

Las claves de la dirección financiera

Función estratégica y calidad de la información

2015

kpmg.es

KPMG

Índice

| | |
|--|----|
| Introducción | 2 |
| La transformación entra en la agenda del CFO | 4 |
| Influencia estratégica en la dirección de la empresa | 7 |
| Excelencia en el <i>reporting</i> | 11 |
| Operaciones relevantes | 23 |
| Internacionalización | 31 |
| Detalles de la muestra | 38 |
| Contactos | 40 |

Introducción

El rol del director financiero (CFO) en la actualidad va mucho más allá de la gestión puramente financiera de la organización, resultando clave su participación activa en el proceso de reflexión y planificación estratégica del negocio.

Las principales conclusiones, hallazgos y tendencias de cómo ha sido la función financiera de las empresas españolas en la actual coyuntura están relacionadas, entre otras cuestiones, con la transformación. A este respecto, la mayor parte de las organizaciones tiene previsto acometer en el corto o medio plazo cambios relevantes en sus modelos operativos o en sus procesos y sistemas. Su mayor reto en este sentido se plantea en términos de talento, requiriendo por lo general la incorporación de nuevos perfiles con conocimientos y capacidades específicos.

En la misma línea de ediciones anteriores, el CFO reafirma su papel en este estudio, como *partner* estratégico del negocio y pieza clave en la evolución de la empresa, gestionando proactivamente los riesgos y aportando valor en la toma de decisiones. Destaca también el papel del CFO en la identificación y el impulso de iniciativas de mejora del *working capital* en sus distintos ámbitos, con un importante impacto en el negocio.

En el ámbito del *reporting*, las empresas han seguido avanzado en la modernización y automatización de los procesos, si bien la principal área de mejora se sigue focalizando en la preparación y obtención de información previsional. Sus prioridades más relevantes se encuentran en la implantación de modelos de *rolling forecast* como palanca para obtener información futura en base a información histórica. Asimismo, desde un punto de vista tecnológico, la estrategia seguida por las compañías continúa basándose en la gestión global e integrada de la información, añadiendo capacidades de análisis predictivo del negocio y de gestión de riesgos (*Data Analytics*).

Por otro lado, una gran parte de las empresas ha acometido recientemente operaciones de adquisición en las que el valor obtenido ha sido mayor al esperado. Las empresas cotizadas, por su parte, han realizado estas operaciones, principalmente, con el objetivo de aumentar las líneas de negocio y productos. Por otra parte, las principales reestructuraciones que han tenido lugar han estado relacionadas con la optimización de la gestión del capital circulante y la refinanciación de la deuda bancaria.

En cuanto al proceso de internacionalización que gran número de compañías españolas ha llevado a cabo en los últimos años, la creación de Centros de Servicios Internos y Centros de Excelencia ha sido clave para asumir de manera efectiva y eficiente el control de las operaciones financieras en nuevos países. En la internacionalización de la actividad económica de la empresa, el papel del CFO ha resultado fundamental en los procesos relativos a la planificación y gestión de los riesgos financieros. No obstante, también es significativa su influencia en otros procesos con menos contenido financiero, pero sí altamente estratégicos.

Esta séptima edición del informe *Las claves de la dirección financiera* incorpora nuevas cuestiones y evaluaciones teniendo en cuenta la labor del director financiero en las siguientes áreas: **transformación** (programas de optimización de procesos), **influencia estratégica en la dirección de la empresa, calidad en la información financiera, operaciones relevantes e internacionalización**. 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.



“El CFO se va consolidando en el rol de partner estratégico del negocio, participando y aportando valor en los procesos de decisión relevantes. Su foco ahora es impulsar el crecimiento de la compañía, sin perder la senda de mejoras y captura de eficiencias conseguida en los últimos años, sponsorizando proyectos de transformación relevantes para toda la compañía”

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



“La dirección financiera es consciente de que tanto las empresas como el mercado precisan de un mayor confort externo sobre la fiabilidad, no sólo de las cuentas cerradas, sino de la información intermedia, la predictiva, sus modelos de presupuestos, estimaciones y ratios”

Borja Guinea
Socio responsable de Auditoría de KPMG en España

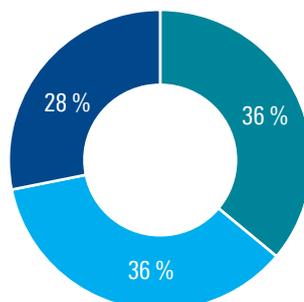
La transformación entra en la agenda del CFO

Las iniciativas de transformación ocupan un lugar clave en la agenda estratégica del CFO. Así lo muestran los resultados de este estudio, en el que siete de cada diez encuestados dicen que acometerán cambios en su empresa durante los próximos dos años. De ellos, un 36% los enfocará a optimizar y homogeneizar los procesos y sistemas de la empresa, mientras que otro 36% buscará la transformación de su modelo operativo (destacando la centralización o externalización de procesos). Por su parte, un 28% ya ha acometido los cambios y se encuentra ahora en una fase de estabilización y mejora continua. *(Gráfico 1)*

El impulso de este tipo de iniciativas plantea un reto en términos de talento, requiriendo por lo general la incorporación de nuevos perfiles con conocimientos y capacidades específicos, una decisión que un tercio de los encuestados ya ha llevado a cabo en su empresa. A la hora de afrontar la transformación esperada, también resulta clave tener un responsable de esta materia en el área de Finanzas, con el que ya cuenta un 40% y que, además, en el 26% de los casos es un miembro importante del Comité de Transformación Global de la empresa. Solo un 14% de los CFOs declara que ante el proceso de cambio su compañía no dispone de un programa específico para acometerlo. *(Gráfico 2)*

Los resultados del estudio también dejan patente que las nuevas tecnologías constituyen una palanca clave en dichos procesos de transformación, con un importante incremento de la inversión en este ámbito en los últimos años. Concretamente, en los dos últimos ejercicios, la mitad de las compañías ha incrementado entre un 5% y un 20% su inversión en sistemas económico-financieros y un 22% lo hará por encima del 25% en 2016. *(Gráfico 3)*

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?

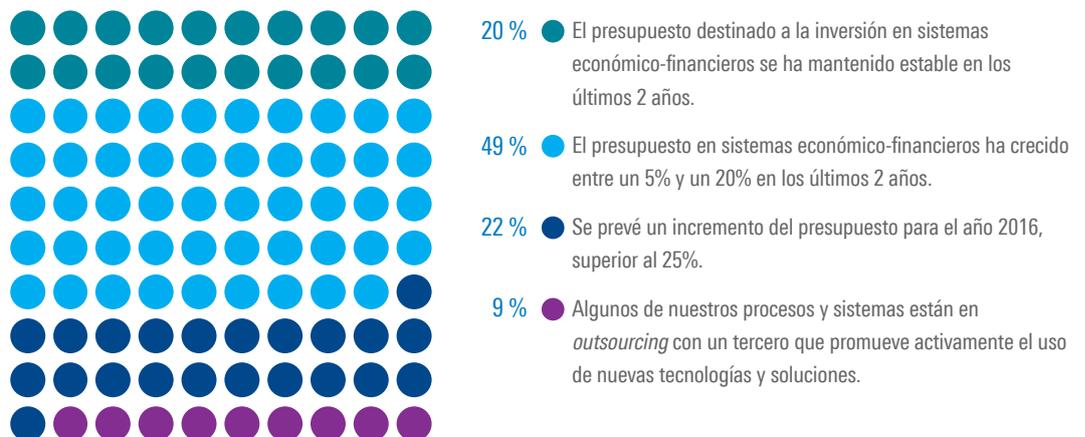


- Cambios profundos buscando la optimización y homogeneización de nuestros procesos y sistemas, alineados con las mejores prácticas del mercado.
- Cambios vinculados a la transformación del modelo operativo, centralizando funciones o incluso externalizando determinados procesos.
- Los cambios ya se han acometido y ahora se inicia una fase de estabilización y mejora continua.

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?

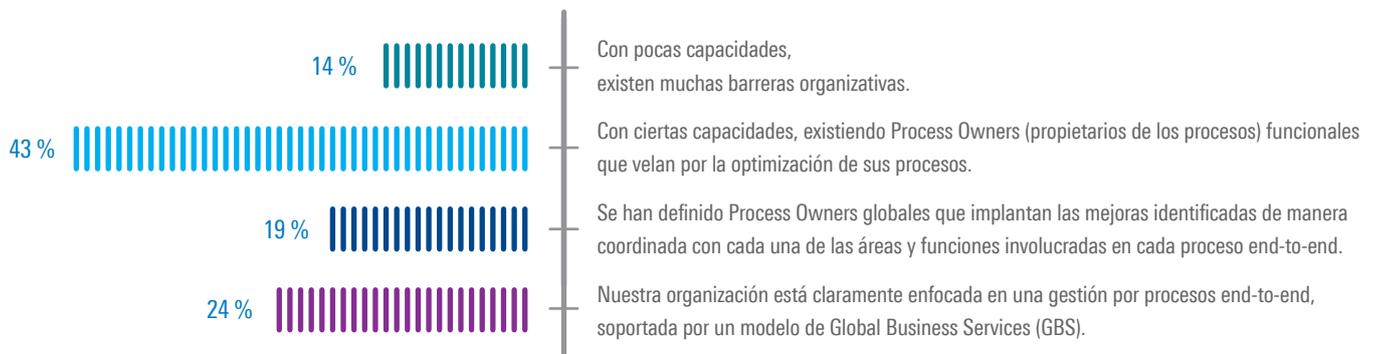


Cuestiones específicas para las empresas cotizadas

En el caso de las empresas cotizadas, sólo un 25% de los CFOs considera que su empresa está preparada para llevar a cabo la transformación con un enfoque *end-to-end*. Sin embargo, un 43% de los encuestados ya cuenta con *process owners* (responsables de los procesos de transformación) que velan por la optimización de los mismos. (Gráfico 4)

Respecto a los principios de *lean finance*, tales como la estandarización y optimización de procesos o uso de técnicas como *Six Sigma*, la práctica totalidad de los CFOs (91%) concluye que su organización se halla preparada, en mayor o menor medida, para incorporarlos. Entre ellos, un 43% dice que su compañía dispone de plenas capacidades para iniciar este camino y declara contar ya con algo de experiencia en este ámbito. Por su parte, aunque el restante 48% no se halla completamente preparado, sí dispone de ciertas capacidades y tiene el objetivo de implantar estos principios en un futuro cercano. (Gráfico 5)

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*?



- Con pocas capacidades, todavía no hemos iniciado un proceso de revisión y optimización profunda de nuestros procesos.
- Con ciertas capacidades y preparada para iniciar este camino.
- Muy capacitada y con algo de experiencia en este ámbito.

Influencia estratégica en la dirección de la empresa

Continuando con la tendencia de años anteriores, se reafirma el papel del CFO como partner estratégico del negocio, con un rol clave en la gestión activa de riesgos y en la toma de decisiones, y participando en los procesos de reflexión y planificación estratégica.

