integrarse con otras áreas y órganos de control.

A la pregunta de cómo transformar un mapa de riesgos en una herramienta más eficiente y de más valor hay dos respuestas habituales. La primera, con herramientas informáticas que ayuden a gestionar el volumen de información; la segunda, midiendo y valorando los riesgos con mayor detalle. Y siendo ambas válidas, nuestra experiencia nos dice que la mayor limitación para conseguir esa eficiencia y valor tan deseados está en la falta de impregnación de una cultura de riesgos y control en toda la organización. Por ello es importante trabajar para transformar algunos aspectos que ayuden a lograr mejorar esta variable tan relevante:

- Un enfoque diferenciado de lo que es importante y lo que es secundario, haciendo hincapié en aquellos riesgos de carácter estratégico a los que se les debe dar seguimiento de forma fluida y totalmente integrada en el día a día (business as usual)
- Un modelo de gestión pragmático que asegure su integración total y absoluta en la organización y con otros órganos de control (una segunda línea de defensa organizada y estructurada que contemple riesgos, control interno y cumplimiento)
- Un modelo que trabaje en la reducción de burocracias innecesarias
- Una apertura al mercado y a otros stakeholders más allá de la propia compañía, una apertura que permita compartir cómo valoran nuestros riesgos los accionistas, los clientes, los proveedores, los empleados, los bancos, las asociaciones sectoriales, etc.

Hay recorrido para hacer más eficiente la gestión de riesgos y que genere mayor valor. Este recorrido va más allá de herramientas informáticas y algoritmos de valoración, aunque también son necesarios. Este camino pasa primero por saber qué medir y por qué hacerlo, apoyado en una estructura sencilla e integrada en la organización, que potencie la cultura de riesgos y control.

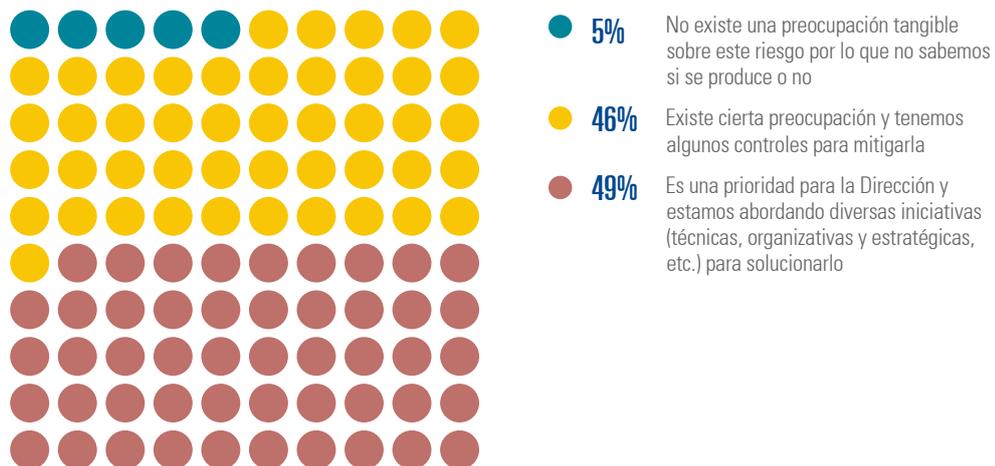
María Jesús Rico

Directora en Risk Consulting de KPMG en España

Por otra parte, entre los nuevos riesgos crece la preocupación de las empresas por la posible "fuga de información" asociada a las "ciber-amenazas". Un 49% de los encuestados la ve como prioridad de la dirección y dispone de controles para mitigar los riesgos cibernéticos (Gráfico 15) mientras que tan sólo un 5% no considera esta una preocupación tangible.

15

En relación a las "ciber-amenazas" y los "ciber-ataques", es decir, la protección de la información de la compañía y en concreto de cara a prevenir la posible "fuga de información", indíquenos por favor el grado de preocupación que usted recibe.



