

Perspectivas de directores de finanzas Cómo reducir costos e impulsar el valor con un Centro de Excelencia de IFRS



Directores de finanzas (CFO) de todo el mundo se están preparando para el cambio en la presentación de información local de los Principios de contabilidad generalmente aceptados (PCGA) por los de las Normas internacionales de información financiera (IFRS). Pero si bien este cambio seguramente implicará desafíos, también presentará a los CFO una oportunidad para mejorar la eficiencia de la preparación, la coherencia y la confiabilidad de los informes financieros de su empresa. Esto se debe a que la adopción de IFRS en los países que anteriormente tenían distintos PCGA locales finalmente puede eliminar la necesidad que tienen las empresas internacionales de mantener las capacidades de presentación de información de los PCGA locales para cada país. Con el tiempo, esto les permitirá consolidar los procesos de presentación de información de acuerdo a las IFRS en un Centro de Excelencia o CoE.

Un Centro de Excelencia es una organización interna compartida que realiza actividades, en nombre de múltiples divisiones, filiales o localidades, basadas en el conocimiento. Como una organización tradicional con servicios compartidos (SSO) de transacciones, el objetivo de un CoE es reducir costos y mejorar la calidad de la producción al consolidar, estandarizar y automatizar los procesos y las tareas.

Un CoE de IFRS puede mejorar la coherencia de las prácticas de presentación de información financiera de una empresa al emplear al mismo grupo de personas para aplicar una serie coherente de principios contables a los datos financieros de la empresa. Esto puede mejorar la equivalencia

y aumentar la utilidad de los informes financieros para los accionistas internos. También es posible que el personal de un CoE de IFRS que esté enfocado en la preparación de informes de acuerdo con las normas IFRS, adquiera rápidamente mayores habilidades para el proceso de preparación de información que los recursos locales encargados de otras numerosas responsabilidades; lo que permitirá al CoE incrementar aún más la coherencia de los informes financieros de una empresa.

Ubicar la presentación de información según IFRS en un CoE no sólo puede ayudar a mejorar la calidad y la coherencia de la presentación de información financiera, sino que además implica un costo mucho menor que si se mantienen las capacidades locales de presentación de información financiera en forma separada para las filiales de cada país. Gran parte de los ahorros potenciales provienen habitualmente de costos de mano de obra más bajos que aquellos con un entorno compartido pueden permitir a través de medios como reducción del total de empleados, arbitraje de mano de obra y mejor alineación de sueldos con responsabilidades. Un CoE de IFRS también puede reducir los costos de tecnología de la información (TI) relacionados con la presentación de información financiera al establecer una única plataforma para el almacenamiento y la recuperación de datos financieros. Además, puede disminuir los costos de capacitación al permitir que las empresas ofrezcan capacitación relacionada con las IFRS en una única localidad, en lugar de hacerlo en varios países diferentes.

¿Qué haría un CoE de IFRS?

Un CoE de IFRS sería responsable de la preparación y la distribución o presentación de todos los informes de IFRS de una empresa. Esta actividad reflejaría o reemplazaría algunas de las actividades que una empresa puede realizar actualmente en una función de presentación de información dentro de sus filiales internacionales.

Para ser efectivo en este rol, un CoE de IFRS podría tener varias áreas de responsabilidad, tales como:

- **Mantenimiento de políticas y procedimientos contables corporativos.** Como un enfoque basado en más principios que muchos PCGA locales, las IFRS deben imponer a muchas organizaciones la evaluación del impacto de las directrices de las IFRS en las prácticas y los procedimientos de presentación de la información actual. Por lo tanto, el CoE de IFRS necesitaría ser responsable no sólo de desarrollar y mantener los procedimientos y las políticas contables corporativas coherentes con las IFRS; sino también de mantener el conocimiento actual de las normas y propuestas de las IFRS, evaluando el cumplimiento con las políticas y los procedimientos contables de la empresa, y el impacto de cualquier cambio desde una perspectiva de procedimiento, de sistemas y de presentación de la información.
- **Mantenimiento del plan de cuentas.** El plan de cuentas vincula las políticas y los procedimientos contables con los informes financieros. Si bien el plan de cuentas real puede residir en el CoE de una aplicación de libro mayor (un CoE de SAP, por ejemplo), las empresas podrían considerar que la toma de decisiones en torno al plan de cuentas resida junto con el CoE de IFRS. Ésto, ya que la alineación de las directrices de IFRS con los informes financieros estándar de una empresa puede reducir significativamente los esfuerzos y errores relacionados con la conversión de los resultados de los libros y registros internos de la empresa en aquéllos adecuados para los informes externos. El CoE de las IFRS también puede necesitar garantizar la coherencia entre los planes de cuentas de las IFRS y cualquier requisito impositivo local.
- **Preparación y difusión de los estados de las IFRS.** Mientras que las IFRS pueden hacer que las normas para la presentación de informes sean más coherentes en todos los países, es posible que los procedimientos de presentación para cada país sean distintos (por ejemplo, documentos firmados a mano, en contraposición a la presentación de informes electrónicos). El CoE de IFRS, en su rol de preparador y difusor del estado de las IFRS, podría coordinar

la preparación, difusión y presentación de informes. Esto se podría realizar tanto directamente desde el CoE como a través de una función de finanzas dentro del país.

Advertencias y consideraciones

Los CFO deben conocer dos consideraciones específicas para crear un entorno compartido para la presentación de información según IFRS. La primera consideración es que aún no todos los países permiten que las filiales de empresas extranjeras presenten informes financieros estatutarios utilizando las normas IFRS. Debido a esto, una empresa que esté pensando en crear un CoE de IFRS debe tener cuidado al determinar si actualmente tiene (o espera tener en un futuro) suficiente "masa crítica" de actividades de presentación de información según IFRS para que dicho CoE valga la pena. (Generalmente, cuanto más trabajo se lleve a un entorno compartido, mayores serán los ahorros potenciales y otros beneficios.)

Los especialistas consideran que un CFO debe basar la decisión de si la organización cuenta con una actividad de presentación de información según IFRS suficiente para garantizar un CoE no sólo en la cantidad de entidades que tenga en países que actualmente permiten la presentación de informes según IFRS, sino también en dónde hoy IFRS es una opción o dónde las normas locales convergen en IFRS, a medida que los países continúan con la tendencia en esa dirección. Muchos observadores creen que es probable que la mayoría de los grandes mercados eventualmente adopten las IFRS, y que un CoE de IFRS puede ser capaz de manejar de manera efectiva la presentación de informes, aun para países que no adoptaron las IFRS y cuyos PCGA requieren

sólo pequeños ajustes para adaptarse a ellas. Es muy posible que crear un CoE de IFRS pueda brindar un retorno sólido de la inversión a largo plazo para empresas que sólo tienen una modesta presencia en países que permiten las IFRS en el momento de la implementación. El tiempo que puede llevar a los países adicionales migrar a las IFRS también permitiría a un CoE incrementar su volumen de presentación de informes de manera natural en el tiempo, a medida que su personal gana experiencia y competencia.

La segunda consideración es que los registros locales de un país y los requisitos de información pueden complicar el proceso de preparación de información financiera fuera de ese país. Las posibles maneras de adaptar esas regulaciones varían según el país y la situación. En la práctica, es posible que las empresas puedan abordarlas de la misma manera en que esos problemas se manejan cuando se realiza

la migración de los procesos de transacciones financieras a una SSO; por ejemplo, manteniendo copias impresas de registros en el país mientras se envían registros electrónicos fuera del país para su procesamiento.

¿Cómo pueden las empresas crear un CoE de IFRS?

Es posible que una empresa que ya tiene una SSO financiera sea capaz de aprovechar su gobernabilidad e infraestructura de servicios compartidos existentes para administrar un CoE de IFRS. La presentación de información según IFRS puede ser un paso natural "ascendente en la cadena de valores" para las SSO financieras que buscan expandir su propuesta de valor más allá del procesamiento transaccional. Pero hasta las empresas que aún no tienen una SSO (de finanzas o de otra clase) pueden beneficiarse ubicando las presentaciones de información según IFRS en un CoE. De hecho, establecer un CoE de IFRS puede ser una manera útil para dicha empresa de probar el funcionamiento de los servicios compartidos, ya que la presentación de información según IFRS puede ubicarse en un entorno compartido.