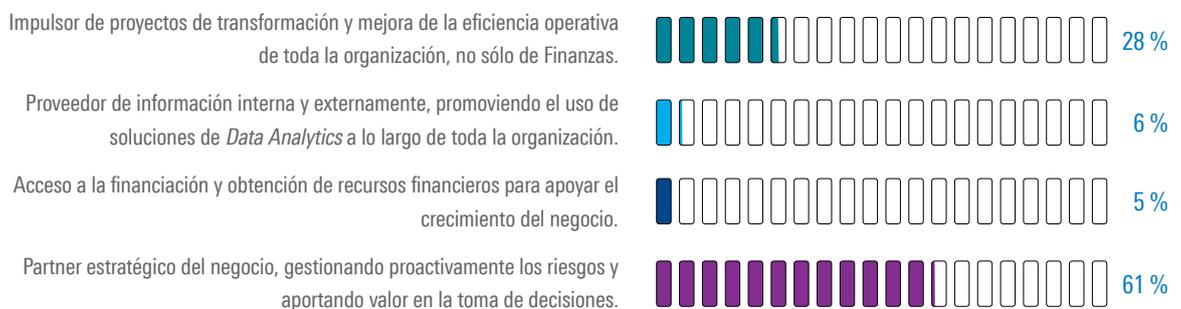
(Gráficos 6 y 7)

También destaca especialmente el papel del CFO en la identificación y el impulso de iniciativas de mejora del *working capital* en sus distintos ámbitos (pagos, cobros, cadena de suministro e inventarios, etc.), con un importante impacto en el negocio. (Gráfico 8)

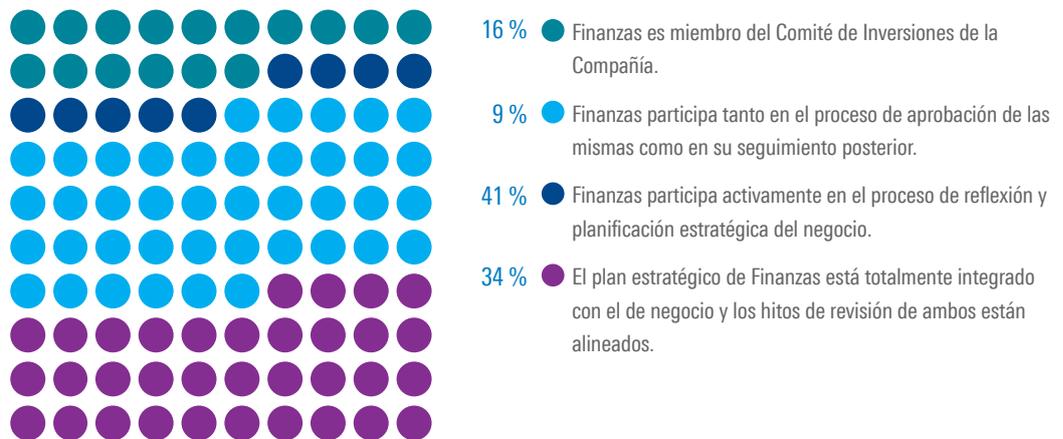
En relación a la integridad y valores éticos, cada vez más compañías (concretamente un 64%) implantan la utilización de un Código de Conducta formalizado y comunicado a los empleados, los cuales de forma periódica deben confirmar su adherencia al Código. (Gráfico 9)

Por otro lado, no existe un consenso claro respecto a la contribución del CFO al desarrollo de un sistema de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento adaptado a las necesidades del nuevo escenario económico y regulatorio. Las respuestas se dividen, casi en la misma proporción, entre su respeto a las obligaciones legales, contractuales, sociales y éticas en el desarrollo de su actividad, el establecimiento de objetivos coherentes con el apetito al riesgo de la organización y su meta de priorizar las expectativas de todos los grupos de interés. (Gráfico 10)

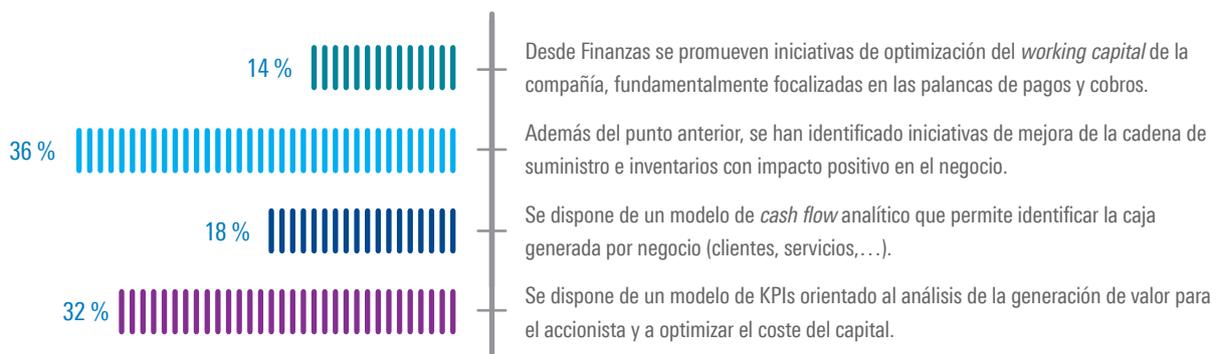
6. Señale cuál es en general el papel fundamental del CFO en su empresa en la actualidad.



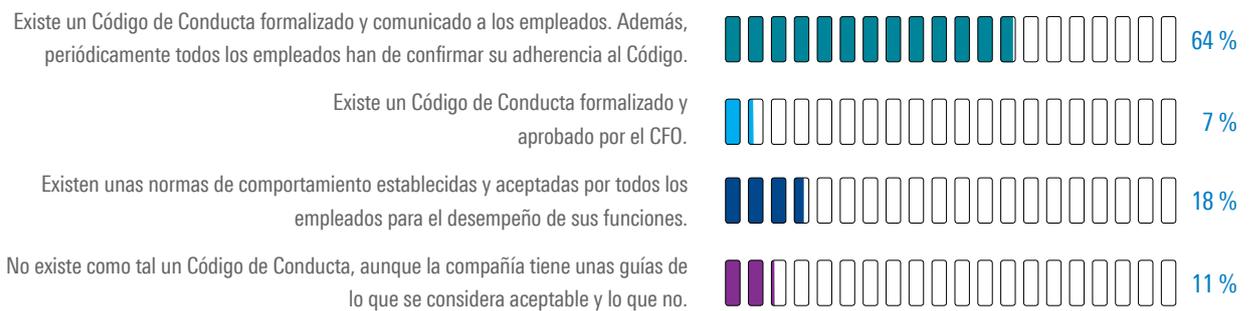
7. ¿Considera que el área de Finanzas participa activamente en los procesos de decisión y reflexión estratégica de la compañía?



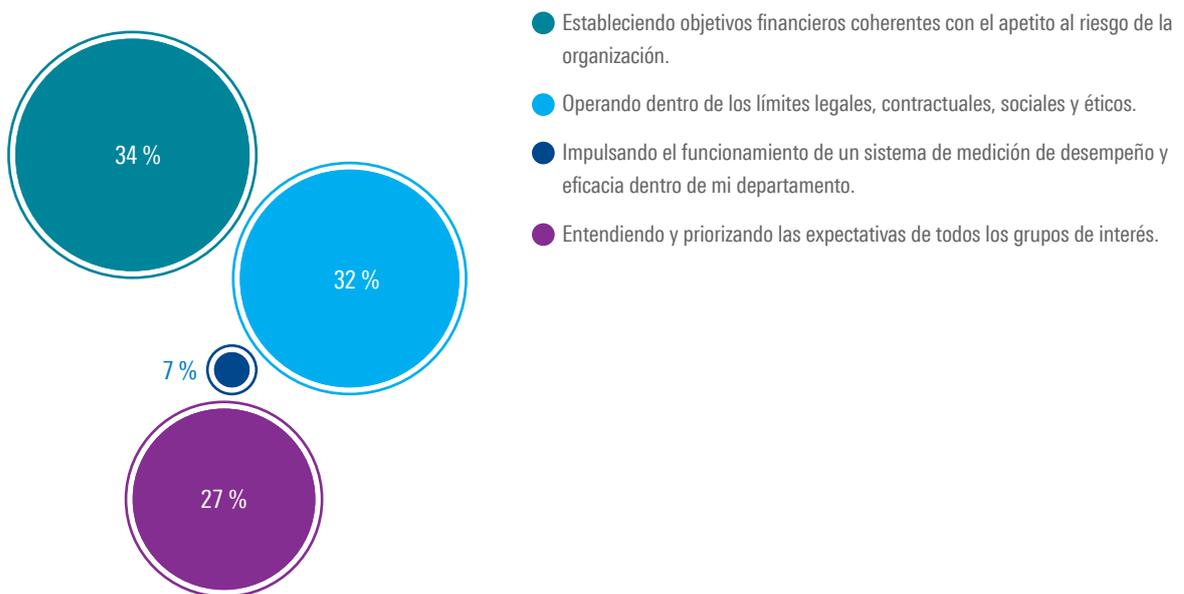
8. ¿Considera que el área de Finanzas participa activamente en la identificación e implantación de iniciativas que puedan tener impacto global o en el negocio?



9. ¿La dirección de la compañía inculca la integridad y valores éticos a través de la utilización de un Código escrito de conducta que ha sido implantado y comunicado a todos sus empleados?



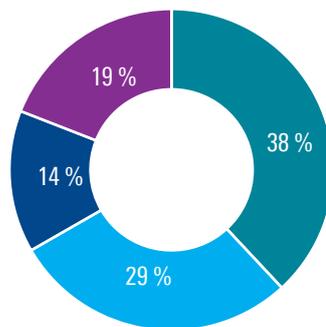
10. Indique cómo ha contribuido, como CFO, al desarrollo de un sistema de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento adaptado a las necesidades del nuevo entorno económico.



Cuestiones específicas para las empresas cotizadas

La inversión en nuevas tecnologías ha jugado un papel importante para que las empresas cotizadas consigan homogeneizar y sistematizar sus procesos de *reporting*. No obstante, en términos de *Data Analytics* y *Big Data* aún les queda camino por recorrer. (Gráfico 11)

11. ¿Considera que las nuevas tecnologías son una palanca clave para impulsar la transformación de toda la organización?



- La inversión en sistemas únicos/globales ha sido clave para conseguir la homogeneización de los procesos en el Grupo.
- La sistematización de los procesos de *reporting* es una de nuestras prioridades, tanto en su elaboración, como en su distribución dentro de la organización.
- Estamos adoptando soluciones de *Data Analytics* avanzadas para promover la cultura del análisis dentro del área de Finanzas y de manera conjunta con el negocio.
- Desde el área de Finanzas estamos impulsando el uso del *Big Data* en determinados casos de uso donde se ha comprobado el retorno, especialmente en las áreas comerciales y de marketing.

Excelencia en el *reporting*

Este estudio pone de manifiesto dos aspectos sobre los que las empresas siguen expresando su principal interés y necesidad de mejora en el ámbito del *reporting*.

Por una parte, las compañías han continuado avanzado en la modernización y automatización de estos procesos y, actualmente, una gran mayoría (84%) manifiesta un razonable nivel de satisfacción con los modelos que recogen la información financiera, analítica y operativa necesaria para la gestión del negocio. No obstante, la principal área de mejora se sigue focalizando en la preparación y obtención de información previsional.