La modificación del Código Penal, el 23 de diciembre de 2010, que contemplaba a las personas jurídicas como posibles responsables penales de una serie de delitos que puedan cometerse en el seno de las empresas supuso un cambio relevante en la estrategia de riesgos de las compañías, que han tenido que adaptar sus sistemas de control y sus protocolos. En relación con esto, el 80% de los directivos encuestados asegura que la reforma ha implicado una revisión de los controles existentes para adecuarlos a los posibles comportamientos delictivos que pudieran afectar a la responsabilidad penal de la empresa y el

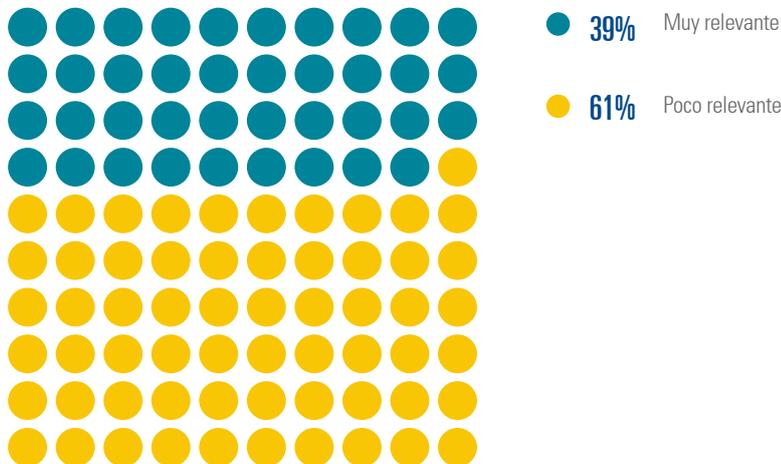
78% coincide en que se ha mejorado el código de conducta/ético y se ha formado al personal clave de la organización para prevenir incumplimientos. (Gráfico 16)

Por último, consultados acerca de la relevancia para los inversores de contar con una revisión por parte de un externo del Informe de Remuneración de los Consejeros -según lo establecido en la Circular 4/2013 de la CNMV- la mayoría (61%) no lo considera relevante. (Gráfico 17)

16 En relación con la modificación del Código Penal de 2010 que incluyó la responsabilidad penal de las personas jurídicas, *responda sí o no a las siguientes opciones:*

	Sí	No
La función de auditoría interna revisa el buen funcionamiento de los sistemas y controles diseñados	77%	23%
Se ha mejorado el código de conducta/ético y se ha formado al personal clave de la Organización para prevenir incumplimientos, y aquellos comportamientos que pudieran conllevar una responsabilidad penal a la compañía	78%	22%
Su compañía ha implementado un Protocolo de prevención y respuesta ante los delitos que pudieran implicar penalmente a la empresa	64%	36%
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	80%	20%

17 ¿En qué medida considera que sería relevante para los inversores llevar a cabo una revisión por parte de un externo del Informe de Remuneración de los Consejeros según lo establecido en la Circular 4/2013 de la CNMV?