La creación relativamente temprana de un CoE de IFRS en el proceso de adopción de IFRS puede ofrecer a las empresas el beneficio de establecer un grupo principal de especialistas expertos que puedan facilitar futuras conversiones a IFRS en entidades legales individuales y en una base consolidada. Esto es especialmente cierto si el CoE incluye personas que hayan participado en conversiones anteriores de PCGA a IFRS, como es posible que suceda si una empresa ubica inicialmente su CoE en una entidad que ya haya adoptado las IFRS. Los profesionales con esa experiencia pueden ayudar a la empresa a identificar dónde y cómo es probable que las IFRS se aparten de las PCGA locales más rápidamente que si cada entidad de presentación de información tuviera que resolver esas diferencias en forma independiente. Además, especialmente para los contribuyentes, crear un CoE de IFRS permite rápidamente que la empresa tenga más tiempo para lograr conocimientos y experiencia acerca de las IFRS antes de que necesite presentar sus primeros informes consolidados según IFRS.

Una empresa que ya cuenta con una SSO para los procesos financieros transaccionales puede ser capaz de identificar a las personas que tengan aptitudes para realizar las presentaciones de información según IFRS en la SSO y que puedan formar el núcleo del CoE de IFRS. Es posible que las empresas que no tengan una SSO financiera, o cuya SSO financiera no incluya actualmente las capacidades de IFRS, deseen explorar dónde podrían tener más capacidades en una organización financiera local y pensar en establecer allí el CoE de IFRS.

El movimiento mundial hacia las IFRS puede ofrecer a los CFO la posibilidad de mejorar la eficiencia y reducir los costos de las presentaciones de información financiera. Al consolidar sus actividades de presentación de información según IFRS en un CoE, las empresas pueden tomar ventajas de lo que muchos CFO ven como un cambio mundial inevitable hacia las IFRS para realizar las presentaciones de informes financieros potencialmente mejores, más rápido y a menor costo; una ventaja bienvenida que no sólo puede ayudar a compensar los costos de implementación de IFRS, sino también a mejorar la calidad de la presentación de información financiera y a mantener los ahorros operativos en curso.

Contacto principal:

Miguel Millán
Socio de Global IFRS and Offerings Services
migmillan@deloittemx.com

Este artículo sobre las perspectivas de los CFO de Deloitte se desarrolló con la ayuda del dr. Ajit Kambil, director global de investigaciones del Programa de CFO de Deloitte.

El Programa de CFO de Deloitte aprovecha la amplitud de nuestras capacidades para brindar perspectivas progresistas y nuevas percepciones con el fin de ayudar a los CFO a administrar la complejidad de sus roles, impulsar el valor en sus organizaciones y adaptarse a los continuos cambios estratégicos del mercado.

Para obtener más información sobre el Programa de CFO de Deloitte, visite nuestro sitio web www.deloitte.com/us/cfocenter.



Contacto:

Miguel Millán
migmillan@deloittemx.com
Tel. +52 (55) 5080 6190

Esta publicación contiene información general solamente y está basada en la experiencia e investigación de los profesionales de Deloitte. Deloitte no ofrece, mediante esta publicación, servicios de negocios, finanzas, inversiones, ni ningún otro servicio o asesoramiento profesionales. Esta publicación no reemplaza dichos servicios o asesoramiento profesionales. Asimismo, no se la debe utilizar como base para tomar cualquier decisión o medida que podría afectar a su empresa. Debe consultar a un asesor profesional calificado antes de tomar cualquier decisión o medida que pueda repercutir en su empresa. Ni Deloitte, ni sus empresas asociadas ni entidades relacionadas se harán responsables de ningún tipo de pérdida que afecte a cualquier persona que confíe en esta publicación.

Acerca de Deloitte

Deloitte se refiere a una o más entidades de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una empresa privada del Reino Unido limitada por garantía, y a su red de empresas asociadas, cada una de las cuales es una entidad independiente y legalmente separada. Consulte www.deloitte.com/us/about para obtener una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte LLP y sus filiales.