(Gráfico 12)

De forma específica, los CFOs han señalado como una de sus prioridades la implantación de modelos de rolling forecast como palanca para obtener información futura en base a información histórica e indicadores clave de evolución futura del negocio. Adicionalmente, desde un punto de vista tecnológico, la mayoría de empresas (51%) está focalizando su estrategia en la gestión global e integrada de la información, añadiendo capacidades de análisis predictivo del negocio y gestión de riesgos (*Data Analytics*). (Gráficos 13 y 14)

Por otro lado, la práctica totalidad de las empresas (96%) elabora información financiera con periodicidad mensual, lo que facilita un mayor control y seguimiento de la actividad económica, y manifiesta la importancia de cumplir con las fechas establecidas para el cierre contable, tanto interna como externamente. No obstante, el proceso para obtener esa información tiene margen de mejora, ya que más de la mitad de las compañías declara tardar más de diez días en disponer de un cierre contable mensual. (Gráficos 15 y 16)

Además, solo el 6% de las empresas cuenta con un departamento de políticas contables para determinar la práctica más adecuada sobre las diferentes transacciones que realiza la compañía, recurriendo en su mayoría (56%) para tal fin a seminarios que imparten las firmas de servicios profesionales u organismos oficiales. Sin embargo, de forma muy mayoritaria (82%) las empresas sí que contrastan su análisis con su auditor externo una vez finalizada la transacción, lo que refuerza la fiabilidad de la información financiera en los cierres intermedios además de poner en valor la labor del auditor. (Gráficos 17 y 18)

Por otro lado, cuatro de cada cinco empresas ya tienen implantadas políticas de formación contables y fiscales, predominando en la organización la formación presencial en vez de la online, que es, en la mayoría de los casos (53%), de carácter externo (Gráficos 19 y 19.1)

Avances en control interno

Un factor cada vez más relevante para los reguladores y con incidencia en las organizaciones se centra en el control interno sobre la información financiera. Se aprecia una mayor concienciación para la adecuación de los sistemas a las expectativas del regulador, con una mayoría de compañías (57%) que cuenta con documentación actualizada y que tiene identificados los riesgos y controles clave para mitigarlos. *(Gráfico 20)*

En cuanto a los mecanismos de supervisión sobre la efectividad de los controles internos, un 68% de los CFOs afirma que ya cuenta en su empresa con procesos de autoevaluación de controles clave que revisa el auditor interno y, entre ellos, en el 38% de los casos, estos procesos cuentan asimismo con la certificación final del CEO/CFO, además de disponer de un informe del auditor externo sobre la efectividad del SCIIF. Mientras, tan solo un 7% declara que no tiene establecido en su organización ningún mecanismo de supervisión del SCIIF, aunque manifiesta tener prevista su implantación en un futuro cercano. *(Gráfico 21)*

Por otra parte, el 76% de las compañías ya ha implementado una unidad de control interno en el área de Finanzas, aunque son menos de un tercio las que utilizan una aplicación tecnológica para su gestión *(Gráfico 22)*. Además, el estudio concluye que la gran mayoría de empresas (78%) dispone de programas de formación para el personal involucrado en estas labores del modelo SCIIF. *(Gráfico 23)*

En lo que respecta al fraude, nueve de cada diez empresas lo combaten a través de algún proceso de identificación y prevención. Para ello, las compañías recurren mayoritariamente (51%) a políticas antifraude (protocolo y régimen sancionador), impartiendo anualmente formación entre sus empleados. *(Gráfico 24)*

¿Por qué avanzar en el desarrollo del sistema de control interno sobre la información financiera (SCIIF)?

Priorizar la enorme carga de trabajo de las direcciones financieras no es una tarea sencilla y, en el entorno actual de continuo cambio y mayor complejidad en materia contable, regulatoria y de buen gobierno, el reto se multiplica. Sin embargo, hay elementos que pueden resultar clave para conseguirlo. Un sistema efectivo de control interno sobre la información financiera (SCIIF) puede aportar ventajas significativas a toda la organización, dando respuesta a la necesidad creciente de obtener información financiera y de gestión de calidad para la toma de decisiones, asegurando que los procedimientos para su elaboración son sólidos, disciplinados y eficientes, y poniendo el foco en mitigar los riesgos de error en aspectos clave de esa información. Entre esas ventajas destacan las siguientes:

- Favorece la eficiencia en la gestión de riesgos y controles relacionados con la información financiera y de gestión: mayor control y foco en aspectos críticos que redundará en eficiencias, estandarización, automatización, etc. así como evidencia y trazabilidad de que los controles clave funcionan de manera efectiva.
- Pone en valor la organización ante expectativas cada vez más exigentes de distintos grupos de interés: entre ellos accionistas, posibles nuevos socios, inversores institucionales, aliados estratégicos, entidades financieras, agencias de rating, supervisores, analistas, etc.
- Da respuesta a las crecientes responsabilidades de control interno y gestión de riesgos de los órganos de gobierno y la alta dirección: nuevas normas y recomendaciones que refuerzan esa responsabilidad y que inciden en los administradores de las organizaciones.

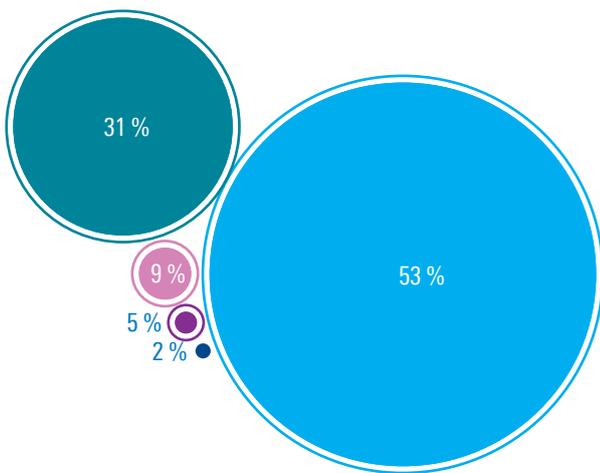
Un SCIIF adecuado requiere, entre otras cosas, un buen entorno de control con una asignación clara de responsabilidad y autoridad a personas competentes bien formadas, una evaluación de riesgos sobre la información financiera y de gestión minuciosa que permita identificar las áreas donde pueden producirse errores en aspectos significativos para dicha información, unos controles clave identificados, documentados y trazables y unos mecanismos de supervisión del sistema que asegure su funcionamiento efectivo.

La dirección financiera es consciente de este reto y los resultados de la encuesta confirman el esfuerzo que están realizando las organizaciones en esta materia, aunque queda camino por recorrer para alcanzar las prácticas que están incorporando las organizaciones líderes. El uso de tecnología con soluciones GRC (Gobierno, Riesgo y Cumplimiento), la introducción de certificaciones internas de efectividad de controles clave o la preparación de informes con opinión de terceros sobre la efectividad del SCIIF son aspectos que potencian la calidad y el *reporting* de la información financiera, esencial en un entorno de mercado cada vez más competitivo y exigente.



Jesús Jiménez Ruiz
*Socio de Assurance y Control
Interno de KPMG en España*

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

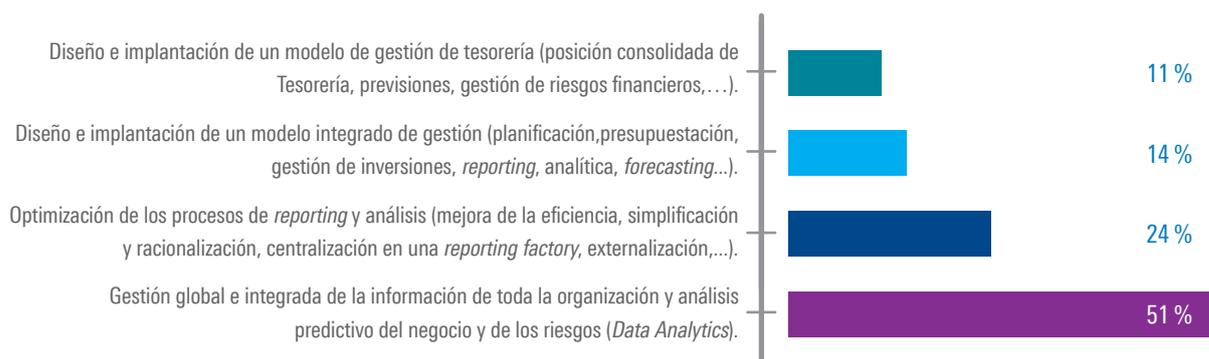


- Se dispone de un modelo de información acorde a las necesidades en tiempo y forma que incorpora información financiera, de gestión y operativa, tanto real como presupuestada.
- Además de lo anterior, la información es fácilmente accesible mediante una herramienta con el nivel de detalle que se requiere a cada nivel.
- Los procesos de elaboración del *reporting* están muy dispersos en toda la organización, siendo poco eficiente y no garantizando su integridad.
- Todavía existe manualidad en los procesos de elaboración del *reporting*, lo que puede reducir la fiabilidad y coherencia de la información.
- Ahora tenemos que poner el foco en la mejora de la información previsional integrada con las previsiones del negocio, así como en la elaboración de simulaciones sobre las variables clave.

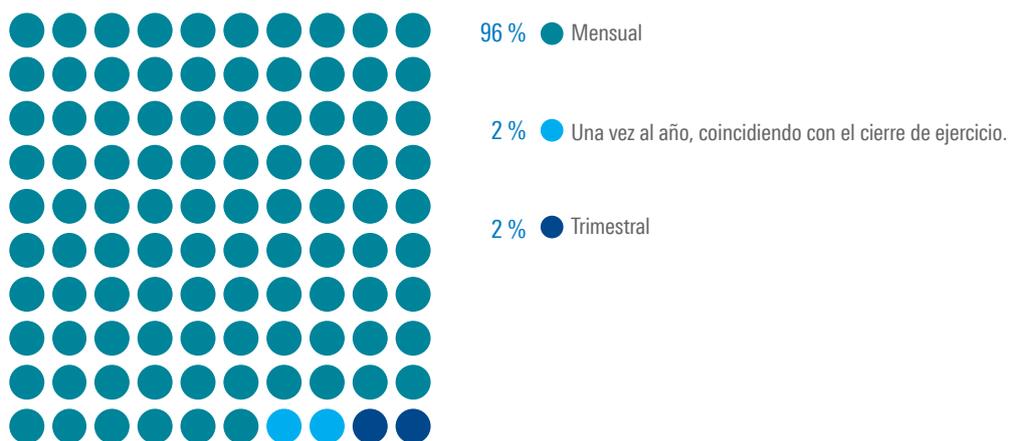
13. ¿Cómo se elaboran en su empresa la planificación y los presupuestos?



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



15. Indique con qué periodicidad elabora información financiera (cierres contables).



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



- Entre D+5 y D+10.
- Entre D+12 y D+15.
- Entre D+10 y D+12.
- Por encima de D+1.

17. Señale cuál es la forma que tiene su organización para estar actualizada en la aplicación de la normativa sobre información financiera.