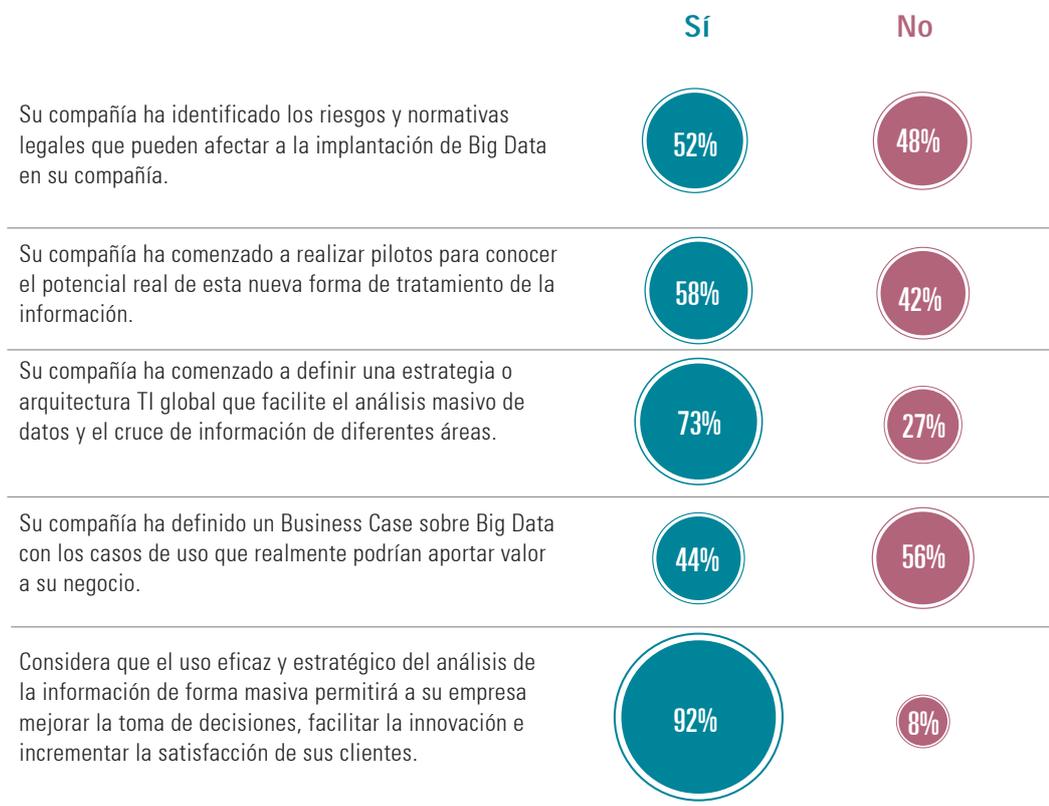
Gestión de la información financiera

El uso eficaz y estratégico del análisis de la información de forma masiva es clave para mejorar la toma de decisiones, facilitar la innovación e incrementar la satisfacción de los clientes.

En esta afirmación coincide una marcada mayoría de los directores financieros encuestados (92%) en relación con el reto de capturar, almacenar, compartir y poner en valor datos e información que hasta la fecha eran poco utilizados o inaccesibles (Gráfico 18). No obstante, la mayoría de las compañías (56%) no ha definido un *business case* sobre *Big Data* con los casos de uso que realmente podrían aportar valor a su negocio. Si es cierto, a pesar

de ello, que un 73% sí que ha comenzado a definir una estrategia o arquitectura de tecnologías de la información global que facilite el análisis masivo de datos y el cruce de información de diferentes áreas. En este sentido, también un 73% de los directores financieros cuentan en sus organizaciones con un modelo de información financiera, de gestión y operativa fácilmente accesible a través de una herramienta con el nivel de detalle que se requiere (Gráfico 19).

18 La gran cantidad de datos de que disponen las empresas, va a suponer un reto para las compañías. *Por favor responda sí o no en cada caso.*



¿Cómo puede ayudar una estrategia de Data Analytics a la función financiera?

Una de las mayores revoluciones que han venido de la mano de la transformación digital de las empresas es la toma de conciencia de las enormes oportunidades que contienen los datos. En un entorno cambiante, el paradigma del Data Analytics, y ahora su evolución mediante técnicas de Big Data, en su objetivo de analizar en tiempo real el flujo constante de información que circula en el entorno de la empresa, puede mejorar de forma crítica la eficacia de la infinidad de decisiones que se toman en el día a día.

Para la función financiera, una mayor capacidad de análisis de los datos puede aportar una ventaja diferencial clave a la hora de calcular riesgos financieros o establecer previsiones precisas, encontrar espacios optimizables en la gestión de costes, obtener conclusiones esclarecedoras en el cruce de la información financiera y operativa, realizar un seguimiento fiel del control interno de la información financiera o definir modelos de planificación actualizados.

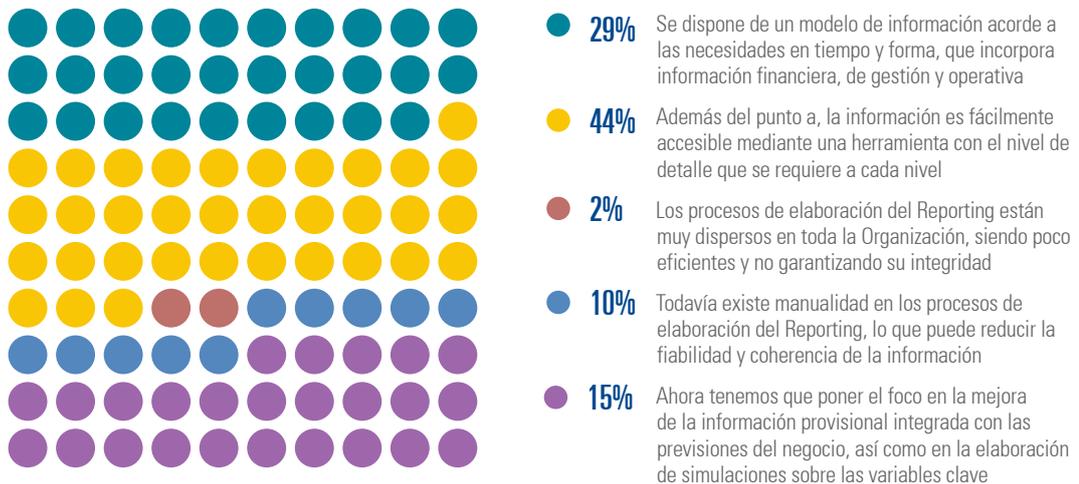
Para la compañía, el reto de convertir los datos en información de valor pasa por tener en cuenta algunos estadios determinantes. En primer lugar, hay que detectar dónde están las mejores oportunidades de creación de valor a partir de una reflexión previa sobre qué procesos de negocio pueden beneficiarse de un análisis exhaustivo de la información bruta. Teniendo claras las áreas sobre las que trabajar habrá que desarrollar o dotarse de las capacidades analíticas y matemáticas más adecuadas para los datos de que dispone la empresa. Y no será hasta entonces cuando habrá que definir las herramientas y pensar en la tecnología. Contrariamente a lo que cabría intuir, la inversión para aprovechar las ventajas de Big Data no recae tanto sobre las herramientas tecnológicas (software, etc.) como en la búsqueda del talento capaz de explotar la información. En este sentido, la función financiera juega un papel importante, transformando la función del área de control de gestión tradicional, dotándola de perfiles más analíticos con capacidad para hacer un uso inteligente y efectivo de los datos disponibles en la empresa. Esto permitirá a la función financiera adoptar una posición más proactiva y aportar valor para impulsar el crecimiento de la compañía.