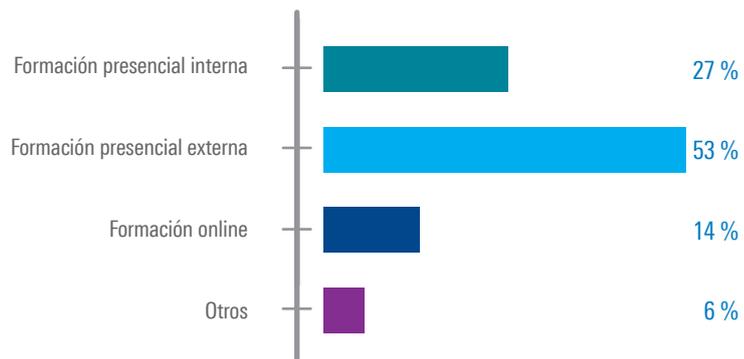
18. En el caso de transacciones complejas en su organización, ¿qué mecanismos utiliza para el análisis de sus implicaciones contables y posibles interpretaciones?



19. *¿Existe una política de formación en áreas contables y fiscales en su compañía?*



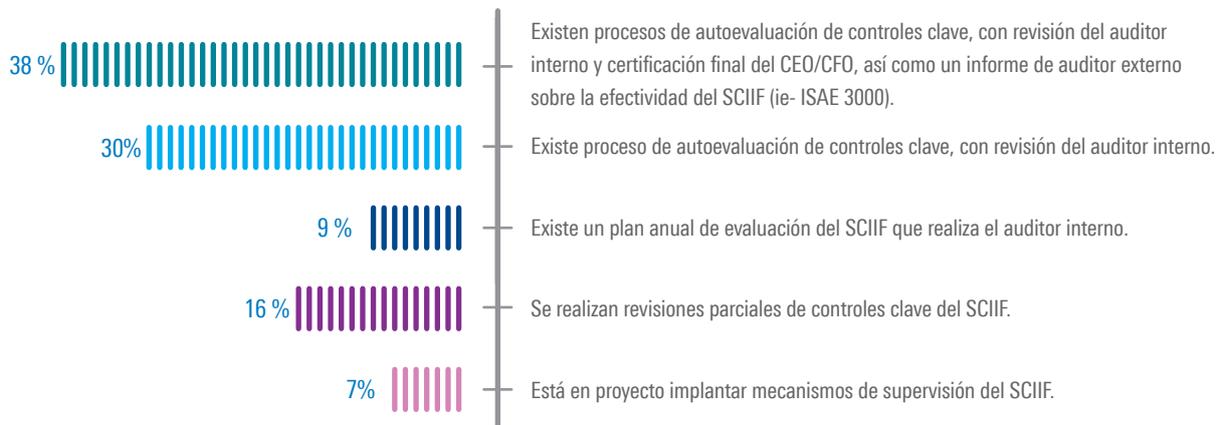
19.1 *En caso afirmativo, indique cuáles son los canales utilizados.*



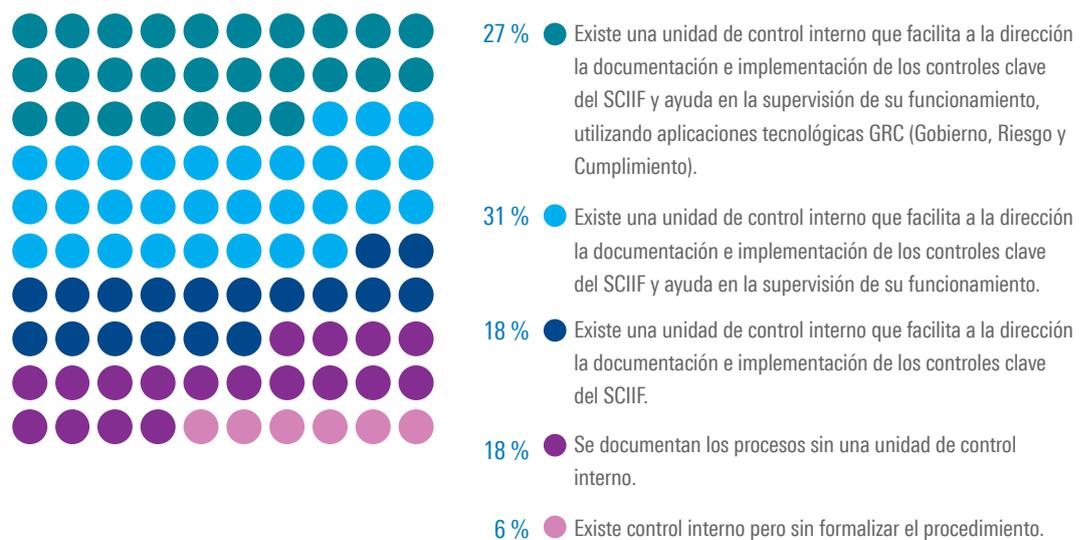
20. *¿Hasta qué punto la documentación del sistema de control interno sobre la información financiera (SCIIF) de su organización está actualizada y realmente refleja con el suficiente detalle los controles clave necesarios que aseguren la fiabilidad de la información?*



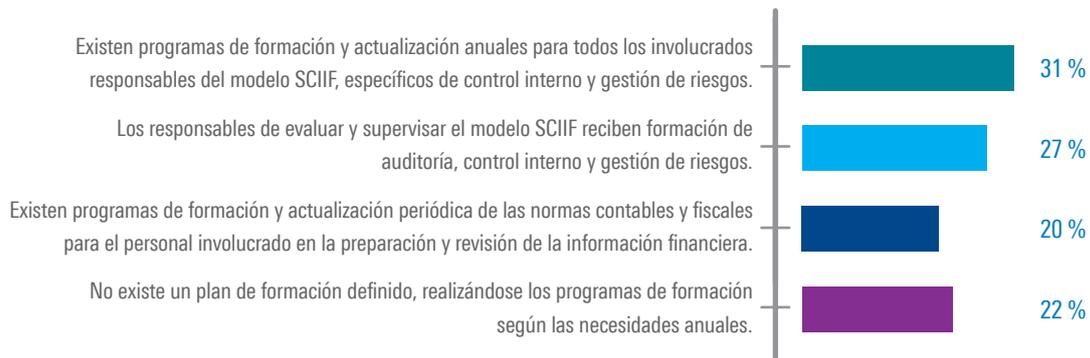
21. ¿Tienen establecidos en su organización mecanismos de supervisión sobre la efectividad del control interno de la información financiera (SCIIF)?



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



23. ¿Cuenta la empresa con un plan de formación para el personal involucrado en la preparación y revisión de la información financiera, así como en la evaluación del SCIIF?



24. ¿Cuenta la empresa con mecanismos o procesos de identificación y prevención del fraude?



Cuestiones específicas para las empresas cotizadas

En lo que respecta al *reporting* financiero, la comunicación clara de los requerimientos y la disponibilidad de herramientas que garanticen la fiabilidad de los datos supone el mayor reto que identifican las empresas cotizadas con un 40%. A este desafío le sigue la implantación de un marco de control interno de amplio reconocimiento (25%). (Gráfico 25)

Con el objetivo de impulsar el buen funcionamiento de los sistemas de control interno, y en línea con las nuevas exigencias de la normativa mercantil¹, las cotizadas cuentan con políticas de control interno aprobadas por el Consejo de Administración o la dirección ejecutiva (76%), aunque una cuarta parte todavía no dispone de una unidad de control interno que facilite la documentación, implantación y supervisión de los controles clave. (Gráfico 26)

Otra cuestión importante para el CFO son los riesgos que pueden perturbar la consecución de los objetivos de la información financiera. El 86% de las empresas cotizadas ya cuenta con un proceso formal documentado, que en el 38% de los casos, se actualiza de forma permanente y que un 48% renueva anualmente. (Gráfico 27)

En cuanto a su contribución a incrementar la eficacia y eficiencia en los procesos de la Dirección Corporativa Financiera, casi la mitad de los CFOs manifiesta que aporta valor a la empresa ayudando a que evolucione desde una entidad capaz de disponer de información financiera a otra que obtiene los beneficios de explotar la información financiera disponible. (Gráfico 28)

Por otro lado, la información financiera y analítica con la que cuentan las empresas cotizadas está en su mayoría (62%) reflejada a nivel de EBITDA y, en lo que respecta a su *reporting* mensual, completan el análisis del Balance y de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias con el de la Cuenta de Resultados analítica (19%), el análisis de los KPIs operativos (28%) y el seguimiento de los inversores (29%). (Gráficos 29 y 30)

25. En lo que se refiere al reporting financiero, ¿cuál ha sido el mayor reto al que se ha enfrentado para cumplir con los requerimientos externos e internos?



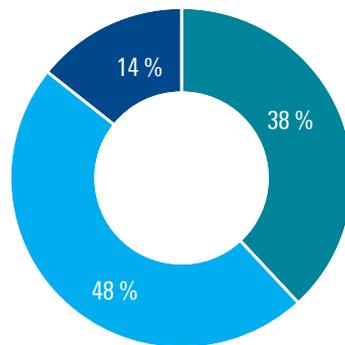
¹ 2015 KPMG, S.A. El nuevo gobierno corporativo: Análisis de los principios y recomendaciones del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas

26. ¿Cuenta la empresa con una política de control interno sobre la información financiera?



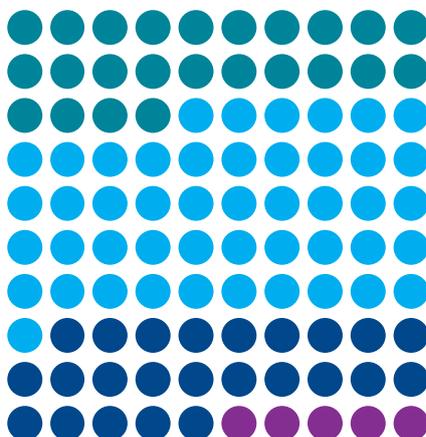
- Sí y está aprobada por el Consejo de Administración.
- Sí y está aprobada por la dirección ejecutiva.
- No hay una política aprobada por la dirección, pero sí documentación sobre roles y responsabilidades en relación al SCIIF.

27. ¿Hay un proceso formal de identificación de riesgos que cubre los objetivos de la información financiera (existencias y ocurrencias, integridad, valoraciones, presentación y desglose, y derechos y obligaciones)?



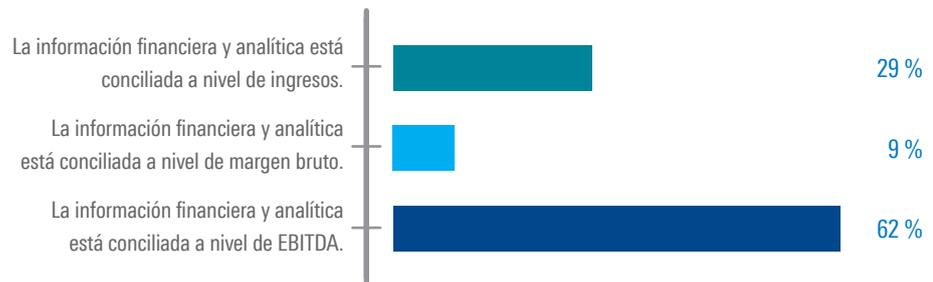
- Existe, está documentado y se actualiza de forma permanente.
- Existe, está documentado y se actualiza anualmente.
- Aunque se conocen los principales riesgos, no existe un proceso formal.