Belén Díaz

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

19

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

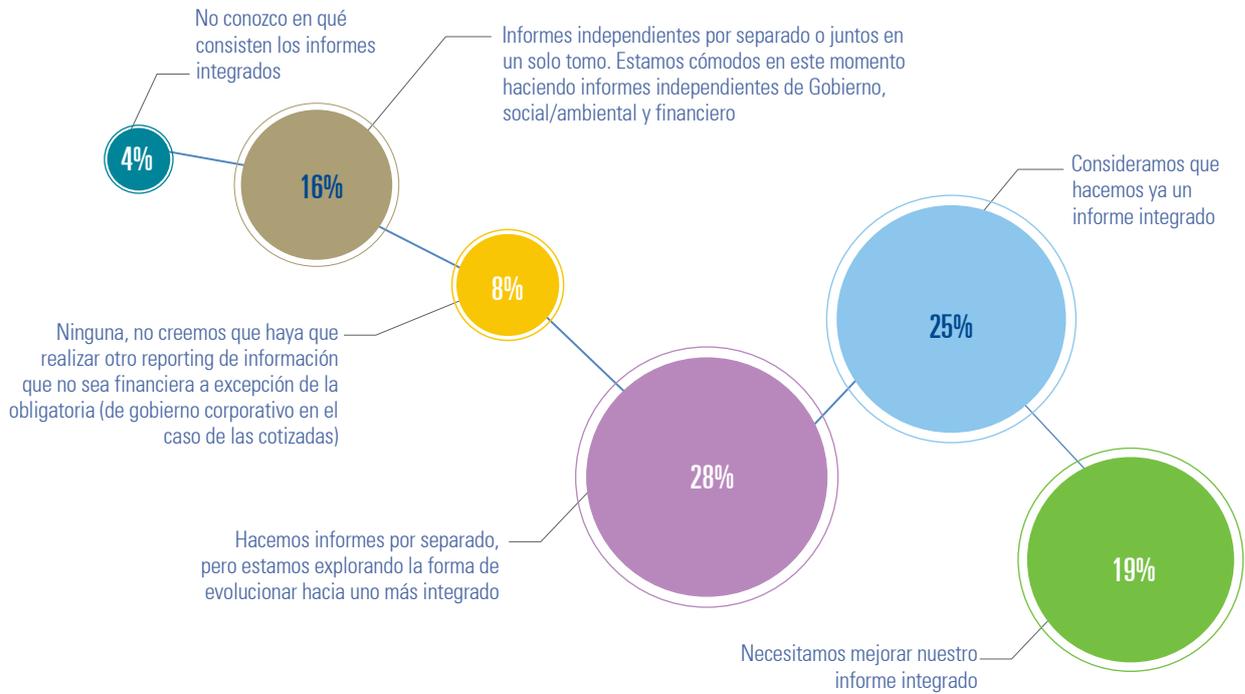


Los inversores, reguladores, clientes y otros grupos de interés cada vez son más exigentes en relación con el alcance y el enfoque de la información que quieren recibir de las compañías. En este sentido, cobra una relevancia creciente la integración de la información extra-financiera (gobierno corporativo, social, ambiental) y financiera en los informes corporativos. El estado de desarrollo del informe integrado en las empresas muestra un comportamiento dispar a la luz de las respuestas recibidas de los CFOs. Mientras que el 25% considera que ya publica un informe integrado, otro 28% todavía trata la información de forma separada aunque está planteando el modo de integrarla (Gráfico 20).

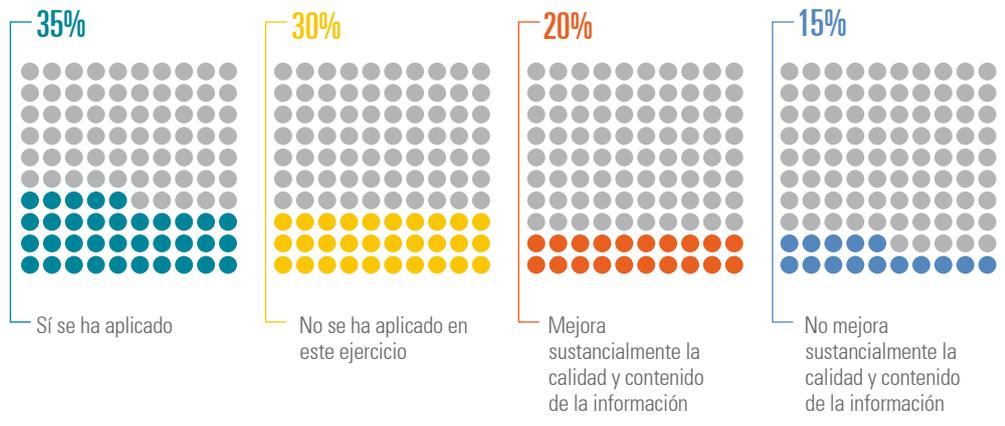
En cuanto a las empresas cotizadas, la *Guía para la elaboración del informe de gestión de las entidades cotizadas* publicada por la CNMV despierta opiniones diversas que oscilan desde el 20% que considera que la guía mejora sustancialmente la calidad y el contenido de la información hasta el 15% que opina lo contrario; en esta misma línea, mientras el 35% de los consultados asegura que su empresa lo ha aplicado, el 30% dice que no lo ha hecho (Gráfico 21).