28. ¿Cómo contribuye como CFO a incrementar la eficacia y eficiencia en los procesos de la Dirección Corporativa Financiera?

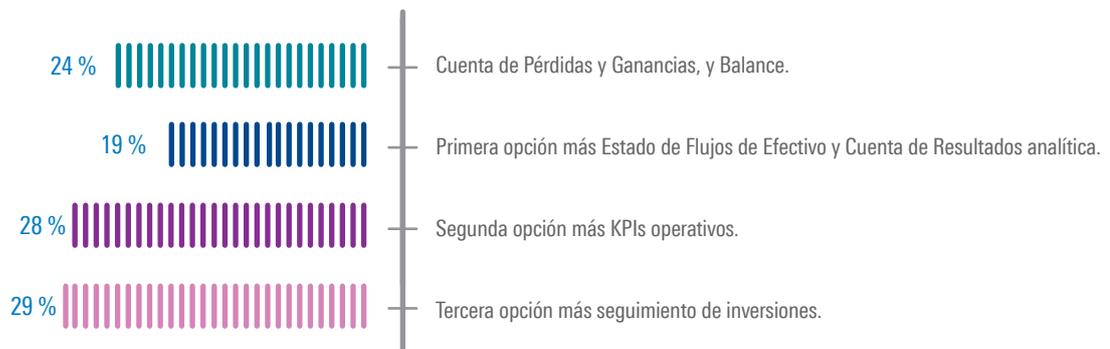


- 24 % Analizando los procesos de la unidad financiera, lo que me permite conocer el funcionamiento de los mismos. Evolucionar de “un análisis de procesos dentro de un alcance acotado” a “un análisis de la función financiera de la compañía a través de sus procesos”.
- 47 % Ayudando a evolucionar de ser una entidad capaz de “disponer de información financiera” a una entidad que “obtiene beneficios de explotar mi información financiera”.
- 24 % Evolucionando de “generar reportes exigidos” a “utilizar la información que debo proporcionar como un mecanismo de análisis y optimización”.
- 5 % Evolucionar la función financiera manteniendo el equilibrio entre sus funciones tradicionales y sus nuevas responsabilidades.

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



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



Operaciones relevantes

El estudio realizado concluye que el 75% de las compañías ha realizado operaciones de compraventa inferiores a 50 millones de euros. Según indica el 56% de los encuestados, el valor aportado al negocio por estas operaciones ha sido mayor de lo esperado. *(Gráficos 31 y 32)*. En aquellos casos en los que valor ha sido inferior al esperado, el 54% señala que los principales factores que han originado dicha situación han sido la divergencia de las culturas empresariales, un planteamiento estratégico inadecuado y la falta de exactitud en la valoración de las sinergias. *(Gráfico 33)*

A la hora de abordar el proceso de integración de la nueva compañía, la gran mayoría de empresas ha adoptado un enfoque realista y no ha subestimado la complejidad del proceso. Casi la mitad de las empresas elaboró un plan durante los meses posteriores a la transacción con el fin de identificar los aspectos críticos y prioritarios de la integración. *(Gráfico 34)*

El mayor reto que se han encontrado en el proceso de integración ha sido la implantación de procesos, procedimientos, sistemas corporativos y de personas, según señala más de un tercio de los encuestados, que especifican que estos desafíos han sido resueltos gracias al liderazgo mostrado por el departamento financiero. *(Gráficos 35 y 36)*

Por otra parte, las principales reestructuraciones que han tenido lugar han estado relacionadas con la optimización de la gestión del capital circulante (realizada por un 56%) y la refinanciación de la deuda bancaria (acometida por un 37%). Respecto a este último punto, la principal variación que ha tenido lugar ha sido la definición de nuevos *covenants*. *(Gráficos 37 y 38)*

Preguntadas por su crecimiento en el medio plazo dentro del contexto económico actual, la mayoría de las empresas (53%) espera crecer principalmente de forma orgánica. *(Gráfico 39)*

¿Cómo tener éxito en una transacción?

En el actual marco de dinamismo de la economía global, si bien la estrategia de las compañías suele estar basada en el crecimiento orgánico, es muy habitual que a lo largo del ciclo de vida de las empresas se produzcan numerosas y variadas operaciones inorgánicas.

Es en estas operaciones cuando resulta crítico la planificación y realización de un proceso de integración rápido y eficiente de cara a optimizar el valor de las transacciones.

La manera óptima de ejecutar la integración de una compañía pasa por un análisis previo en profundidad, para que una vez ejecutada la transacción, dicho proceso de integración se realice de la forma más fluida posible. De esta manera, se podrán desarrollar y maximizar todas las sinergias y ventajas competitivas identificadas y mitigar o eliminar los riesgos identificados durante la fase de *due diligence*.

Entre los principales retos a superar en un proceso de integración subrayamos los siguientes:

- Consumo de tiempo y recursos, cuyo coste de oportunidad debe también ponerse en valor.
- Diferencias culturales entre las distintas empresas, no solo organizacionales o de procesos, sino también considerando factores de horarios, idiomas, etc.
- Integración a nivel organización/personas, conllevando a veces reducciones sustanciales de plantilla.
- Implantación de nuevas herramientas, procesos, procedimientos y sistemas corporativos.
- Nivel de control y establecimiento de jerarquías, siendo crítico este aspecto en transacciones transoceánicas.

De cara a mitigar los riesgos anteriormente mencionados, es fundamental una adecuada planificación de la integración, alineación de culturas y plan de los primeros 100 días que nos permita una exitosa integración a más largo plazo.

Por ello, resulta vital contar con el empuje e involucración de la alta dirección, así como contar con personal interno y/o externo con la dedicación necesaria que exige este tipo de operaciones corporativas.

Nuestra amplia experiencia en transacciones pone de manifiesto que una adecuada planificación y preparación de la integración no exime de riesgos, pero sí los mitiga y multiplica el factor de éxito, y es aquí donde sin duda la Función Financiera suele desempeñar un rol fundamental.

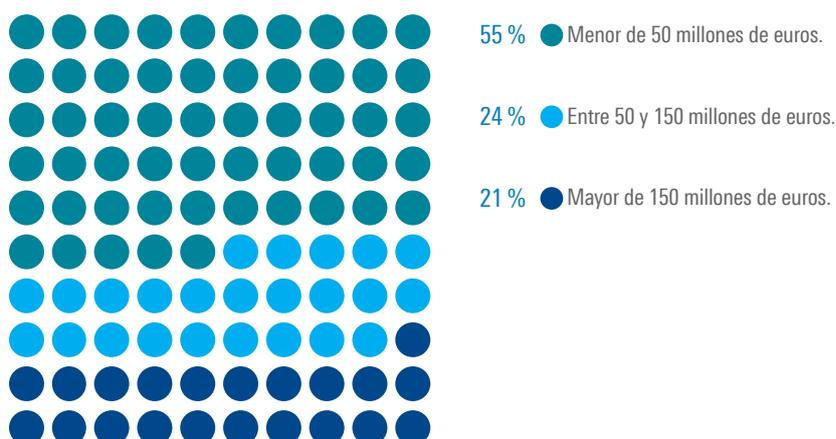


Jaime Muñoz Estrada
Socio de Deal Advisory de
KPMG en España

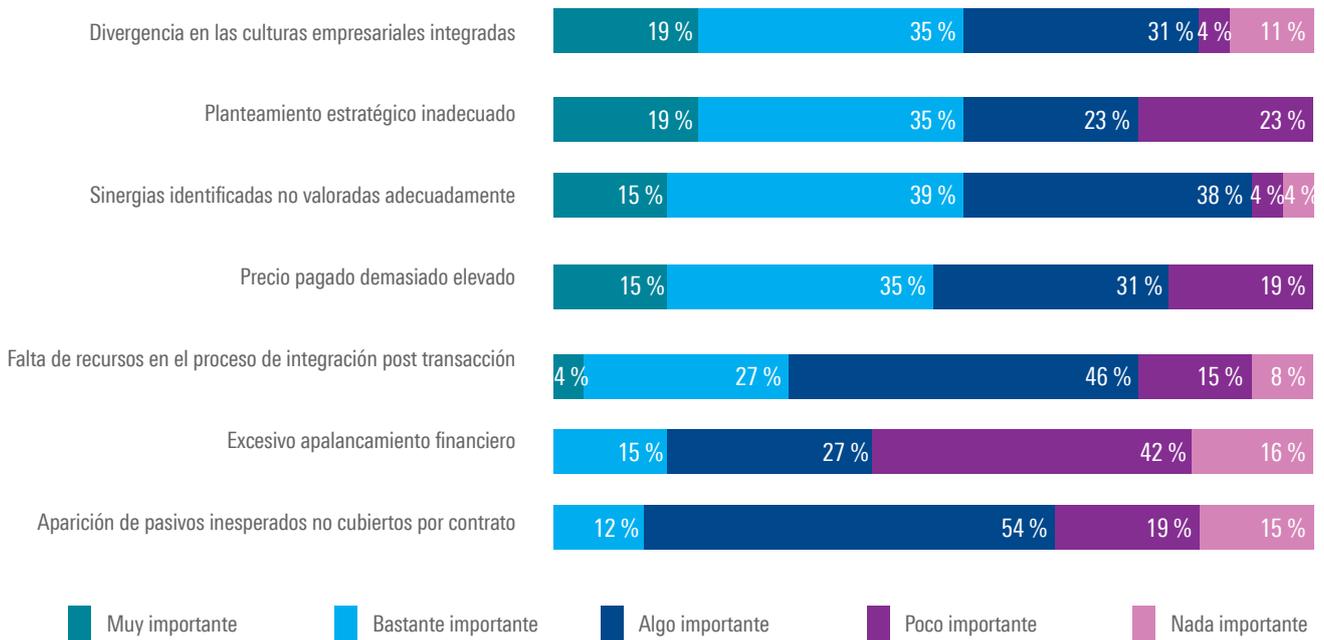
31. *Teniendo en cuenta las operaciones de M&A en las que ha participado, indique cuántas han generado el valor esperado por el accionista y cuántas no.*



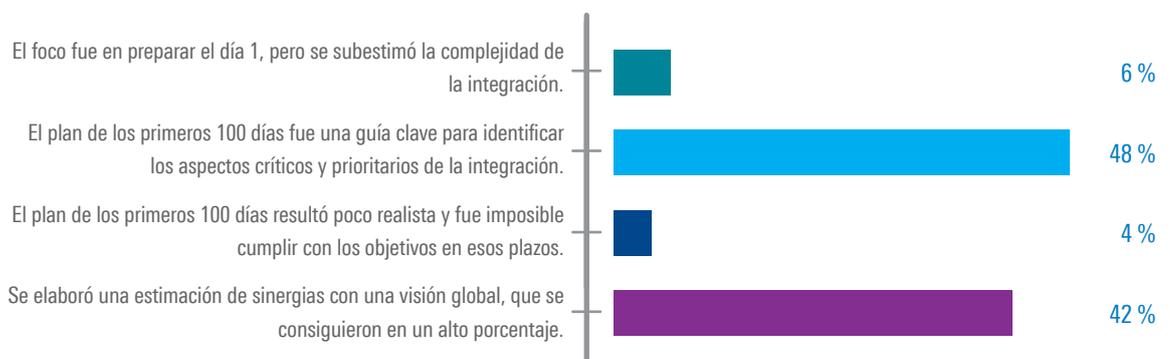
32. *En relación al importe de las operaciones en las que ha participado, indique en qué rango se encontraban.*



33. *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.*



34. *¿Ha seguido un enfoque metodológico a la hora de abordar el proceso de integración de la nueva compañía?*

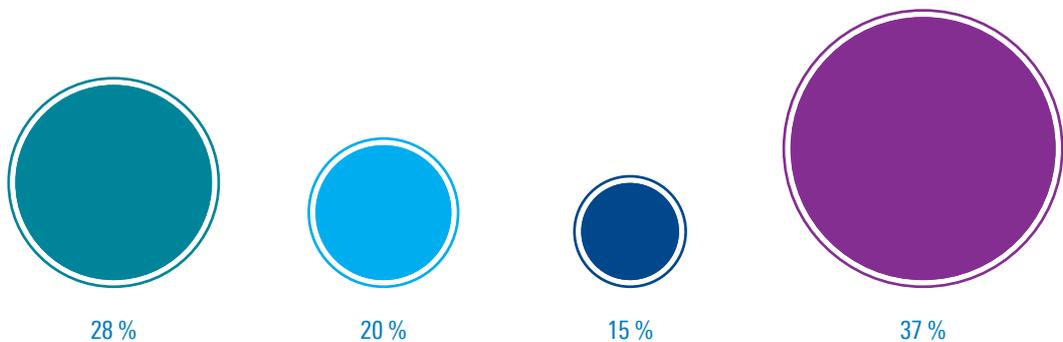


35. Desde el punto de vista de la Función Financiera, ¿cuál ha sido el aspecto más complejo y que ha sido clave en el proceso de integración?

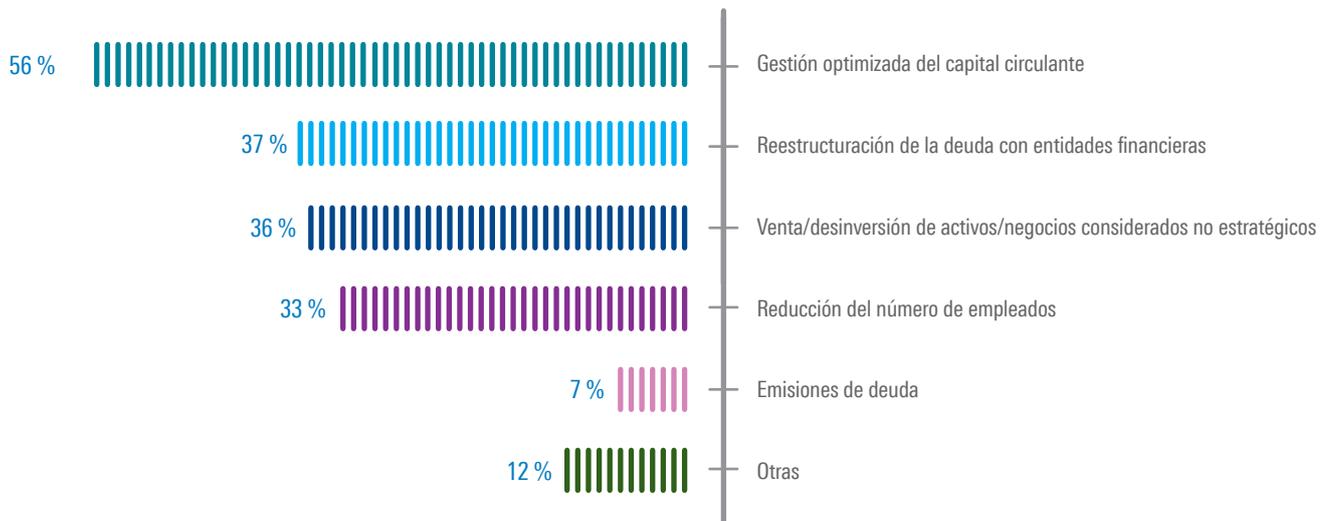


36. ¿Cree que la Función Financiera estaba preparada para abordar el proceso de integración de acuerdo a lo esperado? ¿Cuál ha sido el aspecto diferencial en su caso?

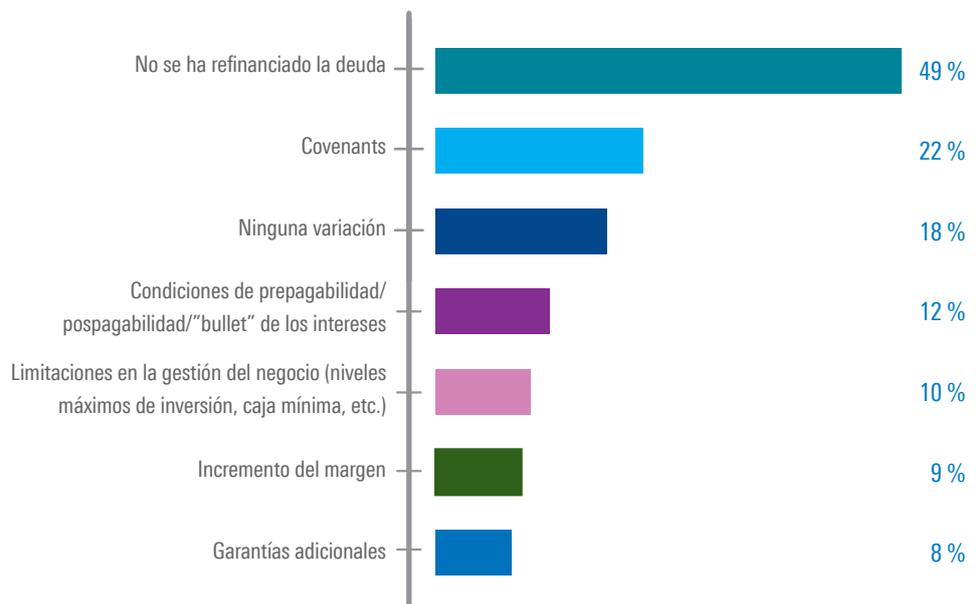
- Disponer de procesos y sistemas de Grupo que hemos ido desplegando progresivamente.
- Contar con un equipo con experiencia en procesos de integración.
- Enfoque metodológico pragmático con foco en los aspectos prioritarios.
- Liderazgo de la Función Financiera durante el proceso de integración.



37. ¿Qué actividades de reestructuración ha realizado recientemente en su empresa?

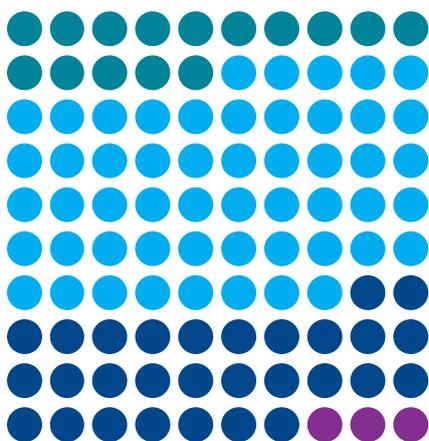


38. En relación a la refinanciación de los préstamos a medio y largo plazo que se hayan llevado a cabo en su empresa recientemente, ¿cuáles de las siguientes variaciones en las condiciones del préstamo son aplicables?

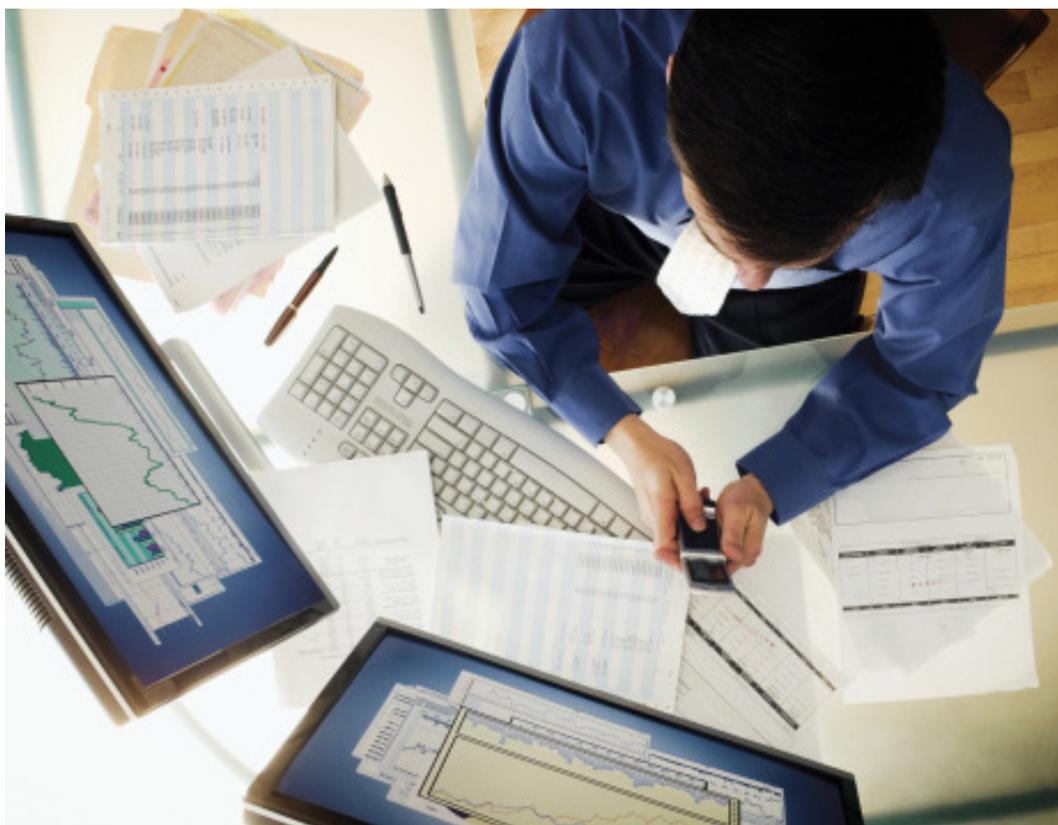


39.

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



- 15 % ● Fundamentalmente a través de crecimiento inorgánico vía adquisiciones.
- 53 % ● Fundamentalmente prevé un crecimiento orgánico.
- 29 % ● Ambos en proporción similar.
- 3 % ● No prevé crecimiento.



Cuestiones específicas para las empresas cotizadas

Las adquisiciones que las empresas cotizadas han llevado a cabo recientemente se han realizado, principalmente, con el objetivo de aumentar sus líneas de negocio y productos. *(Gráfico 40)*

En este difícil proceso de integración de la nueva compañía, la mitad de las empresas concluye que buscará formar a su equipo financiero para cumplir con los nuevos requisitos sobre el SCIIF y así generar la información necesaria en tiempo y forma. *(Gráfico 41)*

40. Indique cuál ha sido el principal objetivo en las últimas inversiones realizadas por su empresa.



41. Tras la adquisición de una compañía, ¿qué medidas se están tomando para que esta nueva compañía genere la información necesaria para el Grupo en tiempo y forma?