20 ¿Cuál es el grado de desarrollo que tiene el informe integrado en su compañía?



21 ¿Ha aplicado su compañía la *Guía para la elaboración del informe de gestión de las entidades cotizadas*, y considera que efectivamente mejora la calidad de la información?

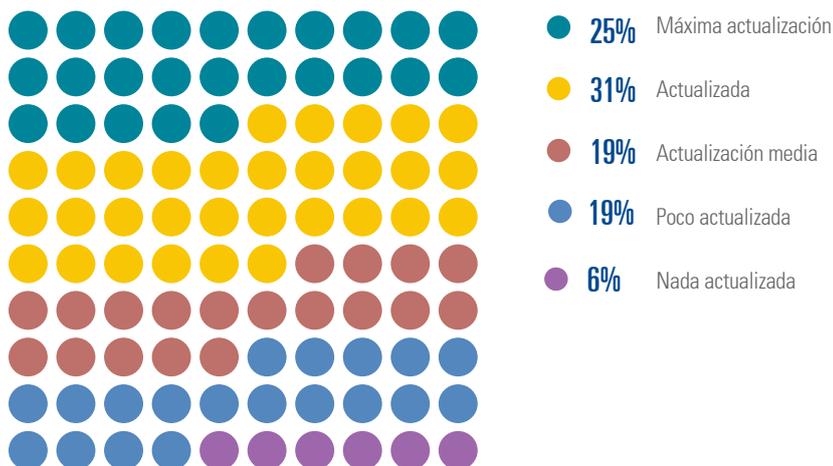


Los directores financieros son conscientes de la relevancia de dar respuesta a la mayor demanda de transparencia, detalle y sofisticación de la información financiera por parte de los mercados. En esta transformación, también deben adaptarse los sistemas de control interno de la información financiera o SCIIF. Preguntados acerca de la actualización y detalle de los procedimientos y los controles críticos mínimos necesarios, el 56% ha asegurado contar con un buen nivel de actualización y fiabilidad de la documentación del SCIIF en su organización (Gráfico 22). Además, un 69% destaca el valor potencial del auditor externo a la hora de evaluar la eficacia, buen diseño y funcionamiento del SCIIF, convencido de que ayudará a crear valor en su organización (Gráfico 23).

Finalmente, en relación con el proceso de cierre contable, uno de los periodos críticos en la agenda anual del CFO, la mejora más citada por los encuestados es la relativa a plazos y tiempos, tanto en lo tocante al tiempo requerido en el proceso de cierre como al cumplimiento de las fechas límite establecidas internamente o por la legislación (Gráfico 24). No obstante, un 75% de los encuestados ha señalado como importante o muy importante mejorar la calidad y exactitud de la información financiera en su proceso de cierre contable. También la gestión de la diversificación geográfica nacional y la internacionalización implican un importante factor de complejidad en el proceso de cierre contable. En este sentido, la mejora de la coordinación con filiales locales e internacionales ha sido marcada como importante o muy importante por un amplio porcentaje de los directores financieros que han participado en este informe.

22

¿Hasta qué punto la documentación del sistema de control interno sobre la información financiera (SCIIF) de su organización está actualizada y realmente refleja con el suficiente detalle los procedimientos y los controles críticos mínimos necesarios a probar para asegurar la fiabilidad de la información? Valore del 1 al 5 siendo el 1 la máxima actualización



23

¿Qué tipo de informe cree que podría aportar el auditor externo para crear valor con respecto al SCIIF en su organización?