Internacionalización

En el proceso de internacionalización que un gran número de compañías españolas ha llevado a cabo en los últimos años destaca el alto grado de control, coordinación y supervisión de las operaciones financieras globales por parte de la matriz. Para asumir de manera efectiva y eficiente el control de las operaciones financieras en nuevos países, la mitad de las empresas ya ha creado Centros de Servicios Internos y dispone de un modelo de procesos financiero en el Grupo, soportado por un sistema único implantado en cada país. *(Gráficos 42 y 43)*

Asimismo, la gran mayoría de las compañías (78%) cuenta con programas de formación para los profesionales de Finanzas a nivel global diseñados por el equipo de la matriz en un 32% de los casos y coordinados, en otro 30%, por su personal de Recursos Humanos, disponiendo, además, de un mapa de habilidades y capacidades del equipo de Finanzas. *(Gráfico 44)*

En cuanto al grado de responsabilidad del CFO en la internacionalización de la empresa, ya sea mediante crecimiento orgánico u inorgánico, cabe destacar su involucración directa en los procesos relativos a la planificación de la inversión, la gestión de los riesgos financieros y la consolidación de los estados contables. Asimismo, el 64% señala que ha tenido influencia directa en el cumplimiento de la normativa fiscal internacional. *(Gráficos 45 y 46)*

De forma específica, en el caso de la actividad exportadora, la involucración del CFO se ha visto plasmada, fundamentalmente, en aspectos relativos al *cash flow* internacional, tales como métodos de pago y financiación, aparte de adquirir gran relevancia su influencia en la cobertura de los riesgos financieros. *(Gráfico 47)*

Por último, cabe destacar la importancia concedida a la normativa sobre precios de transferencia tanto en España como en otros países. En este punto, la mitad de las compañías documenta rigurosamente todas las operaciones vinculadas a fin de cumplir con la normativa vigente. *(Gráfico 48)*

¿Por qué internacionalizarse y cómo hacerlo eficazmente?

España es hoy una de las potencias europeas más internacionalizadas. Las exportaciones de bienes y servicios ya representan un tercio del PIB y el monto acumulado de inversiones directas de empresas españolas en el exterior se acerca al 50% del mismo, superando los ratios de algunas de las principales economías de la Unión Europea. Se evidencia, así, el importante esfuerzo internacional acometido por las compañías españolas en los últimos años, una tendencia que ha sido decisiva para impulsar la recuperación de la economía española.

Ahora bien, la actividad internacional vía exportación o inversión ha sido históricamente un recurso contra-cíclico de las empresas en función de la coyuntura del mercado doméstico; de modo que, con la progresiva mejora de éste, surge la duda de si la creciente apertura internacional de los últimos años se mantendrá en los venideros. Para que esto ocurra resulta imprescindible que el tejido empresarial español se conciencie de la importancia de la internacionalización como estrategia para diversificar riesgos, siendo una de las lecciones que ha dejado la recesión económica. En efecto, aquellas empresas que afrontaron la crisis ya internacionalizadas han sido mucho menos vulnerables a sus efectos.

La internacionalización, por tanto, no tiene que enfocarse como una solución temporal a la atonía de la demanda interna, sino como una estrategia estructural de las empresas, que además es prácticamente inevitable en un contexto de creciente globalización.

Eso sí, la actividad internacional es compleja y su éxito está supeditado a la capacidad de la empresa para competir con jugadores cada vez más numerosos y mejor preparados. La competitividad, por tanto, está biunívocamente relacionada con la internacionalización.

Además, la irrupción de potencias emergentes, muy competitivas en costes, acentúa la importancia para las compañías españolas de factores de competitividad distintos al precio. En este sentido, la planificación estratégica del proceso de internacionalización y una adecuada planificación financiera y fiscal constituyen elementos clave para que el proceso sea exitoso. La figura del CFO, por tanto, es determinante para que la internacionalización se consolide eficazmente en las compañías y les permita crecer de forma sostenible en un entorno globalizado.



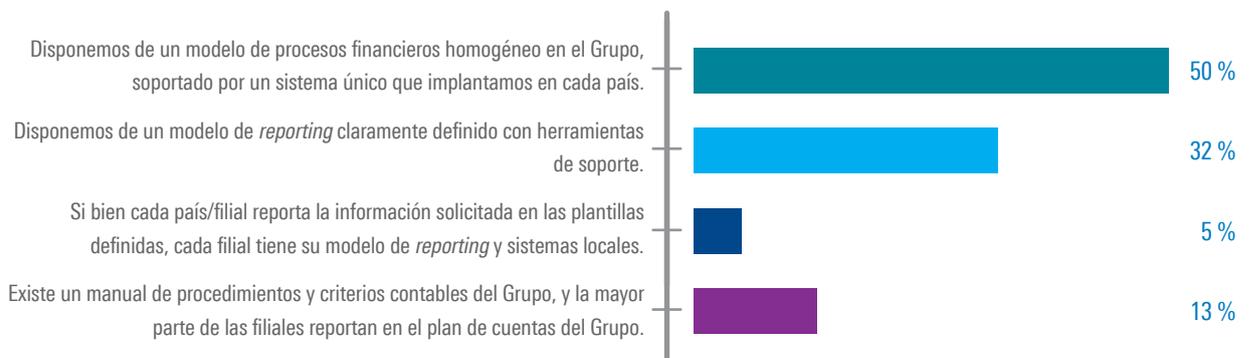
Antonio Hernández
*Socio responsable de
Internacionalización de KPMG
en España*

42. ¿Ha llevado a cabo cambios significativos en su modelo operativo a nivel global para dar respuesta a las necesidades de internacionalización de la compañía y asumir de manera efectiva y eficiente el control de las operaciones financieras en nuevos países?

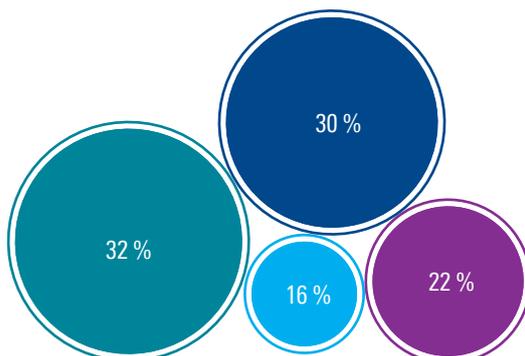


- 49 % En los últimos años hemos adoptado una estrategia de Centros de Servicios Internos.
- 10 % Nos apoyamos en terceros locales en los que externalizamos nuestras operaciones.
- 34 % Nos apoyamos en equipos de Finanzas locales de manera coordinada con el equipo de la matriz, pero operando procesos y sistemas diferentes.
- 7 % Hemos externalizado los procesos financieros en determinadas regiones/ países bajo una estrategia de proveedor/BPO único.

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

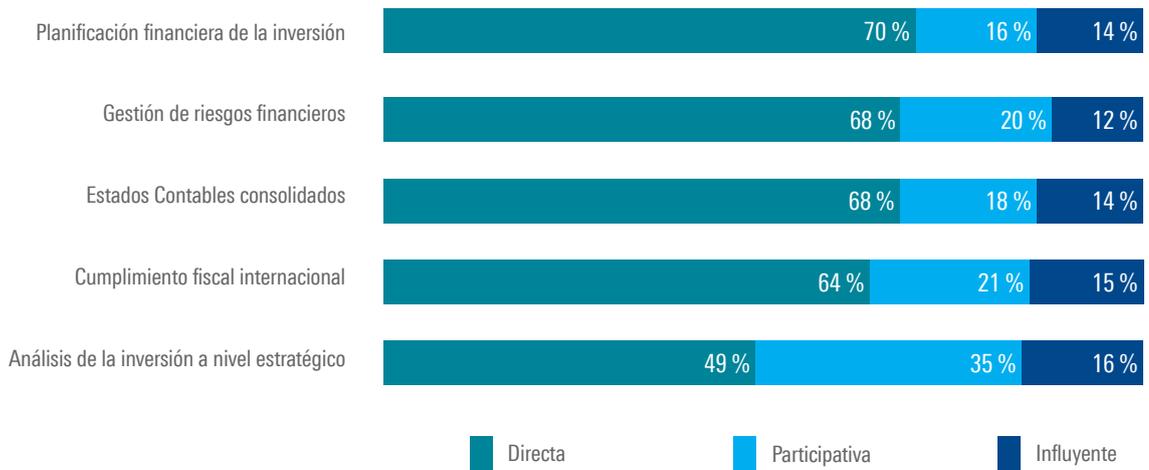


44. ¿Dispone de programas de formación y de gestión del talento para los profesionales de Finanzas a nivel global?

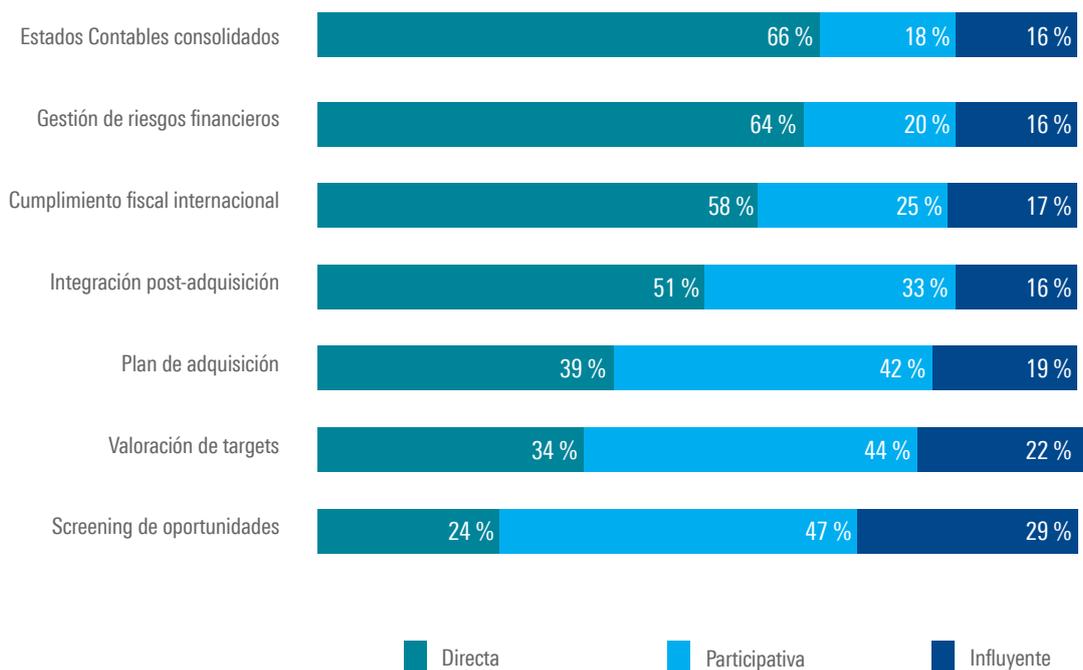


- Las personas clave del equipo local pasan por un programa de formación diseñado por el equipo de la matriz.
- Existe un programa de desarrollo de futuros directivos de Finanzas que se forman previamente en distintas funciones en el ámbito Corporativo.
- Se dispone de un mapa de habilidades y capacidades del equipo de Finanzas, con programas de formación específicos coordinado con RRHH.
- No se dispone de ningún programa de formación específicos en los procedimientos y criterios de Grupo.