- Informe de procedimientos establecido sobre la información descrita por su entidad en su informe anual en relación al SCIIF
- Informe sobre el buen diseño del SCIIF
- Informe sobre la eficacia, buen diseño y funcionamiento efectivo del SCIIF (funciona realmente como fue diseñado)

24

¿Considera que su proceso de cierre contable es susceptible de mejora? Evalúe los siguientes temas de acuerdo con su grado de importancia (1 muy poco importante y 5 muy importante)

Mejora del proceso de consolidación y conciliación de transacciones intragrupo



Análisis tardío de transacciones complejas (fusiones, combinaciones de negocios, refinanciaciones...)



Falta de homogenización de la información recibida de filiales (homogenización de políticas contables, formatos...)



Tiempo requerido en el proceso de cierre



Complejidad de las estimaciones y juicios de determinadas magnitudes contables.



Coordinación con filiales locales y del exterior



Mejora de la exactitud y calidad de la información financiera según la normativa relevante



Cumplimiento de las fechas límite establecidas internamente o por la legislación



- Muy poco importante
- Poco importante
- Importante
- Bastante importante
- Muy importante

¿Cómo afrontar la complejidad creciente de la información financiero-contable?

Resulta comprensible la alta preocupación que las direcciones financieras de las empresas muestran hacia el cumplimiento de las fechas fijadas por la legislación para disponer de la información financiero-contable.

La creciente ampliación del radio de operaciones de las empresas –mayor presencia internacional-, junto con la no siempre coincidente estructura y cultura empresarial en mercados exteriores o la cierta diversidad de marcos contables tienen también su reflejo en la complejidad de las cuentas y estados financieros.

El proceso de cierre contable se ve claramente influenciado en cuanto a su calidad y a su eficiencia por la anticipación que hagan las empresas de la evaluación de los tratamientos contables que se han de aplicar a transacciones complejas o extraordinarias. También a la necesidad de anticipar la identificación y fijación de los juicios y estimaciones que la normativa contable hace de forma creciente y en aspectos muy relevantes en dicho proceso.

Por otra parte, la innovación en las operaciones empresariales se refleja también en el desarrollo de la normativa contable con una creciente complejidad tanto en su aplicación respecto a la valoración y reconocimiento, como por la creciente información a revelar a los usuarios de la información financiera. Todo ello genera una necesidad de asesoramiento creciente y permanente por parte de las empresas para asegurarse una correcta aplicación, aspecto que también se ha de tener en cuenta para lograr un desarrollo eficiente y controlado del proceso de cierre.

Bernardo Ruecker-Embden

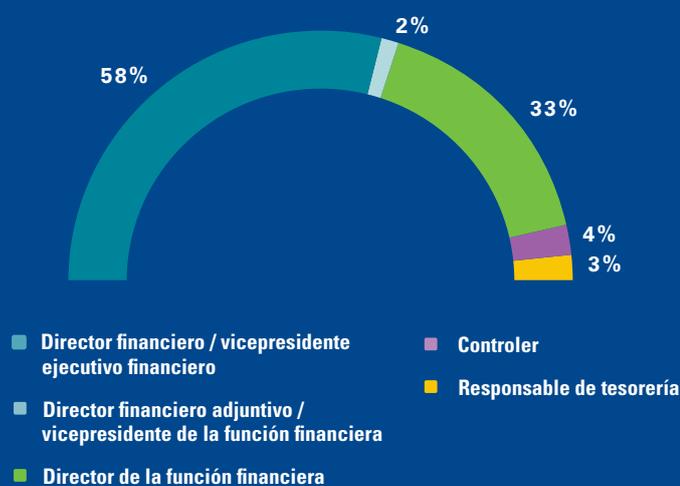
Socio responsable del departamento de Servicios de Asesoramiento Contable de KPMG en España





Detalles de la muestra*

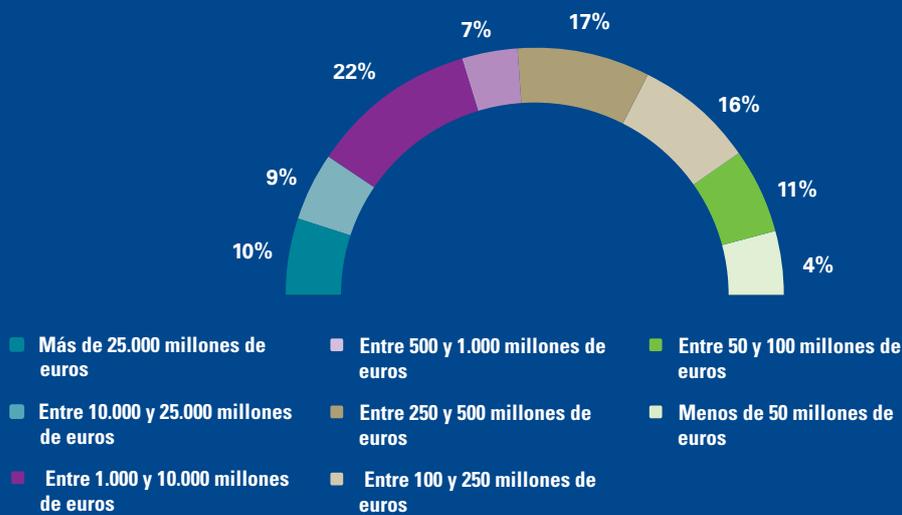
A Cargo



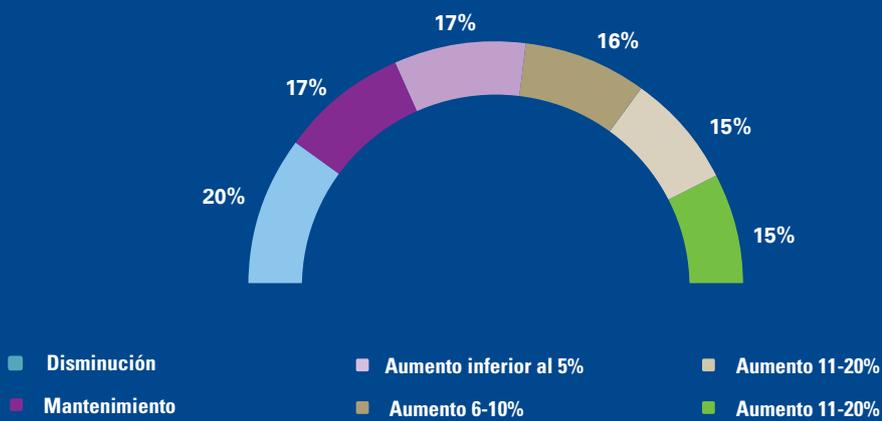
B Sector



C Tamaño de la empresa por ingresos anuales



D Variación de EBITDA en los últimos tres años



*El presente informe refleja conjuntamente las respuestas de 185 directores financieros de empresas cotizadas y no cotizadas recogidas en el primer semestre de 2014.

Contacto

Borja Guinea

*Socio responsable de Auditoría de
KPMG en España*
bguinea@kpmg.es
Tel. +34 91 456 38 27

Belén Díaz

*Socia responsable de Función
Financiera en Management
Consulting de KPMG en España*
belendiaz@kpmg.es
Tel +34 91 456 60 53





KPMG en España
Torre Europa - Paseo de la Castellana 95
28046 Madrid
Teléfono centralita: 91 456 3400

Dónde estamos:

www.kpmg.es

www.revistavalores.es

www.twitter.com/kpmg_es

www.linkedin.com/company/kpmg-espana

© 2014 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, 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.