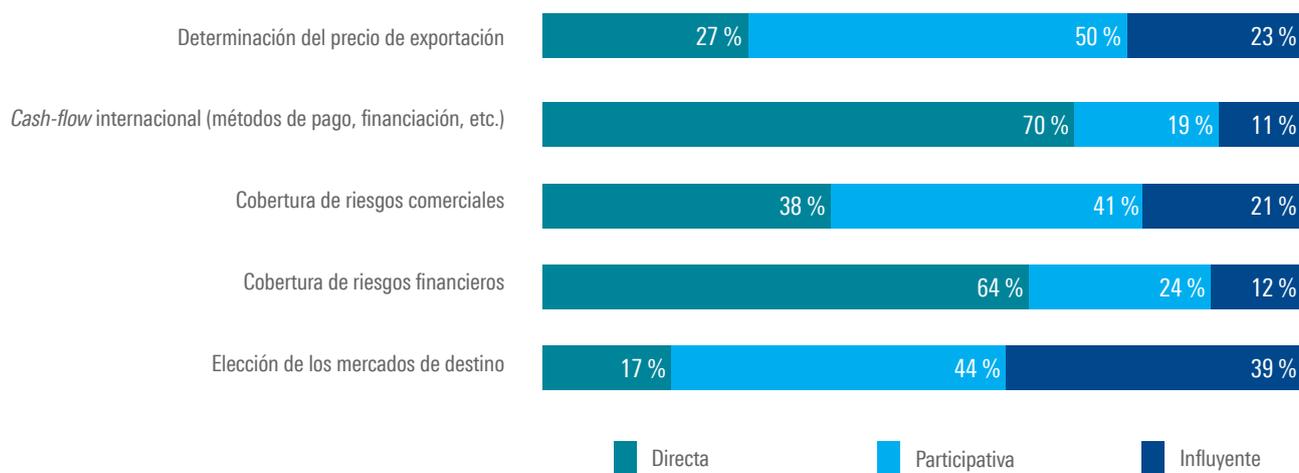
45. Indique el grado de responsabilidad que ha tenido como CFO en el crecimiento orgánico de la empresa en su actividad exterior en los siguientes aspectos:



46. 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:



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



48. Describa 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.

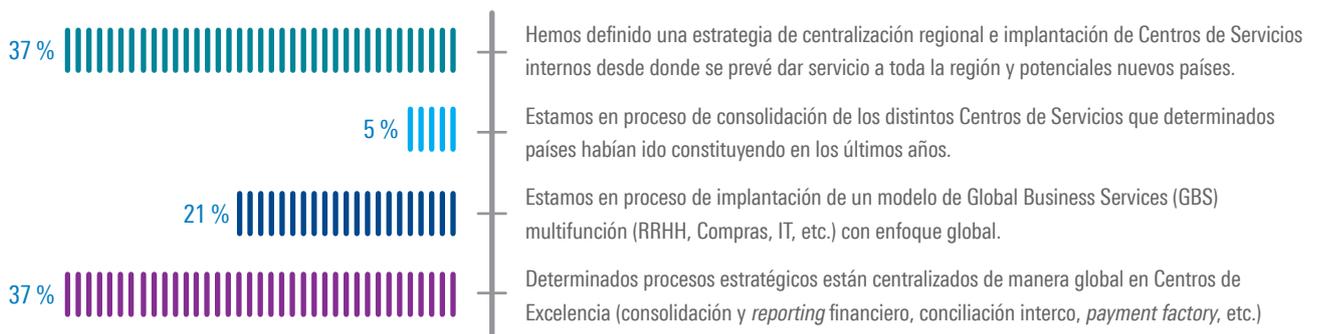


Cuestiones específicas para las empresas cotizadas

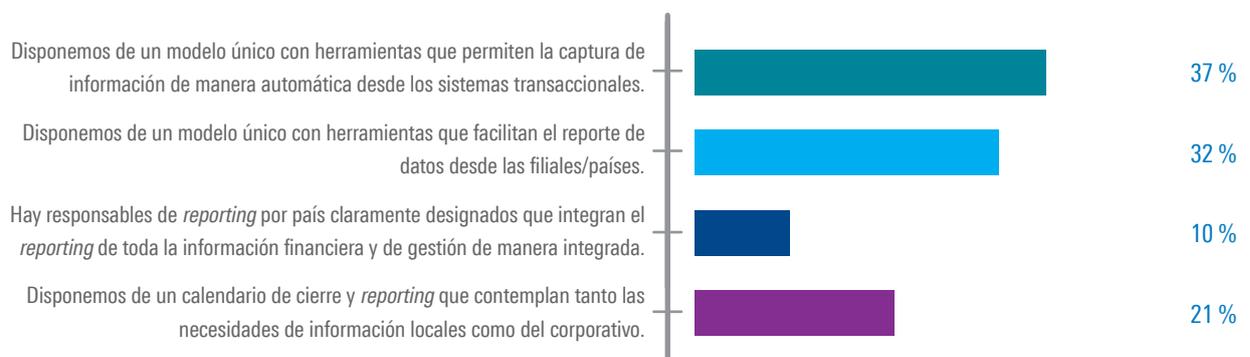
Para responder con eficiencia a las necesidades del negocio en otros países un 37% de las empresas cotizadas dispone de Centros de Excelencia, desde donde centralizan de manera global determinados procesos estratégicos (consolidación y *reporting* financiero, conciliación interco, *payment factory*, etc.); mientras que otro 37% tiene definida, para tal fin, una estrategia de centralización regional e implantación de Centros de Servicios internos que dan servicio a toda la región y a los potenciales nuevos países. (Gráfico 49)

En cuanto al modelo de *reporting* desde las filiales/países a la matriz, la mayor parte (37%) de las empresas cotizadas dispone de un modelo único con herramientas que permiten la captura de información de manera automática desde los sistemas transaccionales. (Gráfico 50)

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



50. ¿Cómo calificaría su modelo de reporting de información desde filiales/países a la corporación?





Detalles de la muestra

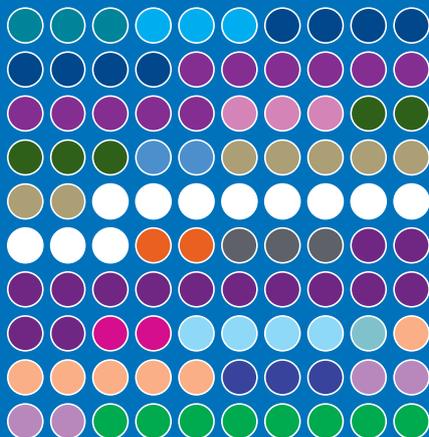
El presente informe refleja las respuestas de 152 directores financieros de empresas cotizadas y no cotizadas pertenecientes a más de veinte sectores y recogidas en el primer semestre de 2015.

Cargo



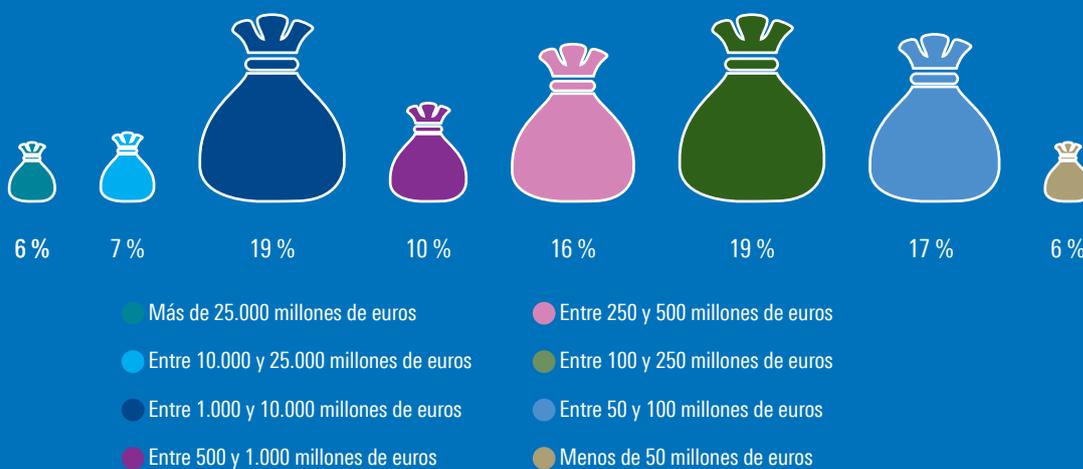
- 65 %  Director financiero/vicepresidente ejecutivo financiero
- 3 %  Director financiero adjunto/vicepresidente de la función financiera
- 28 %  Director de la función financiera
- 2 %  Controller
- 2 %  Otro

Sector

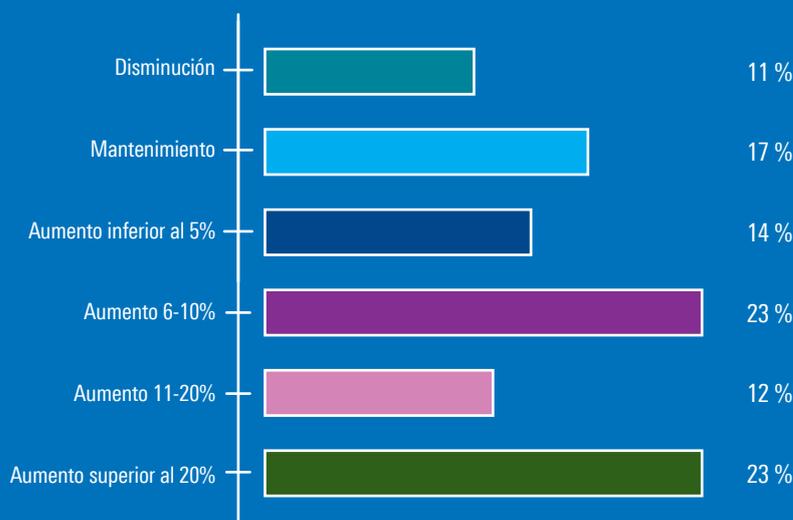


- | | |
|--|---|
| 3 %  Aeroespacial y defensa | 3 %  Asistencia sanitaria |
| 3 %  Banca minorista y de inversión | 14 %  Productos de automoción e industriales |
| 8 %  Construcción e inmobiliario | 2 %  Seguros |
| 11 %  Químico, farmacéutico | 4 %  Ocio y turismo |
| 3 %  Comunicaciones, telecomunicaciones | 1 %  Medios de comunicación, entretenimiento y editorial |
| 5 %  Productos de consumo | 6 %  Servicios profesionales y consultoría |
| 2 %  Electrónica | 3 %  Sector minorista |
| 7 %  Energía y recursos naturales | 4 %  Servicios de tecnología y software |
| 11 %  Alimentación y bebidas | 8 %  Transporte y logística |
| 2 %  Gobierno / Sector Público | |

Tamaño de la empresa por ingresos anuales



Variación de EBITDA en los últimos tres años



Contactos

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

www.kpmg.com/socialmedia

www.kpmg.com/app



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.

© 2015 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.